



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Johanna Pelanti

Miten arjen tapahtumat jäsentävät tiimien toimintaa?

Ajallisuus ja jatkuvuus tiimitason toimintalogiikan rakentumisessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Johanna Pelanti		
Tutkielman nimi:	Miten arjen tapahtumat jäsentävät tiimien toimintaa?: Ajallisuus ja jatkuvuus tiimitason toimintalogiikan rakentumisessa		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Opintosuunta:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Tomi Kallio		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	134

TIIVISTELMÄ:

Tiimityössä arki rakentuu usein rinnakkaisista tehtävistä, päällekkäisistä määräajoista ja viiveellä näkyvästä palautteesta. Tällaisissa olosuhteissa työn kehittäminen, oppiminen ja muu viiveellistä hyötyä tuottava tekeminen voivat alkaa rajautua, vaikka tiimi tunnistaisi niiden tärkeyden. Organisaatiokulttuurin yhteys tuottavuuteen, innovointiin ja eettisiin valintoihin on tunnistettu, mutta vähemmän tiedetään siitä, miten kulttuuriset signaalit kasautuvat arjen tapahtumaketjuissa ja alkavat rajata tiimitason ajankäyttöä ja toimintaa. Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella, miten organisaatiokulttuuri kytkeytyy tiimitason motivaatioon arjen tapahtumien ja ajallisuuden kautta.

Organisaatiokulttuuri ymmärretään arjen normeina ja signaaleina siitä, mitä tiimissä pidetään realistisena ja arvokkaana tekemisenä. Tiimitason motivaatio tarkoittaa tiimin yhteistä suuntautumista siihen, mihin aikaa, huomiota ja voimavaroja pidetään mielekkäänä kohdentaa. Tätä tarkastellaan ajallisena suuntautumisena eli tiimin jaettuina odotuksina siitä, millä aikajänteellä pitkäjänteinen tekeminen näyttäytyy uskottavana ja päätöksenteossa huomioon otettavana. Teoreettinen viitekehys yhdistää tapahtumalähtöisen näkökulman, päätöksenteon premissit ja itsemääräämisteorian tarkastellakseen, miten arjen tapahtumat kasautuvat signaaleiksi, miten tulkinnat vakiintuvat toimintaa rajaaviksi oletuksiksi ja millaiset olosuhteet ja ehdot tukevat pitkäjänteistä tekemistä.

Aineisto koostuu 20 puolistrukturoidusta yksilöhaastattelusta myyntiorganisaation neljästä asiantuntijatiimistä. Haastattelut kohdistuivat tapahtumaketjuihin, toistuviin arkitapahtumiin ja niiden ajallisiin piirteisiin. Aineisto analysoitiin prosessorientoituneella, teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Analyysissä tarkasteltiin, millaisia tulkintoja tapahtumiin liitettiin, miten nämä tulkinnat näkyivät käytännöissä ja miten ne muodostivat ajallisia ketjuja.

Tulosten perusteella keskeinen mekanismi liittyy ajalliseen jatkuvuuteen: viiveellä hyötyä tuottavalle tekemiselle syntyy joko ennakoitava jatkumo tai se jää toistuvasti avoimeksi. Jatkuvuus konkretisoituu paluupisteinä, jotka tekevät etenemisen tai etenemättömyyden näkyväksi ja pitävät viiveellisen tekemisen mukana tiimin arjen priorisoinnissa. Kun paluupisteet puuttuvat, palaute jää epäinformatiiviseksi ja vastuu jatkuvuuden ylläpidosta henkilöityy yksilölle, alkaa pitkäjänteinen tekeminen näyttäytyä riskinä. Tällöin tulkinnat voivat vakiintua tiimitason päätöspremisseiksi, jotka ohjaavat ajankäyttöä kohti lyhytsyklisesti todennettavaa tekemistä ilman, että tiimi yhdessä päättää olla sitoutumatta pitkäjänteiseen tekemiseen. Paluupisteiden, informatiivisen palautteen ja jaetun vastuun avulla voidaan tunnistaa, pysyykö pitkäjänteinen tekeminen mukana tiimin päätöksenteossa ja näyttäytyykö kehittämiseen ja oppimiseen sitoutuminen tiimitasolla uskottavana.

AVAINSANAT: tiimityö, motivaatio, päätöksenteko, aika, organisaatiokulttuuri

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta ja ajankohtaisuus	6
1.2	Tutkielman tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset	10
1.3	Keskeiset käsitteet ja niiden rajaus	13
2	Motivaatio, aika ja organisaatiokulttuuri	16
2.1	Motivaation laatu, investointivalmius ja ajallinen suuntautuminen	17
2.2	Autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus	20
2.3	Yksilöteorioiden rajoitteet	22
2.4	Tiimitason motivaatio prosessina	25
2.5	Ajallisuus ja organisaatiokulttuuri	28
2.5.1	Ajalliset rakenteet käytännöissä	29
2.5.2	Ajallisuus prosessina, palauterytmeinä ja vaikutusten kasautumisena	30
2.5.3	Tulevaisuuden tavoitteiden uskottavuus ja konkretisointi	32
3	Tapahtumalähtöinen organisaatiotutkimus	35
3.1	Päätöksenteon premissit ja heuristiikat	36
3.2	Ajallinen sopeutuminen	39
3.3	Tapahtumat ja prosessiketjut	43
3.4	Tiimitason emergenssi ja jaetun tulkinnan muodostuminen	50
4	Metodologiset valinnat	54
4.1	Aineistonkeruu	54
4.2	Haastattelurungon rakenne	57
4.3	Miten tapahtuma määritellään aineistossa	59
4.4	Analyysiprosessi	63
4.5	Luotettavuus ja eettisyys	67
5	Aineiston analyysi ja tulokset	70
5.1	Tiimien lähtötilat ja alustavat tulkintaketjut	70
5.1.1	Tiimi A	71

5.1.2	Tiimi B	72
5.1.3	Tiimi C	73
5.1.4	Tiimi D	74
5.2	Yhteisen tiimitason tulkinnan muodostuminen	76
5.3	Päätöskriteerit: millä perusteilla tekemistä rajataan?	79
5.4	Käytännöt ja kääntöehdot: tulkinnan vakiintuminen tiimitasolla	81
5.5	Ajallinen suuntautuminen ja jaetun tulkinnan rajat	88
5.6	Tiimien ajallisten toimintalogiikkojen vertailu	92
6	Keskustelu	94
6.1	Aineistosta nousseet löydökset	95
6.2	Prosessitulkinta	99
6.3	Tiimitason emergenssi ja SDT	101
6.4	Miten organisaatiokulttuuri virittää tiimitason motivaatiota?	103
6.5	Tutkielman tulosten suhde aiempaan tutkimukseen	107
7	Johtopäätökset	110
7.1	Tutkielman keskeiset löydökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	110
7.2	Tulosten sovellettavuus	113
7.3	Jatkotutkimusideat	114
7.4	Tutkielman onnistuminen ja eettinen tarkastelu	116
	Lähteet	119
	Liitteet	128
	Liite 1. Haastattelurunko	128
	Liite 2. Erityissanasto	130

Kuviot

Kuvio 1. Jatkuvuustulkinnan vakiintuminen ja sitä vahvistava palautesilmukka.	83
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Analyysiprosessin vaiheet.	65
Taulukko 2. Jatkuvuutta vahvistavien tapahtumien jäsentyminen päätöspremisseiksi.	77
Taulukko 3. Jatkuvuutta heikentävien tapahtumien jäsentyminen päätöspremisseiksi.	78
Taulukko 4. Päätöskriteerit ja niiden arviointikohteet.	79

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta ja ajankohtaisuus

Työn organisointi voidaan jäsentää verkostomaisena kokonaisuutena, jossa useat työprosessit etenevät samanaikaisesti ja kilpailevat rajallisesta huomiosta sekä ajasta (Pentland ja muut, 2025, s. 115–116, 123, 128–129). Tällaisissa tilanteissa työn vaikutukset eivät aina näy välittömästi, vaan ne voivat kasautua, muodostaa palautesilmukoita ja tulla näkyviksi vasta viiveellä (Kimsey ja muut, 2025, s. 736–737, 744). Palautesilmukoilla tarkoitetaan tässä sitä, että aiemmat tapahtumat alkavat ohjata työn myöhempää etenemistä. Tässä tutkielmassa tiimikohtaista työn organisointia tarkastellaan ajallisena kysymyksenä: lähtökohtana on, että tiimit eivät päätä työnsä prioriteetteja pelkästään objektiivisesti vertailemalla sitä, mikä tehtävä on tärkein, hyödyllisin tai tehokkain. Päätöksiin vaikuttaa myös se, millaisessa ympäristössä työtä tehdään ja miten työ ylipäänsä organisaatiossa tulkitaan.

Ajallisuutta voidaan tutkia esimerkiksi aikahorisonttien, määräaikojen, suunnittelusyklien tai prosessien etenemisen näkökulmasta (Bansal ja muut, 2025; Blagoev & Schreyögg, 2025). Tässä tutkielmassa ajallisuudella ei kuitenkaan tarkoiteta ensisijaisesti yksittäisten työtehtävien kestoa tai aikarajoja, vaan työn arjessa toistuvia käytäntöjä, niiden muodostamia rytmejä sekä vaikutuksia, jotka rakentuvat ja kasautuvat ajan myötä (Orlikowski & Yates, 2002; Blagoev & Schreyögg, 2025). Toistuvilla käytännöillä viitataan organisaatioiden ja tiimien arjessa säännöllisesti esiintyviin toimintatapoihin ja tapahtumiin. Tarkastelun kohteena on se, miten tällainen työn ajallinen jäsentyminen voi alkaa ohjata tiimien valintoja.

Tiimityössä olennaisia ovat esimerkiksi työtehtävien ajoitus, työn tahti ja tehtävien keskinäinen järjestys. Nämä rytmit vaikuttavat siihen, millainen toiminta on käytännössä mahdollista tilanteissa, joissa organisaatio kohtaa useita samanaikaisia ja muuttuvia ajallisia vaatimuksia (Blagoev & Schreyögg, 2025, s. 94–95). Ajallisen kompleksisuuden

näkökulmasta työn jäsentyminen vaikuttaa myös siihen, millä aikajänteellä tiimit pitävät ajan, huomion ja voimavarojen suuntaamista realistisena (Blagoev & Schreyögg, 2025, s. 94). Ajallisella kompleksisuudella tarkoitetaan tässä sitä, että työhön kohdistuu samanaikaisesti useita eritahtisia, osin ristiriitaisia ja ajan myötä muuttuvia vaatimuksia. Resurssien kohdentamisella tarkoitetaan ajan, huomion ja muiden voimavarojen suuntaamista tehtäviin, joiden hyödyt voivat toteutua vasta myöhemmin. Käytännössä tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, että pitkän aikavälin kehitystyö jää sivuun, jos sen hyödyt eivät ole nopeasti havaittavissa.

Ajallisuuden merkitys ei rajoitu työn tekniseen organisointiin. Se liittyy myös siihen, miten organisaatioissa arvioidaan eri toimintavaihtoehtojen mielekkyyttä ja kannattavuutta. Graham ja muut (2022, s. 553–554, 569) osoittavat, että yritysjohto pitää organisaatiokulttuuria keskeisenä organisaation toiminnan ja arvonluonnin kannalta, mutta samalla moni johtaja arvioi organisaationsa kulttuurin kaipaavan kehittämistä. Organisaatiokulttuurin kehittämistyötä voidaan kuitenkin pitää korkean riskin ja pitkän aikavälin investointina. Tämä voi ohjata suosimaan matalan riskin ja lyhyen aikavälin ratkaisuja sekä ylläpitämään nykytilaa (Graham ja muut, 2022, s. 569). Organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan vaikuta vain muodollisten arvolausumien kautta, vaan se näkyy arjen normeissa ja käytännöissä, jotka vakiintuvat vähitellen toimintaa ohjaaviksi oletuksiksi. Näin muodostuneet käytännöt rajaavat sitä, mille aikajänteelle resurssien kohdentamista pidetään päätöksenteossa realistisena (Schein, 1990; Graham ja muut, 2022). Tästä näkökulmasta organisaatiokulttuurin vaikutus tiimien toimintaan rakentuu epäsuorana ja ajassa etenevänä prosessina.

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, millaisia valintoja tiimissä pidetään hyväksyttävinä, mielekkäinä ja realistisina. Tiimitason motivaatio puolestaan kuvaa sitä, mihin tiimi tämän tulkintakehyksen puitteissa suuntaa huomiotaan, aikaansa ja voimavarojaan. Organisaatiokulttuuri ilmenee samanaikaisesti organisaation, tiimien ja yksilöiden tasolla, ja ryhmätason käytännöt rakentuvat vähitellen yhteistyön ja vuorovaikutuksen kuluessa (Loch ja muut, 2025). Arjessa tämä voi näkyä esimerkiksi siinä,

että tiimin jäsenet alkavat tehdä yhteistyötä samojen henkilöiden kanssa tai omaksua tiettyjä toimintatapoja.

Organisaatiokulttuuria koskevassa kirjallisuudessa on jännite sen välillä, tarkastellaanko kulttuuria ensisijaisesti johdon muovaamana ylhäältä alas -ilmiönä vai vuorovaikutuksessa rakentuvana alhaalta ylös -ilmiönä (Loch ja muut, 2025, s. 9196). Koska empiirinen näyttö tukee molempia tulkintoja, tässä tutkielmassa organisaatiokulttuurin vaikutusta tarkastellaan erityisesti arjen käytäntöjen ja niiden kasautuvien seurausten kautta (Loch ja muut, 2025, s. 9196–9197). Tällöin keskeistä on se, millaiset käytännöt ja tulkinnat alkavat määrittää, mitä tiimissä pidetään hyväksyttävänä toimintana. Esimerkiksi tiimissä voi vakiintua käytäntö, jossa nopeasti valmistuvat työtehtävät priorisoidaan systemaattisesti muiden tehtävien kustannuksella. Ajan myötä tällainen käytäntö voi alkaa ohjata myös tiimin myöhempiä valintoja.

Ajallinen näkökulma on tärkeä myös motivaation kannalta. Motivaatiolla tarkoitetaan prosessia, joka käynnistää, suuntaa ja ylläpitää yksilön toimintaa kohti tavoitetta (Bandhu ja muut, 2024, s. 2; Ryan & Deci, 2000, s. 69). Motivaatiotutkimuksessa sen ajallinen ulottuvuus on kuitenkin saanut verraten vähän huomiota. Vähemmälle huomiolle on jäänyt myös se, miten työtilanteet ja yksittäisiin työtehtäviin liittyvät tapahtumat muovaavat sitä, milloin ja miksi yksilöt joutuvat aktiivisesti säätelemään työkokemustaan (Kanfer & Chen, 2016, s. 13–14). Tiimeissä tämä korostuu erityisesti silloin, kun resurssien suuntaaminen ei tuota välitöntä palautetta, vaan toiminnan merkitys ja seuraukset realisoituvat viiveellä (Grenier ja muut, 2024; Bansal ja muut, 2025).

Motivaation kannalta merkitystä on myös sillä, miten työ tehdään näkyväksi ja arvioitavaksi. Hubley ja muut (2024, s. 26–28) osoittavat, että motivointistrategioiden toimivuus riippuu tehtävän arvioitavuudesta. Vaikutukset vaihtelevat sen mukaan, onko tehtävä avoin ja laadullisesti arvioitava vai suljettu ja määrällisesti arvioitava. Tämän perusteella työn näkyväksi tekemisen tavat voidaan nähdä mekanismina, joka ohjaa sitä, mihin tiimissä pidetään mielekkäänä suunnata aikaa ja huomiota. Jos työn eteneminen

tehdään näkyväksi pääasiassa nopeasti todennettavilla kriteereillä, tiimin huomio voi siirtyä sellaiseen tekemiseen, jonka tulokset voidaan varmistaa nopeasti (Hubley ja muut, 2024, s. 27–28; Harvey ja muut, 2023, s. 602–604). Käytännössä tämä voi tarkoittaa sitä, että nopeasti mitattavia tuloksia tuottavat tehtävät ohittavat pitkän aikavälin kehitystyön, kuten osaamisen kehittämisen ja innovointityön.

Tässä tutkielmassa motivaatiota tarkastellaan tiimitason ilmiönä. Tiimitason motivaatiolla viitataan tiimin yhteiseen suuntautumiseen ja siihen, mihin aikaa, huomiota ja voimavaroja kohdennetaan (Grenier ja muut, 2024, s. 1833). Tämä yhteinen suunta rakentuu vähitellen vuorovaikutuksessa: tiimin jäsenten toistuva vuorovaikutus tuottaa yhteisen käsityksen siitä, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla, sekä tätä käsitystä tukevia toimintatapoja (Grenier ja muut, 2024, s. 1833–1834, 1840–1843). Siksi tiimin yhteisiä ilmiöitä ei voida palauttaa yksittäisten jäsenten ominaisuuksiin tai niiden keskiarvoon, vaan niitä on tarkasteltava vuorovaikutuksessa rakentuvina ilmiöinä (Murayama & Jach, 2024; Murayama & von Keyserlingk, 2025, s. 1–2).

Viiveelliseen tekemiseen sitoutuminen edellyttää lisäksi arjen rakenteita, jotka tukevat autonomiaa, pätevyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Ilman tällaisia rakenteita pitkäjänteinen resurssien kohdentaminen jää helposti ulkoisen paineen ja epävarmuuden varaan (Kamarova ja muut, 2025, s. 264–265; Grenier ja muut, 2024, s. 1840–1843). Kun työympäristö tukee näitä kolmea perustarvetta, seurauksena on tyypillisesti kestävämpi motivaatio ja myönteisiä vaikutuksia työssä (Ryan ja muut, 2022, s. 829–830). Tämän vuoksi motivaatiota ei ole hedelmällistä käyttää selityksissä mustana laatikkona. Sen sijaan on täsmennettävä, millaisten prosessien kautta toimintaa ohjaavat tulkinnat ja toimintatapumukset muodostuvat ja miksi niiden vaikutus voi riippua kontekstista ja aikajänteestä (Murayama & Jach, 2024, s. 1–3, 16–18). Tutkielman kannalta keskeistä on siksi pohtia, millaiset arjen tapahtumaketjut voivat horjuttaa tai vahvistaa tiimitason motivaatiota ja miksi näin tapahtuu.

Organisaatiokulttuurin, ajallisuuden ja motivaation välinen yhteys on tutkimuksellisesti tärkeä, mutta sen vaikutusmekanismit ovat edelleen osittain avoimia (Brahm & Poblete, 2024, s. 1823). Erityisen rajallista on ymmärrys siitä, miten organisaatiokulttuurin vaikutukset rakentuvat tiimien arjessa konkreettisten tapahtumien, niihin liittyvien tulkintojen ja palauterytmien kautta (Murayama & von Keyserlingk, 2025, s. 8, 11; Brahm & Poblete, 2024, s. 1823). Lisäksi ajallisia vaikutusketjuja ja niiden mekanismeja teoretisoidaan edelleen puutteellisesti, minkä vuoksi tarvitaan ajassa etenevää tarkastelutapaa ja dynaamisempia malleja useiden samanaikaisten vaatimusten yhteisvaikutuksista (Bansal ja muut, 2025; Blagoev ja muut, 2024; Blagoev & Schreyögg, 2025). Tästä syystä tässä tutkielmassa organisaatiokulttuuria tarkastellaan vaikutusmekanismina, joka rakentuu ajassa.

1.2 Tutkielman tavoite, rajausta ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa tarkastellaan organisaatiokulttuurin, ajallisuuden ja tiimitason motivaation välistä yhteyttä myyntiorganisaation asiantuntijatiimeissä. Ydinajatus on, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa tiimitason motivaatioon arjen toistuvien tapahtumien kautta: tapahtumat synnyttävät tulkintoja, tulkinnat vakiintuvat yhteisiksi oletuksiksi ja nämä oletukset alkavat ohjata sitä, mihin tiimi suuntaa aikaansa, huomiotaan ja voimavarojaan. Tiimitason motivaatio ymmärretään tässä sekä organisaatiokulttuurin vaikutusten kohteena että kollektiivisena prosessina, jonka kautta yhteiset tulkinnat alkavat ohjata ajankäyttöä, päätöksentekoa ja pitkäjänteiseen työhön sitoutumista.

Tutkielman tavoitteena on ymmärtää, miten organisaatiokulttuuri kytkeytyy tiimitason motivaatioon ajallisena ja kollektiivisena ilmiönä. Tavoitetta täsmennetään tunnistamalla tiimien arjesta varhaisia, yhteisesti havaittavia tekijöitä ja käytäntöjä, jotka liittyvät motivaation säilymiseen tai heikkenemiseen. Lisäksi tavoite on kuvata, miten nämä tekijät voivat kasautua tiimitason yhteisiksi tulkinnoiksi. Lisäksi

tarkastellaan, miten tällaiset tulkinnat alkavat ohjata käsityksiä siitä, millä aikajänteellä viiveellä hyötyä tuottavaan tekemiseen on mielekästä ja realistista sitoutua.

Tutkimuksen analyysitaso on tiimi. Tiimi ymmärretään kollektiivisena toimijana, jossa jaetut tulkinnat, odotukset ja toimintakäytännöt voivat muodostua yksilöiden yläpuolella vaikuttaviksi rakenteiksi (Morgeson & Hofmann, 1999, s. 253). Tästä syystä tiimitason ilmiötä ei tarkastella yksittäisten henkilöiden motivaatiokokemusten aggregaattina eli keskiarvona, vaan vuorovaikutuksessa vähitellen rakentuvana yhteisenä toimintasuuntana, joka ohjaa sitä, mihin tiimi kohdentaa aikaa, huomiota ja resursseja (Morgeson & Hofmann, 1999, s. 253, 261; Goh ja muut, 2022). Yksilöiden kertomukset toimivat empiirisinä havaintoyksikköinä, joiden kautta tämä jaettu toimintasuunta ja siihen liittyvät aikajänneodotukset tulevat näkyviksi (Morgeson & Hofmann, 1999, s. 261). Aikajänneodotuksilla tarkoitetaan tiimissä syntyvää yhteistä näkemystä siitä, millaiselle aikavälille työtä, huomiota ja resursseja pidetään mielekkäänä suunnata.

Organisaatiokulttuurin vaikutusmekanismia tarkastellaan tässä tutkielmassa ilmiönä, jossa useat tekijät voivat yhdessä tuottaa saman lopputuloksen eri reittejä pitkin (Furnari ja muut, 2021, s. 778–780). Koska toiminnan ja lopputuloksen väliin jää usein viive, organisaatiokulttuurin vaikutuksia tarkastellaan ajassa etenevänä mekanismina eikä pelkästään taustakontekstina (Keil ja muut, 2023, s. 753, 761; Bansal ja muut, 2025). Tässä tutkielmassa ajassa etenevä vaikutusmekanismi paikannetaan tiimin jaettuihin odotuksiin siitä, millä aikajänteellä pitkäjänteinen tekeminen näyttäytyy uskottavana ja päätöksenteossa merkityksellisenä (Blagoev ja muut, 2024).

Tutkimus nojaa ensisijaisesti Event System Theoryyn (EST), jonka avulla organisaatiokulttuuria tarkastellaan toistuvina ja kasautuvina tapahtumina (Morgeson ja muut, 2015, s. 517, 521). Tässä tutkielmassa organisaation arjen tapahtumia pidetään organisaatiokulttuuria välittävinä tilanteina, joissa odotukset, päätöskriteerit ja hyväksyttävät toimintatavat tulevat tiimille havaittaviksi signaaleina (Morgeson ja muut,

2015; Liu ja muut, 2023). Näitä signaaleja tarkastellaan esimerkiksi mittareiden, palautekäytäntöjen ja priorisointipäätösten kautta (Morgeson ja muut, 2015, s. 517, 521; Orlikowski & Yates, 2002, s. 689–690).

Perinteisiä motivaatioteorioita ei tässä tutkielmassa käytetä analyysia ohjaavana viitekehyksenä, vaan tulkinnallisina taustateorioina. Ratkaisua perustellaan motivaatiokirjallisuuden moninaisuudella sekä motivaation määrittelyyn ja mittaamiseen liittyvillä haasteilla (Bandhu ja muut, 2024, s. 2, 12). Tässä tutkielmassa itsemääräämisteoria (SDT) täydentää tapahtuma- ja prosessianalyysiä tulkinnallisena taustakehyksenä. Sen avulla voidaan jäsentää, miksi tietyt organisaatiokulttuuriset käytännöt ja päätöksentekokriteerit voivat vaikuttaa yksilötasolla siihen, koetaanko pitkäjänteiseen työhön sitoutuminen mielekkääksi vai epävarmaksi. Nämä vaikutukset voivat heijastua tiimitasolle yhteisinä tulkintoina ja toimintasuuntina, jotka puolestaan vaikuttavat takaisin yksilöiden motivaatioon (Deci & Ryan, 2000, s. 236–237).

Seuraavat tutkimuskysymykset täsmentävät, miten organisaatiokulttuurin vaikutusmekanismia tarkastellaan tässä tutkielmassa. Pääkysymys kohdistuu mekanismiin yleisellä tasolla. Alakysymykset tarkentavat sitä, millaisissa arjen tapahtumissa organisaatiokulttuuri tulee näkyväksi ja miten näistä tapahtumista syntyvät tulkinnat voivat ohjata tiimin ajankäyttöä, päätöksentekoa ja pitkäjänteiseen työhön sitoutumista.

Päättutkimuskysymys

Miten organisaatiokulttuuri kytkeytyy tiimitason motivaatioon toistuvien tapahtumien ja niistä rakentuvien tulkintojen kautta?

Alakysymykset

1. Millaisina toistuvina tapahtumina organisaatiokulttuuri tulee näkyväksi tiimien arjessa, ja miten tiimit jäsentävät näiden tapahtumien merkitystä omalle toiminnalleen?
2. Miten nämä tulkinnat vakiintuvat tiimissä yhteisiksi oletuksiksi ja alkavat ohjata ajankäyttöä, päätöksentekoa sekä sitä, milloin pitkäjänteiseen työhön sitoutumista pidetään mielekkäänä ja realistisena?

1.3 Keskeiset käsitteet ja niiden rajaus

Tässä alaluvussa täsmennetään tutkielman keskeiset käsitteet ja niiden rajaukset. Tutkielmassa käytetty keskeinen käsitteistö ja erityissanasto on koottu liitteeseen 2. Motivaatio, ponnistelu ja suoriutuminen sekoittuvat kirjallisuudessa helposti toisiinsa, vaikka ne eivät tarkoita samaa asiaa. Motivaatio ymmärretään nykyäsiyksissä ajassa etenevänä ja jatkuvasti päivittyvänä prosessina (Kanfer & Chen, 2016, s. 7). Se vaikuttaa toiminnan käynnistymiseen, suuntaan, voimakkuuteen ja keston sekä siihen, miten tavoitteita ylläpidetään, muokataan tai hylätään ajan kuluessa (Kanfer & Chen, 2016, s. 7–8). Motivaatio ilmenee käyttäytymisessä muun muassa ponnisteluna, joka kuvaa toiminnan suuntaa, intensiteettiä ja sinnikkyyttä (Van Iddekinge ja muut, 2023, s. 128–130). Suoriutumisella puolestaan tarkoitetaan työn toteutunutta toimintaa ja sen tuloksia (Van Iddekinge ja muut, 2023, s. 128–130). Vaikka ponnistelu on suoriutumisen välitön edellytys, se ei yksin määritä suoriutumista, sillä siihen vaikuttavat myös esimerkiksi osaaminen, toiminnan tehokkuus ja käytettävissä olevat resurssit (Van Iddekinge ja muut, 2023, s. 128–130).

Koska tässä tutkielmassa tarkastellaan työn tekemisen suunnan ja aikajänteen rajautumista, tarkastelu nojaa osittain rajallisen rationaalisuuden näkökulmaan. Rajallisella rationaalisuudella tarkoitetaan sitä, että päätöksenteko rakentuu rajallisen huomion, paikallisen palautteen ja käytännöllisten toimintaperiaatteiden varaan (Simon, 1944). Toisin sanoen kaikki vaihtoehdot eivät tule päätöksenteossa huomioon

otettaviksi. Tästä näkökulmasta tutkielmassa tarkastellaan, miten toistuvien tapahtumien seuraukset ja niihin liittyvät toimintaperiaatteet voivat vähitellen vakiintua päätöksentekoa ohjaaviksi oletuksiksi. Tällaiset oletukset alkavat rajata sitä, mitä tiimissä pidetään mahdollisina vaihtoehtoina ja mille aikajänteelle aikaa, huomiota ja osaamista kohdennetaan (Simon, 1944; Morgeson ja muut, 2015).

Ajallista suuntautumista on kuvattu jaettuina ajallisina jäsenyyksinä ja odotuksina, jotka heijastavat yhteisiä tapoja arvottaa ja huomioida aikaa (Blagoev ja muut, 2024, s. 2167). Tässä tutkielmassa ajallisella suuntautumisella tarkoitetaan tiimissä rakentuvaa yhteistä arviointikehystä, jonka kautta tiimi määrittää, pidetäänkö viiveellistä tekemistä realistisena, mielekkäänä ja päätöksenteossa huomioon otettavana. Käytännössä kyse on siis siitä, millaista ajankäyttöä ja millaista tekemistä tiimissä aletaan pitää järkevänä. Esimerkiksi pitkän aikavälin kehitystyö voi jäädä sivuun, jos sen hyödyt eivät näy nopeasti. Ajallista suuntautumista tarkastellaan suhteessa työn rytmeihin, aikatauluihin, palautteeseen ja muihin ajallisiin kehyksiin, jotka ohjaavat tulkintaa (Bansal ja muut, 2025, s. 7; Feuls ja muut, 2025, s. 299; Blagoev ja muut, 2024, s. 2167).

Tässä tutkielmassa aikaa ei tarkastella yksilön aikaperspektiivinä. Aikaperspektiivi määritellään yleensä ajalliseksi yksilöeroksi, joka liittyy siihen, painottaako henkilö mennyttä, nykyhetkeä vai tulevaa. Käsitteeseen liittyy kuitenkin sekä käsitteellisiä että mittaamiseen liittyviä epäselvyyksiä (Mohammed & Marhefka, 2020). Tästä syystä tutkielmassa ei selitetä ilmiötä tiimin jäsenten yksilöpiirteillä. Sen sijaan aikaa tarkastellaan tiimin vuorovaikutuksessa rakentuvina ajallisina sopimuksina, normeina ja odotuksina, jotka alkavat ohjata myöhempää ajankäyttöä ja aikavaatimuksia (Csillag ja muut, 2025). Aika ei siis näyttäydy yksilön kognitiivisena taipumuksena, vaan yhteisenä arviointikehyksenä. Tämä vastaa myös motivaatiotutkimuksessa vähemmälle huomiolle jäänyttä kysymystä siitä, missä ja milloin motivaatio rakentuu (Kanfer & Chen, 2016).

Tiimi ymmärretään kollektiivisena toimijana, jossa yhteiset odotukset, arviointiperusteet ja toimintakäytännöt voivat muodostua yksilöiden yläpuolella

vaikuttaviksi rakenteiksi (Morgeson & Hofmann, 1999, s. 253). Tämä perustuu emergenssioletukseen: tiimin yhteiset ilmiöt syntyvät jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa eivätkä palaudu yksittäisten jäsenten ominaisuuksiin tai niiden keskiarvoon (Morgeson & Hofmann, 1999; Kozlowski ja muut, 2013). Siksi mikrotason tulkinnanmuodostuksen teorit jäävät tutkielman päärajauksen ulkopuolelle. Psykologista turvallisuutta, sosiaalista oppimista, kollektiivista kognitiota ja sensemaking-kirjallisuutta pidetään aiheen kannalta relevantteina, mutta niitä ei tarkastella tässä tutkielmassa itsenäisinä selitysmalleina.

Itsemääräämisteoriaa hyödynnetään tässä tutkielmassa tulkinnallisena taustakehyksenä, ei analyysin varsinaisena selitysmallina. Sen avulla voidaan jäsentää, miksi tietyt organisaatiokulttuuriset käytännöt ja päätöksentekokriteerit voivat tehdä pitkäjänteiseen työhön sitoutumisesta yksilöille mielekästä tai epävarmaa (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2014). Samalla voidaan tarkastella, miten nämä kokemukset voivat vähitellen rakentua tiimitasolla yhteisiksi tulkinnoiksi ja toimintatavoiksi. Rajausta on perusteltu, koska motivaatiokirjallisuudessa määritelmät ja teoriaperinteet ovat moninaisia ja osin kilpailevia. Lisäksi motivaation määrittelyyn ja mittaamiseen liittyy tulkinnallisia haasteita (Bandhu ja muut, 2024, s. 2, 12).

Luvussa 2 käsitellään motivaatiota, ajallisuutta ja organisaatiokulttuuria koskevaa teoriaa. Luvussa 3 tarkastellaan tapahtumalähtöisen organisaatiotutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Luvussa 4 kuvataan tutkimuksen metodologiset valinnat. Luvussa 5 esitetään aineiston analyysi. Luvussa 6 tarkastellaan tutkimustuloksia suhteessa teoriaan ja luvussa 7 esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

2 Motivaatio, aika ja organisaatiokulttuuri

Tiimimotivaatiotutkimuksessa motivaatio on usein käsitteellistetty yksilömotivaation lähtökohdista eikä aidosti tiimitason ilmiönä (Park ja muut, 2013, s. 1340–1342). Myös SDT-perinteessä tiimitason motivaation käsite on pitkälti jäänyt sivuun, ja tiimien vuorovaikutusdynamiikkaa on tarkasteltu melko vähän (Grenier ja muut, 2024, s. 1834). Tästä syystä tämä kirjallisuuskatsaus alkaa yksilötason näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkastelu siirtyy tiimitasolle ja siihen, miten motivaatio voi rakentua tiimissä jaettuna ja vähitellen muodostuvana ilmiönä. Tämä siirtymä on tutkielman kannalta keskeinen, koska tutkimuksen kohteena eivät ole vain yksittäisten työntekijöiden motiivit, vaan myös se, miten tiimissä alkaa muodostua yhteisiä tapoja tulkita työn mielekkyyttä, panostamisen järkevyyttä ja tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa.

Koska tutkielman empiirinen tarkastelu kohdistuu organisaation arjen tapahtumiin ja niiden ajalliseen dynamiikkaan, luvun lopussa täsmennetään myös ajallisuuden käsitettä ja organisaatiokulttuurin määritelmää siltä osin kuin ne ovat tarpeen tapahtumalähtöisen tarkastelun perustelemiseksi. Teoreettinen tapahtumakehys esitellään erikseen luvussa 3. Tässä katsauksessa ei siis pyritä kattavaan motivaation tai ajallisuuden yleisesitykseen, vaan rakentamaan tutkielmalle käsitteellinen perusta, jonka avulla voidaan myöhemmin analysoida, miten arjen tapahtumat alkavat ohjata sitä, millaisia työtehtäviä, aikajänteitä ja toimintalinjoja tiimissä pidetään realistisinä, mielekkäinä ja päätöksenteossa huomioon otettavina.

Luku etenee siten, että alaluvussa 2.1 määritellään tutkielman kolme pääkäsitettä: motivaation laatu, investointivalmius ja ajallinen suuntautuminen. Alaluvussa 2.2 itsemääräämisteorian psykologisia perustarpeita käytetään erityisesti motivaation laadun tulkintakehyksenä. Alaluvuissa 2.3 ja 2.4 tarkennetaan, miten yksilötason motivaatio voi vuorovaikutuksessa rakentua tiimitason prosessiksi. Alaluvussa 2.5 ajallista suuntautumista täsmennetään kolmen ajallisuuden näkökulman avulla ja organisaatiokulttuuria tarkastellaan näitä näkökulmia täydentävänä kontekstina.

2.1 Motivaation laatu, investointivalmius ja ajallinen suuntautuminen

Motivaatiota jäsennetään tutkimuksissa usein koetun pätevyyden, onnistumisen odotusten, toiminnan arvon ja seurausodotusten sekä niihin liittyvien itsesääteley- ja tulkintaprosessien kautta (Bandhu ja muut, 2024, s. 13). Tässä tutkielmassa motivaatiota tarkastellaan kolmen käsitteen avulla. Käsitteet ovat motivaation laatu, investointivalmius ja ajallinen suuntautuminen. Niiden avulla voidaan erottaa toisistaan se, millä tavoin tiimi säätelee toimintaansa, mihin se on valmis kohdentamaan resurssejaan ja millä aikajänteellä se alkaa pitää erilaisia panostuksia realistisina, mielekkäinä ja päätöksenteon kannalta perusteltuina. Kolmen käsitteen käyttöä tukee se, että työn rakenteelliset ehdot ja niitä koskevat tulkinnat eivät ole sama ilmiö. Työn rakenteellisten ehtojen ja niitä koskevien tulkintojen käsitteellinen erottaminen auttaa jäsentämään, miten työn ehdot välittyvät työntekijöiden tulkintojen kautta tiimin toimintaan (Li ja muut, 2023, s. 47–49). Käytännössä sama työtilanne voi näyttäytyä eri tavoin näiden kolmen käsitteen kautta. Esimerkiksi uuden toimintatavan käyttöönotossa motivaation laatu kuvaa sitä, kokeeko tiimi muutoksen omaksi ja työn tavoitteita tukevaksi vai ulkoapäin asetetuksi vaatimukseksi. Investointivalmius kuvaa sitä, onko tiimi valmis käyttämään aikaa ja osaamista uuden toimintatavan opetteluun, vaikka sen vaikutus tuloksiin ei näy heti. Ajallinen suuntautuminen puolestaan kuvaa sitä, pidetäänkö tällaisen panostuksen hyötyjä riittävän realistisina ja mielekkäinä esimerkiksi kuukausien eikä vain viikkojen aikajänteellä.

Tässä tutkielmassa *motivaation laatu* tarkoittaa sitä, millä tavoin toiminta koetaan mielekkääksi, omaksi ja perustelluksi. Itsemääräämisteorian mukaan toiminta voi perustua autonomiseen tai kontrolloituun säätelyyn, jossa autonomia tarkoittaa koettua vapaaehtoisuutta ja omistajuutta, ei riippumattomuutta (Deci & Ryan, 2014, s. 23; Ryan ja muut, 2022, s. 813–814, 822). Autonomisen ja kontrolloidun säätelyn erottelun avulla voidaan tarkastella, koetaanko arjen rajat ja päätöskriteerit työn suuntaa tukevin ja omistajuutta vahvistavina toimintaehtoina vai ulkoisina tai sisäisinä paineina. Tällöin keskeistä on se, koetaanko toiminta omaksi ja vapaaehtoiseksi vai

ensisijaisesti paineiden ohjaamaksi (Ryan ja muut, 2022, s. 813–814). Käytännössä kyse voi olla esimerkiksi siitä, koetaanko myyntitavoitteet työn suuntaa selkeyttävinä vai pelkästään ulkoisina vaatimuksina. Erottelu on tärkeä myös tiimitasolla, jossa motivaatio voi rakentua vuorovaikutuksessa kollektiiviseksi toimintaa suuntaavaksi energianlähteeksi (Grenier ja muut, 2024, s. 1833, 1843).

Investointivalmius tarkoittaa tässä tutkielmassa valmiutta kohdentaa aikaa, huomiota ja osaamista sellaisiin työtehtäviin, joiden hyödyt näkyvät vasta viiveellä, kuten oppimiseen, kehittämiseen ja riskinottoon ilman välitöntä tuottoa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tiimi käyttää aikaa uuden toimintatavan kokeiluun, vaikka sen vaikutus tuloksiin ei näy heti. Käsitteellisesti investointivalmius nojaa motivaation ymmärtämiseen tavoitteiden valintaa ja tavoittelua koskevana prosessina, jossa keskeistä on kognitiivisten ja ajallisten resurssien kohdentaminen toimintaan ajan kuluessa (Kanfer & Chen, 2016). Samalla se erotetaan suoriutumisesta: motivaatio voi edeltää ponnistelua, mutta ponnistelu ei vielä itsessään tarkoita työn laatua, tulosta tai suoriutumista (Van Iddekinge ja muut, 2023, s. 129–130). Tässä tutkielmassa investointivalmius tekee näkyväksi sen, mihin toimintaan tiimissä ollaan valmiita suuntaamaan voimavaroja. Investointivalmius ei siten tarkoita yleistä innostuneisuutta, työn imua tai jo toteutunutta ponnistelua, vaan valmiutta suunnata voimavaroja toimintaan, jonka hyöty on epävarma tai ajallisesti viivästynyt.

Ajallinen suuntautuminen tarkoittaa tässä tutkielmassa tiimissä rakentuvaa yhteistä tapaa arvioida, millaisia panostuksia pidetään realistisina, mielekkäinä ja päätöksenteon kannalta perusteltuina. Käytännössä kyse on siitä, millaista ajankäyttöä ja millä aikajänteellä tapahtuvaa etenemistä tiimissä aletaan pitää järkevänä. Esimerkiksi pitkän aikavälin kehitystyö voi jäädä sivuun, jos sen hyödyt eivät näy nopeasti. Tästä näkökulmasta ajallista suuntautumista voidaan kuvata jaettuina ajallisina jäsennyksinä ja odotuksina, jotka heijastavat yhteisiä tapoja arvottaa ja huomioida aikaa (Blagoev ja muut, 2024, s. 2154). Siinä missä investointivalmius kohdistuu voimavarojen

suuntaamiseen, ajallinen suuntautuminen kohdistuu siihen aikahorisonttiin, jonka puitteissa tällainen voimavarojen käyttö tulkitaan mielekkääksi ja perustelluksi.

Kolmen käsitteen yhdistäminen ei ole motivaatiotutkimuksessa valmiiksi annettu ratkaisu, sillä tässä tutkielmassa tarkastellussa kirjallisuudessa ei ole tunnistettu vakiintunutta viitekehystä, jossa juuri motivaation laatu, investointivalmius ja ajallinen suuntautuminen muodostaisivat yhteisen motivaatiomallin. Tässä tutkielmassa käsitteiden yhdistäminen ymmärretään siksi erityiseksi analyttiseksi ratkaisuksi, ei kirjallisuudessa valmiiksi annetun mallin soveltamiseksi eikä uuden motivaatioteorian esittämiseksi. Ratkaisua tukee kuitenkin motivaatiotutkimuksen yleisempi kehitys. Eri teoriaperinteet jäsentävät motivoitunutta toimintaa esimerkiksi psykologisten tarpeiden, onnistumista koskevien odotusten, toiminnan arvon, ulkoisten kannustimien, tavoitteiden ja itsesäätelyn avulla. Tämä osoittaa, ettei motivaatiotutkimuksessa ole yhtä yleisesti hyväksyttyä viitekehystä, joka kokoaisi kaikki nämä näkökulmat yhdeksi selitysmalliksi (Bandhu ja muut, 2024; Kanfer & Chen, 2016). Murayama ja Jach (2024) menevät kritiikissään pidemmälle ja kyseenalaistavat motivaation käsittelemisen yhtenäisenä käyttäytymistä aiheuttavana tekijänä. Heidän mukaansa motivoituneen käyttäytymisen selittämiseksi on eriteltävä ne mentaaliset prosessit, joiden kautta käyttäytyminen syntyy.

Tiimitasolla tämä korostuu, sillä motivaation syntyyn vaikuttaa myös koko tiimin vuorovaikutus ja yhteistyö (Grenier ja muut, 2024; Matusik ja muut, 2019). Myös organisaatio- ja systeemiteoreettinen tutkimus tukee tällaista tulkintaa korostamalla, että dynaamiset ilmiöt rakentuvat useiden keskinäisriippuvaisten prosessien yhteisvaikutuksesta eivätkä palaudu yhteen mekanismiin (Pentland ja muut, 2025; Kimsey ja muut, 2025). Systeeminäkökulma tarjoaa perustan käsitteelliselle integraatiolle silloin, kun käsitteet kuvaavat dynaamisen ilmiön keskinäisriippuvaisia osia ja niiden yhdistäminen tekee näkyväksi suhteita, joita kapea, lineaarinen tai staattinen selitysmalli ei tavoita (Kimsey ja muut, 2025).

Tämän vuoksi motivaation laatu, investointivalmius ja ajallinen suuntautuminen eivät ole vaihtoehtoisia selityksiä samalle ilmiölle, vaan ne jäsentävät pitkäjänteisen tiimityön motivaatiota eri analyyttisistä näkökulmista. Motivaation laatu kuvaa sitä, missä määrin toiminta koetaan omaehtoiseksi ja millaiseen säätelyyn se perustuu (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2014; Ryan ja muut, 2022). Investointivalmius tarkoittaa tässä tutkielmassa ennakoivaa halukkuutta kohdentaa toimintaan aikaa, energiaa, tarkkaavaisuutta ja muita voimavaroja ennen kuin toiminnan tulokset ovat varmistuneet. Se erotetaan toteutuneesta ponnistelusta, joka ilmenee voimavarojen tosiasiallisena suuntana, voimakkuutena ja pysyvyytenä (Kanfer & Chen, 2016; Van Iddekinge ja muut, 2023). Ajallinen suuntautuminen puolestaan kuvaa prosessia, jossa toimijat muodostavat ja muuttavat käsityksiään siitä, milloin, kuinka pitkään, missä järjestyksessä ja millä aikahorisontilla voimavaroja on tarkoituksenmukaista sitoa toimintaan. Ajallisuus ei tällöin ole toiminnan pysyvä taustaominaisuus, vaan tiimin aiempien tilojen, nykyisen toiminnan ja ennakoitujen tulevaisuuksien suhteessa rakentuva prosessi (Boon ja muut, 2025; Blagoev ja muut, 2024; Blagoev & Schreyögg, 2025; Matusik ja muut, 2019). Käsitteiden samanaikainen tarkastelu mahdollistaa analysoida sitä, miten toiminnan koettu omaehtoisuus, voimavarojen ennakoitu kohdentaminen ja panostusten ajallinen jäsentyminen liittyvät toisiinsa pitkäjänteisessä tiimityössä.

2.2 Autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus

Tässä tutkielmassa itsemääräämisteoriana (Self-Determination Theory, SDT) (Deci & Ryan, 2000) käytetään tulkinnallisena taustakehyksenä. Sen avulla jäsennetään, miksi tietyt arjen tapahtumat ja käytännöt alkavat vaikuttaa siihen, tulkitaanko pitkäjänteiset panostukset, kuten oppiminen ja kehittäminen, mielekkäiksi, epävarmoiksi vai epärealistisiksi. SDT:tä ei siis käytetä tässä tutkielmassa yleisenä motivaatioteorianana, vaan käsitteellisenä välineenä tunnistamaan, millaiset sosiaaliset olosuhteet tyypillisesti tukevat tai heikentävät oma-aloitteisuutta, sitoutumista ja hyvinvointia (Ryan & Deci, 2000, s. 68–69).

SDT:n keskeinen oletus on, että ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta: autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus (Deci & Ryan, 2000, s. 227–229). Autonomia viittaa kokemukseen tahdonalaisuudesta ja sisäisestä hyväksynnästä, pätevyys kokemukseen pystyvyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista, ja yhteenkuuluvuus kokemukseen sosiaalisesta hyväksynnästä ja turvallisuudesta (Deci & Ryan, 2000, s. 231; Ryan & Deci, 2000, s. 73–74). Kun nämä tarpeet tyydyttyvät, autonomisempi motivaatio ja hyvinvointi vahvistuvat. Kun ne estyvät, seurauksena voi olla passiivisuutta ja vieraantumista (Ryan & Deci, 2000, s. 70–75; Ryan ja muut, 2022, s. 813–814). Tarpeiden samanaikainen toteutuminen on keskeistä, eikä yhden tarpeen täyttyminen yleensä kompensoi toisten pitkäkestoista estymistä (Deci & Ryan, 2000, s. 229).

Tässä tutkielmassa tarvetukea ja tarve-estymistä ilmentäviä toimintatapoja tarkastellaan arjen tapahtumissa näkyvinä signaaleina. Tällaisia signaaleja voivat olla esimerkiksi palautteen sisältö, työn priorisointiperusteet ja se, tehdäänkö työn eteneminen näkyväksi. Näillä käytännöillä voi olla merkitystä, koska ne voivat vaikuttaa siihen, näyttäytyykö pitkän aikavälin tekemiseen sitoutuminen uskottavana ja mielekkäänä vai epävarmana ja helposti syrjäytettävänä. Toisin sanoen perustarpeiden tukeminen tai estyminen ei tässä tutkimuksessa ole vain hyvinvointia koskeva taustatekijä, vaan yksi tapa ymmärtää, miksi tietyt toimintalinjat alkavat näyttäytyä realistisinä ja toiset eivät. Tällöin keskeiseksi kysymykseksi nousee se, mikä saa tiimin sitoutumaan organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja mikä heikentää tätä sidosta.

Pitkäjänteisen tekemisen kannalta olennaista on sisäistyminen ja integraatio. Suuri osa työstä ei ole ihmisille luonnostaan kiinnostavaa, joten keskeistä on, miten ulkoisesti motivoitu toiminta voi ajan myötä muuttua itseohjautuvammaksi (Ryan & Deci, 2000, s. 71–73). Sisäistyminen tarkoittaa ulkoisten arvojen ja toimintatapojen omaksumista itsesäätelyn välineiksi, ja integraatio niiden sulautumista osaksi toimijan laajempaa toimintalogiikkaa ja identiteettiä (Gagné & Deci, 2005, s. 334–336; Gagné & Deci, 2014, s. 3–4). Tämä erottelu on tutkielman kannalta tärkeä, koska pitkäjänteinen työ ei

useinkaan perustu välittömään kiinnostavuuteen, vaan siihen, että toiminta alkaa vähitellen näyttäytyä omana, perusteltuna ja mielekkäänä.

Autonomiiaa, pätevyyttä ja yhteenkuuluvuutta tukeva konteksti edistää erityisesti integroitunutta säätelyä ja siten sinnikkyyttä myös silloin, kun hyödyt tai palaute eivät ole välittömästi näkyvissä (Gagné & Deci, 2005, s. 337–340; Ryan ja muut, 2022, s. 813–814). Käytännössä tämä tarkoittaa, että ihmiset ovat valmiimpia jatkamaan myös sellaista toimintaa, jonka tulokset realisoituvat vasta myöhemmin, jos toiminta näyttäytyy heille omaksi koettavana, toteuttamiskelpoisena ja sosiaalisesti tuettuna. Tässä mielessä perustarpeiden tukeminen voi olla yhteydessä investointivalmiuteen, koska se voi tukea halukkuutta kohdentaa aikaa, huomiota ja osaamista viiveellä hyötyä tuottavaan toimintaan.

Tässä tutkielmassa keskeistä on siksi se, alkavatko arjen tapahtumat ja käytännöt näyttäytyä tiimissä mielekkäinä toimintaperiaatteina vai ulkoisena kontrollina. Tämä voi olla yhteydessä siihen, mihin toimintaan tiimissä ollaan valmiita kohdentamaan resursseja ja millä aikajänteellä tällainen panostaminen alkaa näyttäytyä realistisena. Koska nämä kokemukset rakentuvat työssä usein vuorovaikutuksessa, seuraavaksi tarkennan yksilöteorioiden rajoja ja sitä, miten motivaatio voi rakentua tiimitasolla yhteiseksi ilmiöksi.

2.3 Yksilöteorioiden rajoitteet

Yksilötason motivaatioteoriat tarjoavat tärkeän perustan motivaation ymmärtämiselle, mutta ne eivät yksin riitä selittämään sitä, miten motivaatio alkaa rakentua tiimissä yhteiseksi ilmiöksi. Tässä tutkielmassa tämä on olennainen rajoite, koska tarkastelun kohteena eivät ole yksittäisten työntekijöiden kokemukset, vaan se, miten vuorovaikutuksessa alkaa muodostua jaettuja tapoja tulkita työn mielekkyyttä, uskottavuutta ja tulevaisuuteen suuntautuvaa pitkäjänteistä tekemistä. Siksi on tarpeen

tarkentaa, missä kohdassa yksilöteoreettinen selitys jää riittämättömäksi ja miksi tarkastelussa on siirryttävä tiimitasolle.

Morgesonin ja Hofmannin (1999, s. 249–252) mukaan monet ryhmään tai organisaatioon liitetyt ilmiöt näyttävät ensisilmäyksellä yksilöiden sisäisiltä, kuten asenteilta tai motivaatiolta, vaikka ne syntyvät käytännössä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kun tietynlainen vuorovaikutus toistuu, siitä voi muodostua vakiintunut tapa toimia, joka alkaa ohjata sitä, miten ihmiset toimivat jatkossa. Tällöin ilmiö tulee näkyväksi yksilöiden puheessa ja teoissa, mutta sitä ei voi selittää pelkästään kokoamalla yhteen yksilöiden kokemuksia (Morgeson & Hofmann, 1999, s. 249–252). Tämä on tutkielman kannalta tärkeää, koska tiimin jäsenten arviot työn mielekkyydestä voivat vähitellen vakiintua yhteisiksi tavoiksi suunnata toimintaa.

Kun kollektiivinen rakenne muodostuu vuorovaikutuksessa ja alkaa ohjata myöhempää toimintaa (Morgeson & Hofmann, 1999), myös motivaation laatua voidaan tarkastella tiimitasolla jaettuna arviointikehyksenä, joka voi ohjata sitä, mihin suuntaan ja millä perustein tiimi sitoutuu toimintaan (Grenier ja muut, 2024). Tällöin kiinnostuksen kohteena ei ole yksistään se, millaisia motiiveja yksittäisillä jäsenillä on, vaan myös se, millainen yhteinen toimintalogiikka tiimissä alkaa vähitellen rakentua. Juuri tämän vuoksi yksilötason tarkastelusta on siirryttävä kohti tiimitason motivaatiota.

Grenier ja muut (2024) argumentoivat, että SDT:n motivaatiotyyppejä voidaan tarkastella myös tiimitasolla (Grenier ja muut, 2024, s. 1837). Tämä ei tarkoita sitä, että tiimillä olisi tunteita tai motiiveja samalla tavalla kuin yksilöillä, vaan sitä, että tiimille voi vähitellen kehittyä jaettu toimintalogiikka eli yhteinen ”miksi”, joka muistuttaa näitä samoja motivaatiokategorioita. Tällöin keskeistä ei ole se, kuinka motivoitunut tiimi on, vaan se, perustuuko tiimin toiminta jaettuihin autonomisiin vai kontrolloituihin syihin. Näillä eroilla on myös erilaisia vaikutuksia tiimitason prosesseihin ja tuloksiin (Grenier ja muut, 2024, s. 1834–1835, 1837–1838).

Grenier ja muut (2024, s. 1840–1841) kuvaavat tiimimotivaation rakentumista ajallisena prosessina, jossa toistuvat vuorovaikutustilanteet synnyttävät itseään vahvistavia kehityskulkuja. Kun tiimissä esiintyy tarvetta tukevaa käyttäytymistä, se lisää perustarpeiden tyydyttymistä ja vahvistaa vastavuoroisesti tarvetukea. Jos tiimissä puolestaan esiintyy autonomiaa, pätevyyttä tai yhteenkuuluvuutta estävää käyttäytymistä, jäsenet alkavat helpommin kokea näiden tarpeiden estymistä. Tämä voi vahvistaa vastaavaa estävää vuorovaikutusta myös jatkossa, jolloin jäsenten motiivit alkavat ajan myötä yhdenmukaistua samaan suuntaan (Grenier ja muut, 2024, s. 1840–1843). Siten motivaatio ei näyttäydy vain yksilön sisäisenä tilana, vaan vuorovaikutuksessa rakentuvana ja vähitellen ajassa vahvistuvana yhteisenä suuntana.

Grenier ja muut (2024) mainitsevat myös sen, miltä tarvetuki ja tarve-estyminen näyttäytyvät tiimikontekstissa autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden näkökulmasta, ja korostavat, että tarvetuki voi olla erityisen vaikuttavaa myös vertaissuhteissa (Grenier ja muut, 2024, s. 1841). Samalla tiimin toimintatavat, kuten tavoitteenasettelu, koordinaatio, palaute ja konfliktien käsittely, kytkeytyvät motivaation laatuun. Autonominen tiimimotivaatio tukee näitä prosesseja, kun taas kontrolloitu motivaatio todennäköisemmin heikentää niitä (Grenier ja muut, 2024, s. 1850–1851). Tämä tekee näkyväksi sen, että tiimitason motivaatio ei ole vain asenneilmasto, vaan käytännöissä näkyvä ja toimintaa muovaava ilmiö.

Pelkkä jäsenten motiivien yhdenmukaistuminen ei kuitenkaan riitä, vaan tiimitason motivaation kehittyminen edellyttää siirtymää yksilöstä tiimiin eli tiimi-identiteetin muodostumista (Grenier ja muut, 2024, s. 1844). Ilman tiimi-identifikaatiota jaettua tiimimotivaatiota ei synny (Grenier ja muut, 2024, s. 1845–1846). Grenier ja muut (2024, s. 1840) korostavat lisäksi, että tiimin sisäiset kehityskulut eivät toimi tyhjiössä, vaan niitä muokkaavat organisaation rakenteet ja toimintatavat, kuten päätösvalta, palkitseminen, tiimin asema organisaatiossa ja ulkoinen johtajuus. Tämän vuoksi tiimitason motivaatio on tässä tutkielmassa ymmärrettävä sekä vuorovaikutuksessa rakentuvana että organisatorisesti ehdollistuneena ilmiönä.

Jos motivaatio rakentuu tiimissä ajassa itseään vahvistavina kehityskulkuina, myös tiimin suoriutumista ja investointivalmiuden muutosta on perusteltua tarkastella prosessina. Tällöin huomio ei kohdistu vain yksittäisiin lopputuloksiin, vaan myös siihen, miten ne vähitellen rakentuvat. Tästä syystä seuraavassa alaluvussa motivaatiota tarkastellaan tiimitason prosessina eikä vain tilana tai lopputuloksena.

2.4 Tiimitason motivaatio prosessina

Organisaatioissa tiimit ovat ajassa muuttuvia kokonaisuuksia, joissa aiemmat kokemukset, vuorovaikutustavat ja toimintarutiinit vaikuttavat siihen, miten ne reagoivat muutoksiin, paineisiin ja ongelmatilanteisiin (Matusik ja muut, 2019, s. 1760). Tässä tutkielmassa tiimimotivaatiota ei siksi tarkastella pysyvänä tilana, vaan prosessina, joka rakentuu ja muuttuu ajan kuluessa. Tämä näkökulma on tärkeä, koska kiinnostuksen kohteena ei ole se, millainen tiimi on tietyllä hetkellä, vaan se, miten tiimin motivaation laatu, investointivalmius ja ajallinen suuntautuminen vähitellen muotoutuvat arjen vuorovaikutuksessa.

Systeeminäkökulmasta tiimin tulokset eivät synny yksittäisten jäsenten erillisistä teoista, vaan jäsenten keskinäisriippuvasta vuorovaikutuksesta (Kimsey ja muut, 2025, s. 736–737). Tämän vuoksi seuraukset eivät aina näy heti, vaan ne voivat tulla esiin vasta viiveellä tai odottamattomina seurauksina. Esimerkiksi tiimissä voi vähitellen vakiintua tapa jakaa tietoa aiempaa avoimemmin. Muutos ei välttämättä näy heti tulosluvuissa, mutta myöhemmin se voi parantaa tiimin koordinaatiota, vähentää tiimin tekemiä virheitä ja tukea tiimin suoriutumista. Tämä tekee näkyväksi sen, miksi pelkät lopputulosmittarit eivät aina riitä kertomaan, mihin suuntaan tiimi on kehittymässä.

Tiimin kehityksen ymmärtäminen edellyttää siksi lopputulosten lisäksi niiden prosessien ja emergenttien tilojen tarkastelua, joiden erilaiset yhdistelmät liittyvät tiimin

toimintaan ja tehokkuuteen (Dimas ja muut, 2023, s. 155–156). Aiempi tiimitutkimus tukee tätä erottelua osoittamalla, että sama työn rakenteellinen ehto voi välittyä tiimin toimintaan eri tavoin. Liu ja muut (2026, s. 615) havaitsivat, että tavanomaista suurempi päivittäinen tiimikuormitus oli yhteydessä aktiivisempaan työn suunnitteluun ja koordinointiin, työn etenemisen seurantaan sekä tiimin jäsenten keskinäiseen auttamiseen. Samanaikaisesti tiimin jäsenet kokivat tavallista enemmän psykologisten voimavarojensa ehtymistä (Liu ja muut, 2026). Havainto on tämän tutkielman kannalta merkityksellinen, koska se havainnollistaa, miten tiimin voimavarojen kohdentaminen yhteiseen toimintaan voi tulla näkyväksi konkreettisina tiimiprosesseina. Samalla tulos osoittaa, ettei lisääntynyttä kollektiivista ponnistelua voida tulkita yksiselitteisesti kestävän motivaation osoitukseksi, sillä aktiivisempi yhteinen toiminta voi liittyä myös jäsenten voimavarojen ehtymiseen. Tiimiprosessit voivat siten antaa tietoa voimavarojen tosiasiallisesta kohdentamisesta, mutta niiden taustalla olevaa motivaation laatua ja toiminnan ajallista kestävyyttä on tarkasteltava erikseen. Tässä tutkielmassa tällaiset prosessit ovat tärkeitä, koska ne voivat antaa varhaisia viitteitä tiimin investointivalmiudesta ja siitä aikahorisontista, jolla pitkäjänteiset panostukset alkavat näyttäytyä mielekkäinä.

Tiimin onnistumista ei voida tarkastella yksinomaan välittömänä suoriutumisena, vaan sitä voidaan arvioida myös ryhmäkokemuksen laatuna ja tiimin elinkelpoisuutena eli kykynä sopeutua muutoksiin, hallita sisäisiä ja ulkoisia haasteita sekä jatkaa työskentelyä tiiminä tulevaisuudessa (Dimas ja muut, 2023, s. 157). Tämä tuo esiin ajallisen jännitteen: tiimin oppiminen voi tukea pitkän aikavälin toimintakykyä, mutta lyhyellä aikavälillä se voi suunnata aikaa ja energiaa pois välittömien tavoitteiden saavuttamisesta (Dimas ja muut, 2023, s. 158). Käytännössä kehittämiseen, yhteiseen reflektointiin tai uuden ratkaisun kokeiluun käytetty aika voi näyttäytyä lyhyellä aikavälillä hyödyllisyydeltään epävarmana panostuksena, vaikka se vahvistaisi tiimin kykyä toimia myöhemmin muuttuvissa tilanteissa. Tällainen jännite on tutkielman kannalta olennainen, koska investointivalmius ei ilmene yksinomaan siinä, panostetaanko oppimiseen tai

kehittämiseen, vaan myös siinä, hyväksyykö tiimi viiveellä näkyvät hyödyt osaksi mielekästä ja perusteltua toimintaa.

Tiimin prosesseja on tarkasteltava suhteessa työn kokonaisrytmiin ja palauterakenteisiin, joiden kautta tiimi muodostaa käsitystä etenemisestä ja ajan, huomion ja voimavarojen suuntaamisen mielekkyydestä (Dimas ja muut, 2023, s. 173; Harvey ja muut, 2023). Tällöin huomio kohdistuu siihen, millaiset rytmit, odotukset ja käytännöt alkavat tehdä tietyistä ajan ja huomion suuntaamisista perusteltuja ja toisista epävarmoja. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että tiimitason motivaatio voidaan ymmärtää prosessina, jossa toiminnan mielekkyys ja ajallinen uskottavuus rakentuvat vähitellen yhteisessä toiminnassa.

Tiimin kyvykkyys voidaan ymmärtää kollektiivisena resurssina, joka syntyy silloin, kun tiimin jäsenten osaaminen kytkeytyy yhteiseen käyttöön vuorovaikutuksen ja koordinoinnin kautta (Ray ja muut, 2023, s. 282–284). Tällöin tiimin prosessit eivät ole vain toiminnan välineitä, vaan myös varhaisia merkkejä myöhemmistä tuloksista (Ray ja muut, 2023, s. 298–299). Lee ja muut (2024) osoittavat, että tiimin sisäinen auttaminen ei ole yksiselitteisesti myönteinen prosessi, vaan sen merkitys riippuu auttamisen muodosta. Pitkäjänteistä toimintakykyä tukee auttaminen, joka välittää tietoa ja osaamista niin, että apua saanut jäsen pystyy ratkaisemaan vastaavia ongelmia jatkossa itsenäisemmin. Sen sijaan suoriin ratkaisuihin perustuva auttaminen voi ratkaista välittömän ongelman mutta samalla lisätä riippuvuutta muista ja heikentää tiimin roolien ja vastuiden koordinaatiota. Investointivalmiuden kannalta tämä on olennaista, koska tulevaa osaamista rakentava auttaminen vaatii tiimiltä valmiutta käyttää aikaa ja huomiota sellaiseen panostukseen, jonka hyödyt näkyvät vasta myöhemmin.

Tässä tutkielmassa edellä kuvatut prosessien laadulliset erot tulkitaan varhaisiksi viitteiksi siitä, millaiseksi tiimin motivaation laatu, investointivalmius ja ajallinen suuntautuminen ovat rakentumassa. Oppimista, koordinaatiota ja viiveellä hyötyä tuottavaa yhteistyötä tukevat käytännöt voivat viitata siihen, että pitkäjänteinen

toiminta näyttäytyy tiimille mielekkäänä ja perusteltuna, siihen ollaan valmiita suuntaamaan voimavaroja ja sen hyödyt arvioidaan uskottaviksi myös pidemmällä aikavälillä. Välittömiä tuloksia, nopeaa toimeenpanoa ja riippuvuutta lisääviä toimintatapoja korostavat käytännöt voivat puolestaan viitata siihen, että tiimin toiminta alkaa painottua lyhyemmän aikavälin hyötyihin, nopeaan suoriutumiseen ja kontrolloidumpaan säätelyyn. Tästä syystä tiimitason motivaatio ymmärretään tässä tutkielmassa prosessina, jossa toiminnan koettu mielekkyys, voimavarojen suuntaaminen ja aikahorisontti rakentuvat vähitellen arjen käytännöissä.

2.5 Ajallisuus ja organisaatiokulttuuri

Seuraavaksi jäsenen ajallisuutta kolmen toisiinsa kytkeytyvän näkökulman kautta. Ensimmäiseksi tarkastelen, miten toimintaa rytmittävät ja rajaavat ajalliset rakenteet tuotetaan käytännöissä. Toiseksi tarkastelen, miten ajallisuus näkyy prosesseina, palauterytmeinä ja vaikutusten kasautumisena. Kolmanneksi tarkastelen, miten kaukaisia tavoitteita tuodaan osaksi nykyhetken päätöksentekoa ja muutetaan uskottaviksi sekä toteuttamiskelpoisiksi toimintalinjoiksi.

Kolmijakoa käytetään tässä tutkielmassa analyttisenä jäsenyyksenä tarkastella sitä, miten tiimin ajallisen suuntautuminen rakentuu ja ilmenee tiimin toiminnassa. Ensimmäinen näkökulma nojaa ajallisten rakenteiden tutkimukseen (Orlikowski & Yates, 2002). Toinen näkökulma yhdistää ajallisuutta prosessina koskevaa tutkimusta (Blagoev ja muut, 2024), tapahtumien toistuvuutta ja toimintamahdollisuuksia koskevaa tutkimusta (Pentland ja muut, 2025) sekä vaikutusten kasautumista ja eri tasojen välisiä prosesseja koskevaa tutkimusta (Kozlowski ja muut, 2013). Kolmas näkökulma nojaa tulevaisuuden rakentumista koskevaan tutkimukseen (Feuls ja muut, 2025). Ajallisella suuntautumisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa prosessia, jossa tiimi muodostaa ja muuttaa käsitystään siitä, millä aikahorisontilla erilaiset panostukset ovat realistisia, mielekkäitä ja päätöksenteossa perusteltavissa.

Tällainen täsmennys on tarpeellinen, koska ajallisuus voi jäädä organisaatiotutkimuksessa liian yleiseksi käsitteeksi, ellei eroteta sitä, puhutaanko aikatauluista, kokemuksista, rytmeistä, prosesseista vai tulevaisuutta koskevista odotuksista (Blagoev ja muut, 2024, s. 2152–2155). Organisaatiotutkimuksessa aikaa on usein tarkasteltu kellomaisena ja aikataulukeskeisenä ilmiönä, vaikka aika voi olla myös kokemuksellista, suhteissa rakentuvaa ja jatkuvasti muotoutuvaa (Bansal ja muut, 2025, s. 13, 15).

2.5.1 Ajalliset rakenteet käytännöissä

Ensimmäisessä näkökulmassa ajallisuus ymmärretään käytännöissä tuotettuina ajallisina rakenteina, jotka rytmittävät, jäsentävät ja rajaavat toimintaa (Orlikowski & Yates, 2002, s. 685–686). Ajalliset rakenteet eivät tällöin ole vain toiminnan ulkopuolelta annettuja aikatauluja, vaan ne syntyvät ja vahvistuvat toistuvissa tavoissa käyttää aikaa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tiettyjä asioita käsitellään aina vasta kuukausipalaverissa, jolloin ne jäävät toistuvasti kiireellisempien tehtävien varjoon.

Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa vakiintuneita yhteisiä oletuksia ja normeja sekä niitä ilmentäviä artefakteja, jotka ohjaavat sitä, millaista toimintaa pidetään hyväksyttävänä, realistisena ja panostamisen arvoisena (Schein, 1990; Schein & Schein, 2016). Kun tavat rytmittää ja priorisoida ajankäyttöä sekä niitä tukevat perustelut toistuvat, ne voivat vähitellen vakiintua tiimissä jaetuiksi oletuksiksi siitä, millainen toiminta on kiireellistä, realistista ja arvokasta. Tällaiset oletukset ohjaavat huomiota, tulkintaa ja toimintaa arjessa (Orlikowski & Yates, 2002; Schein & Schein, 2016; Schein, 1990). Organisaatiokulttuurin näkökulmasta nämä oletukset voivat heijastaa organisaatiossa laajemmin vakiintuneita kulttuurisia normeja ja näkyä toistuvina toimintatapoina sekä artefakteina, jotka viestivät, millaista tekemistä

pidetään hyväksyttävänä ja panostamisen arvoisena (Schein, 1990, s. 111; Graham ja muut, 2022, s. 553, 555).

Normeilla tarkoitetaan tässä tyypillisiä toimintatapoja ja odotuksia, jotka ohjaavat toimintaa erityisesti epävarmoissa tilanteissa (Graham ja muut, 2022, s. 553, 555, 559). Ne voivat näkyä esimerkiksi siinä, millaiseen kehittämiseen ajan käyttäminen koetaan perustelluksi ja milloin jokin toiminta tulkitaan liian hitaaksi tai epärealistiseksi. Nopea reagointi asiakkaan pyyntöihin voi saada näkyvää arvostusta, kun taas hitaammin tuloksia tuottava kehittämissyö voi jäädä vähemmälle huomiolle ja alkaa siksi näyttäytyä vähemmän perusteltuna. Jos pitkän aikavälin kehitystyötä lykätään toistuvasti sillä perusteella, että ”nyt ei ole oikea hetki”, tästä voi vähitellen muodostua hiljainen sääntö sille, mitä tiimissä pidetään sitoutumisen arvoisena toimintana.

Ajalliset käytännöt näkyvät myös siinä, milloin yhteistyöhön varataan aikaa. Jos yhteistyö siirretään toistuvasti kiireellisempien tehtävien tieltä tai sille varataan aikaa vain satunnaisesti, se voi vähitellen alkaa näyttäytyä toissijaisena toimintana (Leicht-Deobald ja muut, 2025, s. 710; Fehsenfeld ja muut, 2024, s. 416–417). Ajalliset käytännöt voivat olla motivaation kannalta merkityksellisiä, sillä ne voivat muodostaa käytännöllisiä reunaehtoja sille, mihin tiimi suuntaa aikaa, huomiota ja voimavaroja.

2.5.2 Ajallisuus prosessina, palauterytmeinä ja vaikutusten kasautumisena

Toisessa näkökulmassa ajallisuus ymmärretään prosessina, jossa menneisyyttä koskevat tulkinnat ja tulevaisuutta koskevat odotukset aktivoituvat nykyhetkessä. Ne vaikuttavat siihen, miten aikaisempia kokemuksia tulkitaan ja millaisia seurauksia toiminnalta odotetaan (Blagoev ja muut, 2024, s. 2154–2155, 2169–2171). Ajallisuus ei siten tarkoita vain sitä, milloin jotakin tehdään, vaan myös sitä, miten aikaisemmat kokemukset, nykyhetken tapahtumat ja odotetut seuraukset kytkeytyvät toisiinsa.

Tiimin kannalta on tärkeää erottaa yksittäiset häiriöt toistuvista ajallisista kuvioista. Yksittäinen kiiretilanne voi jäädä lyhyeksi poikkeamaksi, mutta jatkuva kiire, viivästynyt palaute tai kehittämistyön hitaasti näkyvät hyödyt voivat vähitellen muokata tiimin käsitystä siitä, millaiset panostukset ovat realistisia ja perusteltuja. Tästä syystä huomio kohdistuu tässä tutkielmassa myös palauterytmeihin eli siihen, milloin ja millaisessa muodossa tiimi saa tietoa toimintansa seurauksista. Lisäksi tarkastellaan vaikutusten kasautumista eli sitä, miten pienet ja yksittäin vähäisiltä vaikuttavat tapahtumat voivat ajan kuluessa vahvistaa tai heikentää tiimin toimintamahdollisuuksia.

Palauterytmien kautta tiimissä voi vähitellen muodostua käsitys siitä, mihin toimintaan kannattaa sitoutua ja mitä alkaa pitää epävarmana tai epärealistisena. Yksittäinen kielteinen palaute ei vielä välttämättä muuta toimintaa. Jos samanlaiset viestit kuitenkin toistuvat useissa tilanteissa, tiimi voi alkaa tulkita ne merkiksi siitä, ettei tiettyyn tekemiseen ole perusteltua käyttää aikaa. Vastaavasti säännöllinen palaute hitaasti etenevästä kehitystyöstä voi tehdä työn etenemisen näkyväksi ja vahvistaa sen koettua mielekkyyttä.

Pentland ja muut (2025, s. 114–118, 126–127) täydentävät tätä tarkastelua esittämällä, että ajalliset rakenteet muovaavat tapahtumien toistuvuutta sekä sitä, milloin palautteen, yhteistyön ja oppimisen mahdollisuuksia syntyy tai jää syntymättä. Kun samankaltaiset ajalliset järjestelyt toistuvat, ne voivat vahvistaa tiettyjen toimintatapojen jatkuvuutta ja samalla rajata vaihtoehtoisten toimintatapojen toteutumisen mahdollisuuksia. Toistuvuus ei kuitenkaan vielä itsessään tarkoita vaikutusten kasautumista. Vaikutusten kasautumisella tarkoitetaan tässä sitä, että tiimissä toistuvat tapahtumat ja niitä koskevat tulkinnat voivat vähitellen vakiintua yhteisiksi toimintatavoiksi ja oletuksiksi. Organisaatiokulttuuri voi muodostaa tälle laajemman kontekstin, mutta myös tiimin omat toistuvat käytännöt voivat ajan kuluessa vahvistaa tai muuttaa näitä oletuksia (Kozlowski ja muut, 2013, s. 582, 585–586).

Tässä toisessa näkökulmassa huomio ei vielä kohdistu tulevaisuuden tavoitteen muuttamiseen toimintalinjaksi, vaan siihen, miten palautteen ajoitus, toiminnan

katkonaisuus ja vaikutusten kasautuminen muokkaavat kokemuksia toiminnan hallittavuudesta ja mielekkyydestä.

Tämän ajallisen prosessin motivaatioon liittyviä seurauksia tarkastellaan itsemääräämisteorian psykologisten perustarpeiden kautta (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Palautteen ajoitus ja etenemisen näkyvyys voivat tukea pätevyyden kokemusta, kun taas mahdollisuus vaikuttaa työn rytmiin voi tukea autonomiaa. Jatkuva katkonaisuus, epäselvät seuraavat askeleet ja palautteen puuttuminen voivat puolestaan heikentää kokemusta siitä, että omaan toimintaan voidaan vaikuttaa ja että siinä voidaan edetä mielekkäällä tavalla.

Kun tällaiset kokemukset toistuvat ja niitä tulkitaan yhteisessä vuorovaikutuksessa, ne voivat osaltaan muokata tiimissä rakentuvaa kollektiivista motivaatiota (Grenier ja muut, 2024). Jos työn eteneminen on jatkuvasti katkonaista eikä seuraavia askelia pystytä ennakoimaan, tiimin valmius kohdentaa aikaa, huomiota ja osaamista pitkäjänteiseen työhön voi heikentyä. Jos kehitystyötä sen sijaan seurataan säännöllisesti ja sen edistymisestä annetaan palautetta, siihen sitoutuminen voi näyttäytyä mielekkäänä. Jos huomio kohdistuu vain välittömästi näkyviin tuloksiin, pitkäjänteinen työ voi alkaa vaikuttaa perusteettomalta.

2.5.3 Tulevaisuuden tavoitteiden uskottavuus ja konkretisointi

Kolmas näkökulma siirtää huomion siitä, miten toimintaa rytmitetään käytännöissä ja miten tapahtumien vaikutukset kasautuvat, siihen, millä perusteilla tulevaisuuteen suuntautuvat panostukset tehdään nykyhetken päätöksenteossa uskottaviksi. Feulsin ja muiden (2025) *future making* -näkökulma auttaa tarkastelemaan, miten toimijat rakentavat tulevaisuutta nykyhetken käytännöissä ja muotoilevat tulevaisuutta koskevia tavoitteita toteuttamiskelpoisiksi toimintalinjoiksi.

Pelkkä tavoitteen nimeäminen ei vielä tee siitä päätöksenteon kannalta uskottavaa. Uskottavuus rakentuu siitä, että tavoitteelle voidaan osoittaa konkreettiset seuraavat

askeleet, vastuut, arviointiperusteet ja etenemisen polku. Kehitysidea voi esimerkiksi jäädä päätöksenteon ulkopuolelle, jos sille ei pystytä nimeämään seuraavaa konkreettista vaihetta tai vastuuhenkilöä. Samalla tavoitteen on sovittava niihin normeihin, joiden perusteella tiimissä arvioidaan hyväksyttävää ajankäyttöä, kehittämistä ja etenemistä (Graham ja muut, 2022, s. 553, 555, 559).

Jos etenemisen polku ei näyttäydy toteuttamiskelpoisena, tavoite ei välttämättä kirjaudu suunnitelmiin ja käytäntöihin, mikä voi johtaa ajan, huomion ja voimavarojen suuntaamisen uudelleenarviointiin. Tulevaisuus ei tässä näkökulmassa ole vain odotettavissa oleva tila, vaan nykyhetken toiminnassa rakentuva kokonaisuus (Feuls ja muut, 2025, s. 297, 299–300, 315–316).

Tässä tutkielmassa olennaista on se, miten tulevaisuutta koskevat tavoitteet käännetään toteuttamiskelpoisiksi toimintalinjoiksi arjen käytännöissä. Esimerkiksi tavoite rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita jää helposti abstraktiksi, ellei sitä muuteta sovituiksi yhteydenotoiksi, vastuiksi ja seurantapisteiksi. Tässä ajallisuus, organisaatiokulttuuri ja motivaatio kytkeytyvät toisiinsa: jos tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa ei saada näyttämään uskottavalta nykyhetken käytännöissä, siihen ei myöskään välttämättä sitouduta pitkäjänteisesti.

Kolmannessa näkökulmassa yhteistyötä ei tarkastella ensisijaisesti sen perusteella, miten sille käytännössä varataan aikaa, vaan sen perusteella, miten yhteistyöhön kohdistuva panostus perustellaan tulevien tavoitteiden ja vaikutusten kannalta. Tiimin ajallinen suuntautuminen ja investointivalmius voivat näkyä siinä, pystytäänkö tiimien välinen tai organisaation rajat ylittävä yhteistyö liittämään uskottavaan etenemisen polkuun, arvioitaviin välitavoitteisiin ja tuleviin toimintamahdollisuuksiin (Kozłowski ja muut, 2013, s. 585–586; Fehsenfeld ja muut, 2024, s. 416–417). Jos yhteistyön tarkoitusta, seuraavia vaiheita tai odotettuja vaikutuksia ei pystytä konkretisoimaan, siihen käytetty aika voi näyttäytyä välittömästä ydintyöstä pois vievänä kustannuksena. Jos yhteistyö sen sijaan kytketään selkeisiin vastuisiin, seurantapisteisiin ja tavoiteltuihin vaikutuksiin, se voi näyttäytyä perusteltuna pitkäjänteisenä panostuksena. Ajalliset

käytännöt ja kulttuuriset normit voivat siten vaikuttaa siihen, millaiset tulevaisuuteen suuntautuvat toimintalinjat hyväksytään arjessa realistisiksi, mielekkäiksi ja voimavarojen kohdentamisen kannalta perustelluiksi.

Edellä kuvatut kolme näkökulmaa täydentävät toisiaan tarkastelemalla ajallisuutta rakenteina, prosesseina ja tulevaisuuden rakentumisena. Tässä luvussa motivaatiota on tarkasteltu sekä yksilön toiminnan säätelynä että vuorovaikutuksessa rakentuvana tiimitason ilmiönä. Jäsenten motivaatio voi yhteisten toimintaprosessien ja tiimi-identiteetin kehittymisen kautta lähentyä kollektiiviseksi motivaatioksi (Morgeson & Hofmann, 1999; Grenier ja muut, 2024). Tätä prosessia jäsennetään tässä tutkielmassa motivaation laadun, investointivalmiuden ja ajallisen suuntautumisen avulla. Kolmijako on tutkielmassa muodostettu analyyttinen ratkaisu, ei kirjallisuudessa valmiina esitetty tiimimotivaation malli. Itsemääräämisteoria auttaa tarkastelemaan, miten vuorovaikutus ja palautekäytännöt vaikuttavat psykologisten perustarpeiden täyttymiseen ja motivaation laatuun (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Ajallisuuden näkökulma tekee näkyväksi, miten arjen rytmit, aikaisemmat kokemukset ja tulevaisuutta koskevat odotukset yhdistävät nykyiset panostukset odotettuihin seurauksiin (Orlikowski & Yates, 2002; Blagoev ja muut, 2024; Feuls ja muut, 2025). Organisaatiokulttuurin näkökulma puolestaan kohdistaa huomion normeihin ja oletuksiin, joiden perusteella toimintaa arvioidaan hyväksyttäväksi, realistiseksi ja panostamisen arvoiseksi (Schein, 1990).

Luvussa 3 tarkastelu siirtyy siihen, miten arjen tapahtumat toimivat tiimeille signaaleina siitä, miten tapahtumat kasautuvat ja miten niistä voi vähitellen muodostua tiimin toimintaa ohjaavia tulkintoja ja oletuksia.

3 Tapahtumalähtöinen organisaatiotutkimus

Tässä tutkielmassa tapahtumat ymmärretään ajassa ja paikassa rajautuviksi tilanteiksi, jotka tiimi voi havaita tai kokea. Tapahtumille annetuista tulkinnoista voi muodostua signaaleja siitä, mitä tiimissä pidetään etenemisenä, olennaisena ja panostamisen arvoisena. Kun samansuuntaiset tapahtumatulkinnat toistuvat ja kasautuvat, ne voivat vähitellen vakiintua päätöksenteon premisseiksi ja osaksi tiimin ajallista suuntautumista. Premissit alkavat tällöin rajata sitä, millä aikajänteellä ajan, huomion ja voimavarojen suuntaamista tiimi pitää realistisena ja mielekkäänä.

Tässä tutkielmassa tapahtuma toimii empiirisenä analyysiyksikkönä. Signaalilla tarkoitetaan tapahtumalle tulkinnassa annettua informatiivista merkitystä siitä, mitä tiimissä pidetään olennaisena, realistisena tai panostamisen arvoisena. Päätöksenteon premissit ovat vähitellen vakiintuvia lähtöehtoja, joiden varassa vaihtoehtoja arvioidaan, kun taas heuristiikat ovat käytännöllisiä päätössääntöjä, joiden avulla näitä lähtöehtoja sovelletaan arjessa. Myopia kuvaa mahdollista ajallista seurausta, jossa päätöksenteko alkaa painottua lyhyellä aikavälillä todennettaviin tuloksiin. EST:tä käytetään tapahtumien ominaisuuksien ja ketjuuntumisen jäsentämiseen, ja emergenssi kuvaa prosessia, jossa tapahtumista tehdyt tulkinnat voivat vakiintua tiimitason yhteisiksi toimintatavoiksi ja arviointikehyksiksi.

Luvussa tarkastelen ensin päätöksenteon premissejä ja heuristiikkoja sekä sitä, miten ne rajaavat vaihtoehtojen arviointia. Tämän jälkeen käsittelen palautteeseen perustuvaa ajallista sopeutumista ja mahdollista ajallista myopiaa. Seuraavaksi täsmennän EST:n avulla tapahtumien rajautumista, ominaisuuksia, kasautumista ja ketjuuntumista. Lopuksi emergenssin näkökulma selittää, miten tapahtumista muodostuneet tulkinnat voivat vakiintua tiimitason yhteisiksi premisseiksi, toimintatavoiksi ja arviointikehyksiksi.

3.1 Päätöksenteon premissit ja heuristiikat

Tässä alaluvussa tarkastelen, miten päätöksenteon premissit rajaavat sitä, mitä tiimissä pidetään olennaisena, uskottavana ja harkinnan arvoisena. Samalla täsmennän, miten premissien ja heuristiikkojen keskinäinen vahvistuminen voi vähitellen johtaa nopeasti todennettavan tekemisen suosimiseen viiveellä näkyvien investointien kustannuksella. Lähtökohtana on se, että päätöksenteko ei perustu vain yksittäisiin valintoihin, vaan myös niihin ennakollisiin ehtoihin, jotka määrittävät, mitä vaihtoehtoja tiimissä ylipäätään pidetään mahdollisina ja mielekkäinä.

Simonin (1944) mukaan päätöksenteon premissit ovat lähtöehtoja, jotka määrittävät, mitä pidetään arvokkaana ja mitä pidetään tilanteessa tosiasioina tai uskottavina oletuksina. Arvopremissit liittyvät siihen, mitä pidetään tavoittelemisen arvoisena. Faktapremissit taas liittyvät siihen, mitä pidetään tilanteessa totena, mahdollisena tai uskottavana. Premissit eivät siis ole yksittäisiä päätöksiä, vaan ne rajaavat sitä, mikä ylipäätään näyttäytyy relevanttina ja harkinnan arvoisena sekä minkä varassa vaihtoehtoja etsitään ja arvioidaan (Simon, 1944, s. 18–19, 30).

Rajallisen rationaalisuuden ja heuristiikkatutkimuksen näkökulmasta päätöksenteko nojaa usein yksinkertaistaviin sääntöihin, jotka käyttävät vain osaa saatavilla olevasta tiedosta. Tällaisia sääntöjä kutsutaan heuristiikoiksi. Tässä tutkielmassa heuristiikoilla tarkoitetaan käytännöllisiä peukalosääntöjä, joiden avulla huomio kohdistetaan siihen, mitä tilanteessa pidetään olennaisena. Epävarmuuden kasvaessa osa informaatiosta voidaan jättää systemaattisesti huomiotta, jotta huomio voidaan suunnata olennaiseen (Gigerenzer, 2008, s. 20–22, 25–26). Kun havaintoja kertyy vähän ja palaute on kohinaista, kaikkeen saatavilla olevaan tietoon perustuva arvio voi alkaa mukautua satunnaiseen vaihteluun. Tällöin informaatiota valikoiva heuristiikka voi parantaa ennusteen robustiutta vähentämällä kohinan ja epäasianmukaisen yleistämisen vaikutusta (Gigerenzer, 2008, s. 20–22; Ehrig & Schmidt, 2021, s. 263–266).

Seltenin (1998, s. 414–416, 432–433) mukaan päätöksenteko alkaa usein tilanteen pinnallisesta analyysistä, jossa helposti havaittavat piirteet ja tilanteen esitystapa ohjaavat sitä, mikä näyttäytyy olennaisena. Tyydyttävä ratkaisu voidaan löytää ennen kuin tilanteen syvempi rakenne ja muut mahdollisesti merkitykselliset näkökohdat tulevat näkyviksi. Tässä tutkielmassa tämä auttaa selittämään, miksi päätöksenteon premissit voivat rakentua valikoivasti: niiden muodostumiseen ei vaikuta pelkästään saatavilla olevan tiedon määrä, vaan myös se, miten tapahtuma tulkitaan ja mitkä sen piirteet nousevat huomion kohteeksi. Seltenin (1998) erottelu motivaation, sopeutumisen ja kognition välillä täsmentää lisäksi, ettei tilanteen raja ole vain tiedonkäsittelyä koskeva kysymys, sillä myös esimerkiksi oikeudenmukaisuuden ja vastavuoroisuuden merkitys riippuu siitä, miten tilanne tulkitaan (Selten, 1998, s. 414–415).

Keil ja muut (2023, s. 750–753) täydentävät edellä kuvattua heuristiikkatutkimusta esittämällä uskomusperustaisen mallin, jossa organisaatiot muodostavat palautteen perusteella käsityksiä yksittäisten vaihtoehtojen toimivuudesta ja jossa kohinainen palaute vaikeuttaa vaihtoehtojen vertailemista. Näiden näkökohtien perusteella tässä tutkielmassa tarkastellaan analyttisenä mahdollisuutena sitä, että nopeasti ja selkeästi todennettavaa palautetta tuottavat toimintavaihtoehdot voivat alkaa näyttäytyä uskottavampina kuin vaihtoehdot, joiden hyödyt ilmenevät viiveellä ja joiden yhteyttä tehtyihin panostuksiin on vaikeampi arvioida.

Yhdessä työskentely kartuttaa tietoa siitä, kuka tietää mitä, lisää valmiutta jakaa tietoa ja tukee työnjakoa sekä koordinoitua (Reagans ja muut, 2005, s. 870–871). Toistuvassa yhteisessä päätöksenteossa tiimissä voi tämän yhteistoiminnallisen perustan varassa vähitellen vakiintua peukalosääntö, jonka mukaan nopeasti palautetta tuottavia toimintavaihtoehtoja kannattaa priorisoida. Samalla voi vahvistua faktapremissi (Simon, 1944), jonka mukaan tällaisesta toiminnasta saadaan helpommin tulkittavaa ja vertailtavaa palautetta kuin muista vaihtoehdoista. Jos nopeasti todennettavaa etenemistä pidetään päätöksenteossa keskeisenä arviointikriteerinä, tätä voi täydentää

arvopremissi (Simon, 1944), jonka mukaan voimavaroja on perusteltua kohdentaa juuri tällaiseen toimintaan. Premissien ja heuristiikkojen suhdetta ei oleteta yksisuuntaiseksi, vaan niiden voidaan tulkita vahvistavan toisiaan toistuvassa päätöksenteossa. Kyse on tässä tutkielmassa muodostetusta analyyttisestä synteesisistä, ei edellä tarkastellussa kirjallisuudessa valmiina esitetystä prosessimallista. Siirtyminen yksilötason tulkinnoista tiimitason jaetuiksi rakenteiksi perustellaan tarkemmin emergenssiä käsittelevässä alaluvussa.

Organisaatiot voivat ohjata päätöksentekoa muovaamalla arvo- ja faktapremissejä esimerkiksi tiedottamisen, koulutuksen sekä suunnittelu- ja arviointikäytäntöjen kautta (Simon, 1944, s. 23–30). Kun premissit yksipuolistuvat, osa vaihtoehtoista voi vähitellen jäädä harkinnan ulkopuolelle. Premissit eivät siten yksistään rajaa vaihtoehtojen joukkoa, vaan muovaavat myös sitä, millainen toiminta näyttäytyy realistisena ja mielekkäänä.

Jos päätöksenteon premissit kaventavat niitä vaihtoehtoja, jotka toimija kokee aidosti mahdollisiksi, ne voivat olla yhteydessä myös koettuihin valinnan- ja vaikutusmahdollisuuksiin. Näillä kokemuksilla voi puolestaan olla merkitystä autonomian ja hyvinvoinnin kannalta (Deci & Ryan, 2000, s. 228–229; Ryan ja muut, 2022, s. 835). Heuristiikoilla voi lisäksi olla myös yhteistoimintaa mahdollistava tehtävä. Yksinkertaiset ja yhteisesti ymmärretyt säännöt voivat sujuvoittaa toimintaa ja jättää samalla tilaa niiden tilannekohtaiselle soveltamiselle ja improvisaatiolle (Bingham & Eisenhardt, 2011, s. 1457–1458). Vaikka premissit ja heuristiikat voivat näin myös tukea yhteistoimintaa, tässä tutkielmassa huomio kohdistuu erityisesti niiden päätöksentekoa rajaavaan tehtävään: siihen, miten ne vaikuttavat siihen, mitä tiimissä pidetään olennaisena, uskottavana ja tavoittelemisen arvoisena.

Kun nopeasti ja selkeästi todennettavaa palautetta tuottavat toimintavaihtoehdot alkavat näyttäytyä uskottavampina kuin vaihtoehdot, joiden hyödyt ilmenevät viiveellä ja joiden yhteyttä tehtyihin panostuksiin on vaikeampi arvioida, niitä tukevat fakta- ja arvopremissit voivat vähitellen vahvistua. Tällöin viiveellä hyötyä tuottavat vaihtoehdot

voivat jäädä harkinnan ulkopuolelle jo ennen varsinaista resurssipäätöstä. Päätöksenteon premissit ja heuristiikat voivat siten muodostaa sillan yksittäisistä tapahtumista ja niitä koskevista tulkinnoista kohti tiimin investointivalmiuden ja ajallisen suuntautumisen muutosta. Seuraavaksi tarkastelen, miten palautteen sisältö ja rytmi voivat vahvistaa tällaista ajallista sopeutumista.

3.2 Ajallinen sopeutuminen

Seuraavaksi tarkastelen, miten palautteeseen perustuva sopeutuminen voi muovata päätöksenteon premissejä ja tiimin ajallista suuntautumista. Tässä tutkielmassa erotan toisistaan tapahtumista syntyvän palautteen sekä sitä jäsentävät ajalliset käytännöt. Palaamisrytmeillä tarkoitan sitä, kuinka usein samaan asiaan palataan ja paluupisteillä niitä hetkiä tai käytäntöjä, joissa etenemistä arvioidaan uudelleen. Palaute voi toimia tapahtumesignaalina, kun taas palaamisrytmit ja paluupisteet vaikuttavat siihen, milloin ja miten tällaiset signaalit tulevat tiimissä näkyviksi, vertailtaviksi ja uudelleen tulkittaviksi. Palautteeseen perustuva sopeutuminen tarkoittaa tässä prosessia, jossa aikaisempiin onnistumisiin yhdistyneiden toimintatapojen käyttöalttius vähitellen kasvaa, vaikka niiden pitkän aikavälin paremmuutta ei olisi erikseen osoitettu (March, 2006, s. 204–205).

Organisaation havaittava hakukäyttäytyminen rakentuu sekä vaihtoehtoja koskevien käsitysten päivittämisestä että niitä toiminnaksi muuttavista valintasäännöistä. Näiden mekanismien tarkasteleminen erillään voi johtaa harhaan, sillä sama valintasääntö voi tuottaa erilaista käyttäytymistä riippuen siitä, miten nopeasti palautteen perusteella muodostetut käsitykset muuttuvat (Levinthal & Schliesmann, 2025, s. 903–905, 915–916). Tässä tutkielmassa samaa erottelua sovelletaan tiimin yhteiseen päätöksentekoon: tiimin toiminta riippuu sekä siitä, miten vaihtoehtoja koskevat käsitykset palautteen perusteella muuttuvat, että siitä, millaisten valintasääntöjen varassa vaihtoehtoja priorisoidaan.

Organisaatioiden ja tiimien taipumusta painottaa nopeasti hyödynnettävää tekemistä voidaan tarkastella *explorationin* ja *exploitationin* välisenä jännitteenä, sillä ne kilpailevat samoista rajallisista resursseista (March, 1991, s. 71). Exploitation viittaa olemassa olevan osaamisen jalostamiseen, hyödyntämiseen ja tehokkaaseen toimeenpanoon, kun taas exploration sisältää esimerkiksi etsintää, vaihtelua, kokeiluja, riskinottoa ja uusien vaihtoehtojen kehittämistä. Jaottelua ei tässä tutkielmassa rinnasteta suoraan lyhyeen ja pitkään aikahorisonttiin. Sen ajallinen merkitys perustuu siihen, että explorationin tuotot ovat tavallisesti epävarmempia, ajallisesti etäisempiä ja vaikeammin kohdennettavia kuin exploitationin tuotot. Exploitationin seuraukset tulevat palautteessa näkyviksi varmemmin, nopeammin, ajallisesti ja organisatorisesti lähempänä toimintaa sekä selkeämmin kuin explorationin seuraukset (March, 1991, s. 73). Tämän vuoksi kokemuksesta oppiminen voi kehittää exploitationiin liittyvää osaamista explorationia nopeammin ja synnyttää itseään vahvistavan kehän, jossa lisääntyvä kokemus vahvistaa osaamista ja osaaminen puolestaan lisää saman toimintatavan käyttöä. Tätä kehää voidaan kuvata onnistumisen ansana: aikaisempi exploitation parantaa osaamista ja tuloksia samassa toiminnassa, mikä tekee sen jatkamisesta entistä houkuttelevampaa. Uudet toimintatavat voivat puolestaan näyttää alkuvaiheessa heikoilta, koska niiden hyödyt edellyttävät kokemuksen, harjoittelun tai täydentävien käytäntöjen kertymistä (Levinthal & March, 1993, s. 105–106).

Explorationin lisääminen ei kuitenkaan ratkaise kaikkia oppimisen ongelmia. Jos keskeinen haaste on uuden vaihtoehdon löytämisen sijasta sen todellisen toimivuuden arvioiminen, jatkuva vaihtoehdosta toiseen siirtyminen voi estää riittävän kokemuksen kertymisen. Levinthalin ja Schliesmannin (2025, s. 904–906, 915–916) laskennallisessa mallissa tehokas sopeutuminen perustuu tällaisessa kohinaisessa arviointiympäristössä maltilliseen uskomusten päivittämiseen ja kykyyn jatkaa lupaavan vaihtoehdon käyttöä yksittäisistä kielteisistä tuloksista huolimatta.

Levinthalin ja Marchin (1993, s. 109–111) mukaan kokemuksesta oppiminen voi olla myooppista suhteessa ajallisesti etäisiin seurauksiin, kaukaisiin toimintaympäristöihin ja epäonnistumisiin. Tässä tutkielmassa huomio kohdistuu erityisesti ajalliseen myopiaan eli taipumukseen painottaa ajallisesti läheisiä seurauksia etäisten seurausten kustannuksella. Paikalliseen ja nopeasti saatavaan palautteeseen keskittyminen ei kuitenkaan ole yksiselitteisesti epärationaalista, sillä lyhyen aikavälin toimintakyky on usein pitkän aikavälin selviytymisen edellytys. Myopia syntyy silloin, kun paikallisesti järkevä sopeutuminen alkaa järjestelmällisesti syrjäyttää vaihtoehtoja, joiden hyödyt edellyttäisivät pidempää aikaa, harjoittelua tai yhteensovittamista (March, 2006, s. 205–206). Kun nopeasti todennettava palaute alkaa ohjata valintoja ja päätöksenteon premissit alkavat rajata sitä, mitä pidetään relevanttina, tiimin ajallinen suuntautuminen voi vähitellen kaventua kohti lyhytsyklisiä valintoja (March, 2006, s. 203–206; Simon, 1944, s. 18–19, 23–30; Orlikowski & Yates, 2002, s. 686–687). Käytännössä tiimi voi esimerkiksi alkaa painottaa toimintaa, jonka eteneminen voidaan tehdä nopeasti näkyväksi myyntikontaktien määrällä tai toteutuneilla kaupoilla. Asiakassuhteiden pitkäjänteinen kehittäminen tai uuden toimintatavan kokeilu voi sen sijaan jäädä taka-alalle, jos niiden vaikutukset ilmenevät vasta myöhemmin ja niitä on vaikeampi yhdistää yksittäisiin panostuksiin. Tätä kehitystä voi vahvistaa mitattavuuden ja merkityksen sekoittuminen. Helposti mitattavat ja nopeasti päivittyvät tulokset voivat alkaa näyttäytyä päätöksenteossa todellisempina ja merkityksellisempinä kuin vaikutukset, joita on vaikeampi mitata tai yhdistää yksittäiseen toimintaan, vaikka jälkimmäiset olisivat pitkän aikavälin kannalta tärkeämpiä (March, 2006, s. 203–204).

Viiveellä näkyvien kehittämisinvestointien arviointi on erityisen haastavaa silloin, kun palaute on kohinaista ja tulkinnanvaraista. Keskeinen ongelma ei tällöin ole uusien vaihtoehtojen löytäminen, vaan myös jo tunnistettujen vaihtoehtojen todellisen toimivuuden arvioiminen. Hyväkin toimintatapa voi tuottaa yksittäisiä kielteisiä tuloksia, minkä vuoksi satunnainen epäonnistuminen ei vielä osoita, että vaihtoehto olisi toimimaton. Kohinaisessa arviointiympäristössä vaihtoehtoa koskevia käsityksiä voi siksi olla tarkoituksenmukaista päivittää maltillisesti: yksittäinen kielteinen kokemus voi

heikentää arviota ilman, että se johtaa välittömään suunnanvaihdokseen, kun taas kumuloituva ja systemaattinen kielteinen näyttö voi vähitellen käynnistää muutoksen (Levinthal & Schliesmann, 2025, s. 904–906, 915–916).

Arviointiongelmaan liittyy samalla ennenaikaisen luopumisen riski. Tiimi voi hylätä pitkällä aikavälillä toimivan vaihtoehdon, jos sen alkuvaiheen vaihteleva tai kielteinen palaute tulkitaan liian nopeasti osoitukseksi toimimattomuudesta. Pitkäjänteinen sopeutuminen ei siksi edellytä pelkästään uusien vaihtoehtojen kokeilemistä, vaan myös kykyä jatkaa lupaavan vaihtoehdon kehittämistä riittävän kauan, jotta sen toimivuudesta voi kertyä arviointikelpoista näyttöä.

Palauterakenteissa on samalla erotettava signaalien havaitseminen niiden syiden diagnosoinnista. Rakenteet, jotka tekevät ongelmat nopeasti ja laajasti näkyviksi, eivät välttämättä helpota niiden syiden tulkintaa, jos useat toimijat ja muutokset vaikuttavat tuloksiin samanaikaisesti. Vastaavasti paikallista tulkintaa helpottavat rakenteet voivat jättää laajemmat ongelmasignaalit vähälle huomiolle (Levinthal & March, 1993, s. 97–99). Tässä tutkielmassa palaamisrytmejä ja paluupisteitä tarkastellaan käytäntöinä, jotka vaikuttavat sekä palautteen näkyvyyteen että siihen, milloin sen syitä arvioidaan uudelleen.

Tällaisia ajallisia käytäntöjä voivat olla viikkopalaverit, joissa keskeneräisiin kehityskohteisiin palataan säännöllisesti sekä kuukausikatsaukset, joissa arvioidaan strategisen kehittämistyön etenemistä. Ajallinen jäsentäminen ei perustu vain muodollisiin aikatauluihin, vaan ajallisia rakenteita tuotetaan ja uusinnetaan toistuvissa arjen käytännöissä (Orlikowski & Yates, 2002, s. 684–685).

Jos palaamisrytmit ovat epäsäännöllisiä tai paluupisteet eivät mahdollista pitkäjänteisen työn etenemisen arviointia, viiveellä hyötyä tuottava toiminta voi jäädä ilman toistuvia tilaisuuksia tulla näkyväksi, vertailtavaksi ja uudelleen perustelluksi. Eri ajankohtina syntyneen palautteen kokoaminen on erityisen tärkeää silloin, kun yksittäiset tulokset

ovat kohinaisia eivätkä vielä osoita vaihtoehdon todellista toimivuutta (Levinthal & March, 1993, s. 96–99; Levinthal & Schliesmann, 2025, s. 904–906, 915–916). Lyhyt- ja pitkäaikaisen tekemisen tulokset voivat tällöin pysyä jatkuvasti havaittavina ja vertailtavina, mikä voi vahvistaa nopeasti todennettavaa tekemistä suosivia premissejä (March, 1991, s. 73; March, 2006, s. 203–206; Simon, 1944, s. 18–19, 30).

Ajallinen sopeutuminen ei siten tarkoita yksistään sitä, että tiimi reagoi palautteeseen. Se tarkoittaa myös sitä, että palautteen ajoitus, tulkittavuus ja siihen palaamisen käytännöt muovaavat sitä, millaiset vaihtoehdot pysyvät päätöksenteossa näkyvinä ja perusteltavina (Levinthal & March, 1993, s. 97–99, 109–111; March, 2006, s. 204–206). Tapahtumista syntyvä palaute voi toimia signaalina, kun taas palaamisrytmit ja paluupisteet jäsentävät sitä, milloin ja miten signaali tulee tiimissä näkyväksi, vertailtavaksi ja uudelleen tulkittavaksi. Näiden prosessien kautta palauterakenteet voivat vähitellen vahvistaa tiettyjä päätöksenteon premissejä ja muovata tiimin ajallista suuntautumista (Simon, 1944, s. 18–19, 23–30; March, 1991, s. 73; March, 2006, s. 205–206).

Seuraavaksi täsmennän, miten tällaista palautetta tuottavat episodit rajataan tapahtumiksi ja miten niiden toistumista, kasautumista ja ketjuuntumista voidaan analysoida.

3.3 Tapahtumat ja prosessiketjut

Tässä alaluvussa täsmennän Event System Theoryn (EST) keskeiset käsitteet ja sen, miten niitä sovelletaan tässä tutkielmassa. EST toimii tässä tutkimuksessa analyysin työkaluna. Sen avulla tarkastelen, miten tapahtumat rajautuvat, millaisia ominaisuuksia niillä on ja miten ne voivat toistua, kasautua ja ketjuuntua siten, että ne alkavat muovata arjen käytäntöjä ja päätöksenteon premissejä (Morgeson ja muut, 2015, s. 517, 521, 526). Lähtökohtana on, etteivät arjen tapahtumat ole vain taustamelua, vaan niistä voi

tulkinnan kautta muodostua tiimin toiminnan kannalta merkityksellisiä signaaleja (Morgeson ja muut, 2015, s. 516–517; Liu ja muut, 2023). Arjen tapahtumien toistuvuus ja koettu voimakkuus kannattaa erottaa käsitteellisesti toisistaan, sillä tapahtumien määrä ja niiden uutuudesta, häiritsevyydestä ja kriittisyydestä rakentuva voimakkuus voivat olla eri tavoin yhteydessä työntekijöiden arvioihin ja toimintaan (Kiefer ja muut, 2025, s. 1066–1070, 1083–1085).

EST nojaa avoimen systeemin ajatukseen, jonka mukaan organisaatioiden toiminta ja rakenteet uusiutuvat toistuvien ja ei-toistuvien tapahtumien kautta. Tapahtumat voivat muuttaa yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden toimintatapoja, keskinäisiä suhteita ja rakenteita sekä synnyttää uusia tapahtumia (Morgeson ja muut, 2015, s. 516, 531). Tämän vuoksi EST jäsentää tapahtumia kolmen pääulottuvuuden kautta. Nämä ovat tapahtuman voimakkuus sekä sen ajalliset ja tilalliset ominaisuudet (Morgeson ja muut, 2015, s. 517, 521, 526). Liu ja muut (2023, s. 2172, 2176–2177) vahvistavat tapahtumaorientoituneen organisaatiokäyttäytymisen integratiivisessa katsauksessaan näiden ulottuvuuksien metodista merkitystä: niiden erittely mahdollistaa tapahtumien hienojakoisemman operationalisoinnin ja auttaa arvioimaan tapahtumavaikutusten kontekstisidonnaisuutta.

Tässä tutkielmassa tapahtuma määritellään ajassa ja paikassa rajautuvaksi, tiimille tunnistettavaksi episodiksi, joka erottuu rutiinista ja suuntaa huomiota uudelleen (Morgeson ja muut, 2015, s. 519). Käynnistävät tapahtumat on lisäksi erotettava taustatekijöistä ja reunaehdoista, jotta analyysi ei sekoita itse tapahtumaa niihin olosuhteisiin, jotka vain mahdollistavat vaikutuksia (Vangrieken & Marlow, 2025, s. 4–5). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi jatkuva resurssipaine tai organisaation yleinen rakenne ei vielä itsessään ole tapahtuma, ellei aineistossa voida näyttää jotakin rajattua episodiat, jossa työn kulku muuttuu tai huomio suuntautuu uudelleen. Tapahtuma voi sen sijaan olla esimerkiksi äkillinen johtotason linjaus, asiakkaan tekemä yllättävä päätös tai kokouksessa tehty ratkaisu, joka muuttaa työn etenemistä välittömästi. Ratkaiseva erottelukriteeri on siten se, voidaanko aineistosta osoittaa

ajallisesti ja tilanteisesti rajautuva episodi, joka erottuu rutiinista ja suuntaa huomiota, päätöksentekoa tai työn etenemistä uudelleen.

Tapahtumana voidaan tarkastella myös yksittäistä tilannetta, jossa organisaation tai sen edustajan antama lupaus koetaan täytetyksi tai rikotuksi. Tällaiset rajatut arjen episodit voivat käynnistää syitä koskevia tulkintoja, arviointeja sekä emotionaalisia ja käyttäytymiseen liittyviä reaktioita, ja kertyessään ne voivat vaikuttaa yleisempiin käsityksiin psykologisen sopimuksen täyttymisestä (Kiefer ja muut, 2022, s. 1377–1379, 1381–1382). Myös organisaatiomuutosta koskevassa tapahtumatutkimuksessa työntekijät ovat raportoineet kielteisinä arjen tapahtumina esimerkiksi puuttuvan viestinnän, epäselvät suunnitelmat ja päätöksenteon tyhjiöt (Kiefer ja muut, 2025, s. 1077–1082).

Tässä tutkielmassa tätä tapahtumalogiikkaa sovelletaan tiimin työskentelyyn. Siirtymä yksilötason tapahtumakokemuksista tiimitason yhteisiksi tulkinnoiksi ja toimintatavoiksi perustellaan myöhemmin tässä luvussa emergenssin näkökulmasta. Sovitun jatkon toteutumatta jääminen voidaan analysoida tapahtumana silloin, kun palaamisesta on muodostunut tunnistettava sitoumus, sen rikkoutuminen havaitaan ajallisesti rajautuvana episodina ja sillä on seurauksia tiimin myöhemmille tulkinnoille tai toiminnalle. Esimerkiksi jos tiimissä sovitaan, että kehitysehdotukseen palataan seuraavassa viikkopalaverissa, mutta asia sivuutetaan ilman selitystä, poisjäänti voi alkaa ohjata sitä, mitä tiimissä pidetään jatkossa realistisena tai panostamisen arvoisena.

Myönteisiä ja kielteisiä tapahtumia on lisäksi perusteltua analysoida erillisinä, koska niiden seuraukset eivät välttämättä asetu samalle jatkumolle, vaan voivat käynnistää erilaisia tulkintoja ja erilaisia toimintaketjuja (Kiefer ja muut, 2022, s. 1381). Myönteinen tapahtuma voi esimerkiksi vahvistaa uskoa siihen, että pitkäjänteinen kehittäminen kannattaa, kun taas kielteinen tapahtuma voi vahvistaa käsitystä siitä, että huomio kannattaa suunnata nopeasti näkyviin tuloksiin. Tämä erottelu on tutkielman kannalta

tärkeä, koska se estää käsittelemästä kaikkia tapahtumia saman vaikutuslogiikan mukaisina.

Tapahtuman voimakkuus rakentuu uutuudesta, häiritsevyydestä ja kriittisyydestä (Morgeson ja muut, 2015). Voimakkuus auttaa selittämään, miksi jokin episodi ylittää huomio- ja tulkintakynnyksen (Morgeson ja muut, 2015, s. 521). Uutuus viittaa siihen, että tapahtuma poikkeaa tavanomaisesta. Häiritsevyys puolestaan kuvaa sitä, missä määrin tapahtuma keskeyttää työn totuttua kulkua. Kriittisyys viittaa siihen, kuinka tärkeänä, välttämättömänä tai ensisijaisena tapahtumaa pidetään. Esimerkiksi uusi raportointivaatimus voi olla uutuudeltaan korkea mutta vaikutuksiltaan rajallinen, kun taas tärkeän asiakkuuden menettäminen voi olla samanaikaisesti uusi, häiritsevä ja kriittinen tapahtuma.

Voimakkuusulottuvuuksien yhteisvaikutus voi tapahtumien kasautuessa vahvistua, säilyä suhteellisen ennallaan tai heikentyä toimijoiden sopeutumisen ja tottumisen seurauksena (Raddatz, 2024, s. 8–10). Tapahtuman koettu voimakkuus ja sen toiminnalliset seuraukset eivät siten ole täysin vakioita, vaan niihin vaikuttavat myös aiemmat kokemukset, tapahtumien kasautuminen ja toimijoiden sopeutuminen.

Voimakkuuden ja toiminnan väliin sijoittuu tulkintaprosessi, jossa tapahtuman merkitystä arvioidaan (Morgeson ja muut, 2015, s. 521). Tässä tutkielmassa tarkastellaan lisäksi sitä, miten tapahtumalle annetuista merkityksistä voidaan neuvotella tiimissä ja miten tulkinta voi vähitellen muodostua yhteisen toiminnan perusteeksi. Tämä on tutkielman kannalta olennainen kohta, koska tapahtuma ei ala ohjata toimintaa automaattisesti vain siksi, että se on tapahtunut. Sen vaikutus riippuu myös siitä, miten sitä tulkitaan. Sama episodi voidaan yhdessä tiimissä nähdä tilapäisenä poikkeamana ja toisessa merkkinä siitä, että johonkin suuntaan ei enää kannata investoida. Tapahtumien tulkinta ei myöskään ala tyhjästä. Aikaisemmat arviot ja ennako-odotukset voivat muodostaa suodattimen, joka suuntaa huomiota ja on yhteydessä siihen, kuinka usein kielteisiä arjen tapahtumia havaitaan sekä kuinka voimakkaina myöhemmät kielteiset ja

myönteiset tapahtumat koetaan (Kiefer ja muut, 2025, s. 1072–1073, 1083–1086). Tässä tutkielmassa tästä johdetaan analyttinen mahdollisuus, että samansuuntaisesti tulkitut tapahtumat voivat kasautuessaan alkaa jäsentää tiimin tulevaisuusodotuksia ja ajallista suuntautumista.

Tapahtuman ajalliset ominaisuudet korostavat sitä, että tapahtumat ovat rajattuja, mutta niiden kesto ja ajoitus voivat muuttaa niiden vaikutuksia. Pitkäkestoiset tapahtumat voivat altistaa tiimin vaikutuksille pidempään ja mahdollistaa seurausten kasautumisen eri tavalla kuin lyhyet episodit (Morgeson ja muut, 2015, s. 526; Morgeson & DeRue, 2006, s. 272–274, 278–279). Esimerkiksi lyhyt järjestelmähäiriö voi aiheuttaa hetkellisen katkoksen, kun taas kuukausia kestävä, tunnistettavasti alkanut vastuunjaon uudelleenjärjestely voi muuttaa tiimin työnjakoa, varmistelukäytäntöjä ja odotuksia syvemmin.

Tapahtuman tilallinen ulottuvuus puolestaan täsmentää, millä organisaatiotasolla tapahtuma saa alkunsa ja miten sen vaikutukset leviävät organisaatiossa. Ylemmältä tasolta tulevat tapahtumat ovat tyypillisesti laaja-alaisempia ja lähempänä tapahtumaa olevat toimijat altistuvat sille voimakkaammin (Morgeson ja muut, 2015, s. 525–526). Jos esimerkiksi johtoryhmä muuttaa koko yksikköä koskevaa tavoiteasetantaa, tapahtuman vaikutusalue on tyypillisesti laajempi kuin yksittäisen tiimin sisäisen työnjaon ongelman.

Tapahtumien ajallisten ja tilallisten ominaisuuksien metodinen merkitys on siinä, ettei yksittäisestä tapahtumasta opittu välttämättä yleisty suoraan muihin tapahtumiin tai konteksteihin. Jos tiimissä tapahtuu esimerkiksi äkillinen johtotason linjaus, joka vaikuttaa koko yksikköön, siitä ei voi suoraan päätellä, että kaikki pienet arjen tapahtumat vaikuttavat samalla tavalla. Yhden tiimin hetkellinen ongelma ei vielä osoita, että organisaatiokulttuuri ohjaisi toimintaa samalla tavalla koko organisaatiossa tai pitkällä aikavälillä. Siksi tapahtuman ajoitus, kesto, rytmi, alkuperä ja kattavuus on eriteltävä erikseen (Liu ja muut, 2023, s. 2177). Tässä tutkimuksessa tämä auttaa

arvioimaan, milloin kyse on paikalliseksi jäävästä episodista ja milloin tapahtuman vaikutukset leviävät laajemmalle organisaatiossa.

Tässä tutkielmassa erotan toisistaan ajallisen rakenteen, toistuvuuden, kasautumisen ja ketjuuntumisen. Ajallinen rakenne tarkoittaa yksittäisen episodin kestoa ja ajoitusta. Toistuvuus tarkoittaa saman tapahtumaluokan uusiutumista. Kasautuminen viittaa useiden samansuuntaisesti tulkittujen tapahtumien vaikutusten kertymiseen ajassa. Tapahtumien ei tarvitse kuulua samaan tapahtumaluokkaan, jos ne vahvistavat samaa tulkintaa tai päätöksenteon premissiä. Ketjuuntuminen puolestaan tarkoittaa tapahtumien välistä vaikutussuhdetta, jossa yksi episodi muuttaa myöhempien tapahtumien todennäköisyyttä, kulkua tai tulkintaa. Organisaatiotason tapahtumat voivat myös synnyttää alemman tason arjen tapahtumia. Esimerkiksi Kieferin ja muiden (2025) tutkimuksessa organisaatiotason muutos toteutui työntekijöiden arjessa erilaisina myönteisinä ja kielteisinä muutostapahtumina, jotka puolestaan vaikuttivat työntekijöiden arvioihin ja myöhempään suhtautumiseen muutokseen (Kiefer ja muut, 2025, s. 1068–1071, 1084–1086). Tämä erottelu on tärkeä, koska tutkielman selitystapa ei perustu siihen, että jokin tapahtuma toistuu, vaan myös siihen, että tapahtumat alkavat vaikuttaa toistensa merkitykseen ja muodostaa pidempiä vaikutuspolkuja. Jos kehitysehdotus sivuutetaan kerran, kyse voi olla yksittäisestä episodista. Jos kehitysehdotuksia sivuutetaan toistuvasti, kyse on toistuvuudesta. Kasautumisesta voidaan puhua silloin, kun sivuuttamiset, kehittämistyön niukka resursointi ja puuttuva seuranta alkavat yhdessä vahvistaa käsitystä siitä, ettei kehittämiseen kannata käyttää aikaa. Kun tämä käsitys puolestaan muuttaa sitä, miten myöhempiä aloitteita huomataan ja arvioidaan, tapahtumat ovat alkaneet ketjuuntua. Juuri tämä siirtymä yksittäisistä episodeista vähitellen rakentuvaan toimintalogiikkaan on tutkielman selitystavan kannalta keskeinen.

EST:n kannalta olennaista onkin, että tapahtumat voivat olla sisäkkäisiä, ketjuuntua ja muodostaa klustereita sekä vaikutuspolkuja. Tällöin selitys ei löydy yksittäisestä episodista vaan tapahtumien sarjasta (Morgeson ja muut, 2015, s. 530–531). Tämä on

myös yksi peruste siirtyä piirreorientoituneesta selittämisestä tapahtumaketjujen analyysiin. Piirreorientoituneella selittämisellä viitataan esimerkiksi siihen, että ilmiötä pyrittäisiin selittämään sillä, että ”tiimi on heikosti motivoitunut” tai ”kulttuuri vaan on tällainen”. Uudempi EST-kirjallisuus onkin kritisoinut organisaatiotutkimuksen taipumusta selittää ilmiöitä vakailla piirteillä, koska kollektiivinen toiminta rakentuu usein juuri tapahtumaketjujen ja -sykliä kautta (Morgeson ja muut, 2025, s. 953–956).

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimin toimintaa ei tule selittää vain sillä, millainen tiimi ”on”, vaan myös sillä, mitä tiimissä tapahtuu toistuvasti ja miten nämä tapahtumat yhdessä muokkaavat toimintaa ajan kuluessa. Piirteisiin nojaava selitys voisi todeta, että tiimi välttelee riskejä, koska sen kulttuuri on varovainen. Tapahtumaketjuihin nojaava selitys voisi puolestaan todentaa, että tiimissä on toistuvasti palkittu nopeasti näkyviä tuloksia, kehitysideat on sivuutettu ja epäonnistuneista kokeiluista on seurannut kielteistä palautetta, minkä seurauksena tiimi on vähitellen alkanut vältellä riskejä. Tämä havainnollistaa sen, miksi tutkielman painopiste on tapahtumien sarjoissa eikä yksittäisten ominaisuuksien nimeämisessä.

Tapahtumat voivat olla tarkoituksellisesti käynnistettyjä tai ennakoimattomia. Kehittämistoimet voivat katkaista rutiineja tarkoituksellisesti, kun taas skandaalit ja uhkat voivat tehdä sen odottamattomasti sekä muuttaa arviointikriteerejä, huomion kohdistumista ja sitä, mitä organisaatiossa palkitaan (Kulichyova ja muut, 2024, s. 457–458; Farndale ja muut, 2025, s. 967–968; Halinski ja muut, 2025, s. 1037). Tässä tutkielmassa tapahtumaksi luetaan ajallisesti ja tilanteisesti rajautuva episodi, joka erottuu rutiinista ja suuntaa huomiota, päätöksentekoa tai työn etenemistä uudelleen. Myös sovitun jatkon toteutumatta jääminen voidaan analysoida tapahtumana, jos se tunnistetaan aineistossa rikotuksi sitoumukseksi tai muuksi rajautuvaksi katkokseksi ja sillä on seurauksia myöhemmille tulkinnoille tai toiminnalle (Kiefer ja muut, 2022, s. 1377–1379; Kiefer ja muut, 2025, s. 1077–1082). Tämän alaluvun kannalta keskeistä on, etteivät tapahtumat jää analyysissä irrallisiksi episodeiksi. Tapahtumista voi tulkinnan kautta muodostua tiimin toiminnan kannalta merkityksellisiä signaaleja. Tapahtumien

toistuminen, niiden vaikutusten kasautuminen ja tapahtumien ketjuuntuminen voivat puolestaan alkaa vahvistaa näitä tulkintoja ja ohjata tiimin toimintaa. EST tarjoaa tässä tutkielmassa välineen tehdä näkyväksi, miten yksittäisistä tapahtumista ja niitä koskevista tulkinnoista muodostuu laajempia toimintaa suuntaavia prosessiketjuja.

3.4 Tiimitason emergenssi ja jaetun tulkinnan muodostuminen

Tässä alaluvussa tarkastelen sitä, miten yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa voi muodostua tiimitason yhteisiä tulkintoja ja toimintatapoja. Tämä on tutkielman kannalta tärkeää, koska tässä tutkielmassa organisaatiokulttuurin vaikutusten oletetaan välittyvän tiimin toimintaan vuorovaikutuksessa rakentuvien tulkintojen, päätöksenteon premissien ja käytäntöjen kautta. Tavoitteena on täsmentää, millä perusteilla yksilöiden kokemuksista ja puhetavoista voidaan tehdä päätelmiä tiimitason jaetusta tulkinnasta.

Vuorovaikutussuhteet voivat toimia sekä organisaation jäsenten hyödyntäminä resursseina että tiedon välittymisen kanavina. Vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta jatkuvat arjen käytännöt ja kommunikatiivinen vuorovaikutus voivat lisäksi muovata organisatorisia prosesseja ja kollektiivista toimintaa (Cyr ja muut, 2023, s. 483–485, 487–490). Tässä tutkielmassa tästä johdetaan, että vuorovaikutussuhteet voivat vaikuttaa siihen, miten tulkinnat ja tieto liikkuvat, toistuvat ja saavat painoarvoa tiimissä.

Morgeson ja Hofmannin (1999) mukaan kollektiivisia ilmiöitä tulee selittää ensisijaisesti vuorovaikutusjärjestelmien kautta. Yksilöiden toiminta kohtaa ajassa ja paikassa, ja toistuvuus voi vähitellen tuottaa rakenteen, joka alkaa ohjata myöhempää toimintaa (Morgeson & Hofmann, 1999, s. 251–253). Tätä prosessia kuvataan emergenssin käsitteellä. Emergenssi tarkoittaa tässä tutkimuksessa ajallista ja alhaalta ylöspäin etenevää prosessia, jossa yksilöiden toiminta ja keskinäinen vuorovaikutus tuottavat suhteellisen vakiintuneen tiimitason ominaisuuden. Tiimitason ilmiötä ei voida päätellä pelkästään yksilöarvioiden samankaltaisuudesta tai niiden keskiarvosta, vaan analyysissa

on tunnistettava ne vuorovaikutusprosessit, joiden kautta ilmiö muodostuu ja alkaa ohjata myöhempää toimintaa (Kozlowski ja muut, 2013, s. 582–585).

Tiimit sijoittuvat tässä mielessä mesotasolle mikro- ja makrotason väliin. Tiimien kehkeytymistä rajaavat ylemmän tason organisatoriset tekijät sekä työn ja tehtävien jaksottuminen. Samalla tiimin yhteiset toimintakyvyt rakentuvat kokemuksen ja oppimisen kautta (Kozlowski ja muut, 2013, s. 584; Kozlowski & Ilgen, 2006, s. 80–82). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi tiedon jakaminen, koordinaatio ja ongelmanratkaisu eivät ole tiimissä valmiina, vaan ne vahvistuvat vähitellen toistuvassa yhteistoiminnassa. Tämän vuoksi tiimitason ilmiöitä ei voi ymmärtää tarkastelemalla vain yksittäisiä mielipiteitä tai ominaisuuksia. Huomio on kohdistettava siihen, miten vuorovaikutus alkaa ajan myötä tuottaa yhteisiä toimintatapoja.

Toistuvat vuorovaikutusprosessit voivat vähitellen säännönmukaistua ja tuottaa kollektiivisia rakenteita, emergenttejä tiloja ja vakiintuneita toimintatapoja, jotka alkavat puolestaan ohjata myöhempää vuorovaikutusta (Morgeson & Hofmann, 1999, s. 251–253; Kozlowski & Ilgen, 2006, s. 80–81; Kozlowski ja muut, 2013, s. 583–585). Tässä on erotettava toisistaan vuorovaikutusprosessi ja sen seurauksena muodostuva emergentti tila. Tapahtumien yhteinen käsittely on prosessi, kun taas suhteellisen vakiintunut tapa tulkita tapahtumia ja perustella valintoja on emergentti tiimitason arviointikehyys. Emergentit tilat voivat olla esimerkiksi kognitiivisia, affektiivisia tai motivationaalisia tiimitason ominaisuuksia, kuten yhteinen oppimisorientaatio, psykologinen turvallisuus tai tiimin pystyvyysuskomukset (Marlow & Lacerenza, 2025, s. 601–602, 615–616). Tässä tutkielmassa ajallista suuntautumista tarkastellaan tämän emergenssilogiikan mukaisesti vuorovaikutuksessa muodostuvana tiimitason arviointikehyksenä.

Tutkielman analyysivaiheen haasteena on se, miten tällaisia tiimitason ilmiöitä voidaan tunnistaa yksilöhaastatteluista. Tässä tutkimuksessa haastateltavia ei käsitellä ensisijaisesti oman sisäisen tilansa mittareina, vaan informantteina tiimin kollektiivisista käytännöistä (Morgeson & Hofmann, 1999, s. 260–261). Päätelmä jaetusta tulkinnasta

Samalla on huomioitava se, ettei vahva jaettu tila ole yksiselitteisesti myönteinen ilmiö. Esimerkiksi luottamus voi joissain tilanteissa kaventaa kriittistä tarkastelua ja lisätä yhdenmukaisuuspainetta (Costa ja muut, 2018, s. 171, 179). Tämän alaluvun kannalta keskeistä on se, että jaettu tulkinta ei synny hetkessä eikä vain yksilöiden mielipiteissä, vaan rakentuu vähitellen toistuvassa vuorovaikutuksessa ja alkaa näkyä tiimin käytännöissä, puhetavoissa ja valinnoissa.

Yhteenvetona tapahtumat toimivat tässä tutkielmassa empiirisinä episodeina, joille annetuista tulkinnoista voi muodostua tiimin toiminnan kannalta merkityksellisiä signaaleja. Premissi- ja heuristiikkakirjallisuus auttaa selittämään, miten tällaiset tulkinnat voivat alkaa rajata vaihtoehtojen arviointia ja sitä, mitä tiimissä pidetään olennaisena, uskottavana ja tavoittelemisen arvoisena (Simon, 1944; Gigerenzer, 2008; Ehrig & Schmidt, 2021). Ajallisen sopeutumisen kirjallisuus puolestaan selittää, miten palautteen sisältö ja rytmi sekä siihen palaamisen käytännöt voivat vahvistaa lyhyen aikavälin painotusta ja tuottaa ajallista myopiaa (March, 1991, 2006; Levinthal & March,

1993; Orlikowski & Yates, 2002). EST jäsentää tapahtumien voimakkuutta sekä niiden ajallisia ja tilallisia ominaisuuksia ja auttaa analysoimaan tapahtumien toistumista, kasautumista ja ketjuuntumista (Morgeson ja muut, 2015; Liu ja muut, 2023; Morgeson ja muut, 2025). Emergenssin näkökulma täydentää tätä ketjua tarjoamalla perustan tarkastella, miten vuorovaikutuksessa toistuvat tulkinnat ja käytännöt voivat tässä tutkielmassa vähitellen vakiintua tiimitason päätöksenteon premisseiksi ja osaksi tiimin ajallista suuntautumista (Morgeson & Hofmann, 1999; Kozlowski ja muut, 2013; Marks ja muut, 2001).

4 Metodologiset valinnat

Tässä luvussa esittelen tutkielman metodologiset valinnat. Kuvaan aineistonkeruun, haastattelurungon rakenteen, tapahtuman määrittelyn aineistossa sekä analyysiprosessin. Menetelmävalinnat perustuvat siihen, että tutkimuksessa tarkastellaan tapahtumien ajassa kasautuvia vaikutuksia eikä yksittäisten tapahtumien poikkeavuutta. Kiinnostus kohdistuu siis siihen, miten toistuvat tapahtumat muokkaavat tulkintoja ja miten näistä tulkinnoista muodostuu arjen käytäntöjä ohjaavia premissejä. Tämän vuoksi aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla, joissa informantteja pyydetään kuvaamaan tapahtumaketjuja ja toistuvia arkitapahtumia.

Koska tutkimuksen kohteena ei ole yksittäisen tapahtuman poikkeuksellisuus vaan tapahtumien vaikutusten vähittäinen kasautuminen, menetelmällisen ratkaisun on tehtävä näkyväksi sekä tapahtumaketjut että niihin liitetyt tulkinnat. Analyysi etenee tapahtumien tunnistamisesta niiden tulkintaan ja edelleen arjen käytäntöihin, jolloin tapahtumien ajallinen kasautuminen voidaan tehdä näkyväksi. Luvun lopussa käsittelen tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

4.1 Aineistonkeruu

Tässä alaluvussa kuvaan aineistonkeruun lähtökohdat, aineiston kokoonpanon, haastattelujen toteutuksen sekä aineiston käsittelyn. Tavoitteena on kuvata, miten aineistonkeruun ratkaisut tukevat tutkimuskysymyksiä. Keskeistä ei siis ole yksittäisten tapahtumien poikkeuksellisuus sinänsä vaan se, miten toistuvat tapahtumat ja niihin liitetyt tulkinnat alkavat vähitellen ohjata tiimin toimintaa.

Haastattelurunko rakentuu Event System Theoryn (EST) oletukselle, jonka mukaan tapahtuman ja sitä seuraavan toiminnan väliin sijoittuu tulkintavaihe. Tässä vaiheessa tapahtuman merkitys arvioidaan ja vasta sen jälkeen päätetään, miten siihen reagoidaan

(Morgeson ja muut, 2015, s. 521–522). Tässä tutkielmassa kiinnostus kohdistuu siihen, miten tulkintavaiheen vaikutukset kasautuvat ajan kuluessa. Yksittäinen tapahtuma ei vielä muuta tiimin toimintaa, mutta toistuvat tapahtumat voivat alkaa muokata sitä, mitä tiimissä pidetään realistisena, kiireellisenä ja sellaisena, johon kannattaa käyttää aikaa ja resursseja myös silloin, kun hyödyt näkyvät vasta viiveellä (Morgeson ja muut, 2015, s. 530–531).

Tämä lähtökohta ohjasi haastattelurungon rakennetta. Tapahtumia ei rajattu etukäteen, vaan haastateltavat kuvasivat itse merkityksellisiksi kokemansa tapahtumaketjut ja toistuvat arkitapahtumat. Siten aineistoon saatiin mukaan myös vähitellen kertyviä muutoksen merkkejä, joita ulkopuolinen saattaisi yksittäisinä pitää vähäpätöisinä. Jos tapahtumat olisi rajattu etukäteen, aineisto olisi voinut painottua vain poikkeuksellisiin tapauksiin (Morgeson ja muut, 2015, s. 530–531).

Yksilöhaastattelut valittiin keinoksi tarkastella tiimitason muutosta. Ratkaisu on perusteltu, koska tiimin yhteiset toimintatavat syntyvät usein toistuvissa vuorovaikutustilanteissa ja vakautuvat vähitellen toimintaa ohjaaviksi rakenteiksi eli vakiintuneiksi käytännöiksi (Morgeson & Hofmann, 1999, s. 251–253). Yksilöhaastatteluaineistolla voidaan tutkia tiimitason ilmiötä kuitenkin vain, jos yksilöitä käsitellään tiimin yhteisten prosessien kuvaajina ja jos päättelyn askeleet yksilötasolta tiimitasolle kirjoitetaan selvästi auki (Morgeson & Hofmann, 1999, s. 261). Tämän vuoksi saman tiimin viittä haastattelua tarkasteltiin rinnakkain. Tarkoituksena oli arvioida sitä, missä määrin tapahtumiin liitetty ajalliset oletukset ja niistä puhumiseen käytetty yhteinen käsitteistö ovat tiimin jäsenten jakamia ja alkavat ohjata työn priorisointia (Kozlowski ja muut, 2013, s. 584–585).

Lähestymistapa noudattaa myös ajallisen tutkimuksen metodologisia suosituksia. Ajalliset oletukset on tehtävä näkyviksi, koska muuten ajallinen näkökulma menettää selitysvoimansa (Blagoev ja muut, 2024, s. 2152–2155). Lisäksi tutkimusasetelmassa on erotettava toisistaan eri yksiköiden väliset erot samalla ajanhetkellä ja saman yksikön

muutos ajan kuluessa. Aiempi tutkimus on painottunut ensimmäiseen, koska se on perustunut suurelta osin poikkileikkausasetelmiin eli yhdestä ajanhetkestä kerättyyn aineistoon (Arregle ja muut, 2023, s. 118). Haastattelurungon tarkoitus oli siksi pyrkiä kuvaamaan tapahtumat järjestyksen, keston, toistuvuuden ja paluupisteiden kautta. Paluupisteillä tarkoitetaan siis hetkiä, joissa toiminnassa palataan aiempiin vaiheisiin tai käytäntöihin.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on erittäin kilpaillulla toimialalla toimiva keskisuuri asiantuntijaorganisaatio, jossa työ perustuu tiimimuotoiseen asiakastyöhön, vahvaan asiantuntijuuteen ja tulostavoitteisiin. Työympäristöä leimaavat yhtä aikaa lyhyen aikavälin suorituspaineeet sekä pidemmän aikavälin asiakkuuksien, toimintatapojen ja osaamisen kehittämistarpeet. Lisäksi organisaatiossa on havaittu tiimien välisiä suoriutumiseroja. Tämä tekee kohdeorganisaatiosta tarkoituksenmukaisen kontekstin tutkia sitä, miten arjen tapahtumat ja niistä syntyvät tulkinnot liittyvät tiimien priorisointiin, ajalliseen suuntautumiseen ja pitkäjänteiseen tekemiseen sitoutumiseen. Aineisto kerättiin loppuvuodesta 2025 puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluaineisto koostuu 20 yksilöhaastattelusta: jokaisesta neljästä tiimistä haastateltiin viisi informanttia, ja haastattelut kattoivat sekä esihenkilö- että asiantuntijarooleja. Informantit valittiin rooleista, joissa nähdään käytännössä, miten asiantuntemus jakautuu (”kuka tietää mitä”) ja miten tieto kiertää tiimin jäsenten välillä. Tällainen yhteinen ymmärrys tukee roolien määrittelyä ja työn yhteensovittamista tiimissä (Reagans ja muut, 2005, s. 871–872). Useamman haastateltavan valinta samasta tiimistä oli metodologisesti välttämätöntä, sillä vähäisistä havainnoista opitut päätössäännöt altistuvat liian pitkälle meneville yleistyksille. Useiden haastattelujen avulla voitiin yksittäisten kertomusten sijaan arvioida jaetun tulkinnan ja yhteisen käsitteistön toistuvuutta (Ehrig & Schmidt, 2021, s. 264–265).

Haastattelurunko ohjasi kuvaamaan tapahtumia ajallisesti kolmesta näkökulmasta: kuinka kauan tapahtuma kesti, kuinka välitöntä reagointia se vaati ja millaisia seurauksia siitä aiheutui. Saatuja kuvauksia voitiin analyysissa vertailla EST:n käsitteiden avulla

(Morgeson ja muut, 2015). Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja tallennettiin litterointia varten. Yksilöhaastattelun kesto oli noin 75–90 minuuttia.

Haastattelut litteroitiin sanatarkasti siten, että analyysin kannalta keskeiset merkitykset ja ilmaisutavat säilyvät (Graneheim & Lundman, 2004; Hsieh & Shannon, 2005). Puhekielen pienet korjaukset ja toistot siistittiin luettavuuden parantamiseksi ilman että merkitys muuttui. Vuorovaikutuksen mikrotason merkintöjä, kuten taukoja ja naurahduksia, kirjattiin vain silloin, kun ne muuttivat lausuman merkitystä tai tulkintaa (Graneheim & Lundman, 2004).

Haastattelurunko pilotoitiin kahdella koehaastattelulla ennen varsinaista aineistonkeruuta. Tarkoituksena oli varmistaa se, että käsitteet ”tapahtuma” ja ”viiveellä hyötyä tuottava tekeminen” avautuvat informanttien omalla kielellä ilman teoreettista käsitteistöä ja että keskeinen tapahtumaketju saadaan kuvatuksi alusta loppuun ilman, että haastateltava siirtyy arvottamaan tapahtumaa hyväksi tai huonoksi (Hsieh & Shannon, 2005). Pilotoinnin jälkeen runkoa tarkennettiin kielellisesti, mutta haastattelukysymysten teoreettinen perusta säilyi ennallaan (van Hulst & Visser, 2025).

Aineistonkeruun ratkaisut rakennettiin siten, että analyysissa voidaan tarkastella yksittäisten poikkeusten sijaan tapahtumien ajallista kasautumista, niihin liitettyjä tulkintoja ja sitä, missä määrin nämä tulkinnot ovat tiimin jäsenten jakamia. Seuraavassa alaluvussa tarkennan, miten haastattelurunko on rakennettu tuottamaan juuri tällaista aineistoa.

4.2 Haastattelurungon rakenne

Haastattelurunko (liite 1) on rakennettu siten, että sen avulla voidaan tarkastella, miten toistuvat tapahtumat muokkaavat tiimissä tehtyjä tulkintoja ja arjen käytäntöjä ajan kuluessa. Tavoitteena on tuottaa aineistoa, jossa tapahtumat, niihin liitetyt tulkinnot ja

niiden käytännölliset seuraukset voidaan analysoida yhtenäisenä ajallisena kokonaisuutena (Kimsey ja muut, 2025).

Rungon ensimmäiset kysymykset koskevat tiimin tehtävää, rooleja ja tavallista viikkoa. Niiden tarkoituksena on tehdä näkyväksi se rutiini, jota vasten poikkeamat ja keskeytykset voidaan tunnistaa tapahtumiksi. EST:n mukaan tapahtuma erottuu juuri siinä, että se katkaisee rutiinin ja ylittää huomio- ja tulkintakynnyksen (Morgeson ja muut, 2015). Tämän jälkeen haastateltavia pyydetään kuvaamaan nopeaa reaktiota vaatineita, roikkumaan jääneitä sekä pieniä mutta toistuvia tapahtumia. Siten aineistoon saadaan mukaan sekä yksittäisiä episodeja että vähitellen kasautuvia arkitapahtumia ja samalla tapahtumien ajallinen rakenne tulee näkyväksi (Morgeson ja muut, 2015; Morgeson & DeRue, 2006).

Seuraava kysymysblokki kohdistuu tulkintaan eli siihen, miten tapahtumista puhuttiin tiimissä ja mitä niistä pääteltiin. EST:n mukaan tapahtuman ja sitä seuraavan toiminnan väliin sijoittuu tulkintavaihe, jonka varassa päätetään, miten tilanteeseen reagoidaan (Morgeson ja muut, 2015). Tässä tutkielmassa tulkintaa tarkastellaan päätöksenteon taustaoletuksina. Kysymykset itsestäänselvyyksistä, kuten ilmaisuista ”ei me voida” sekä siitä, mitä pidetään realistisena, pyrkivät tunnistamaan, millä perusteilla tiimissä rajataan sitä, mitä vaihtoehtoja pidetään mahdollisina ja harkinnan arvoisina (Simon, 1944).

Ajallista painotusta koskevat kysymykset tarkastelevat puolestaan sitä, jääkö tiimissä tilaa tekemiselle, jonka hyödyt näkyvät vasta myöhemmin ja miten tiimi käsittelee nopean ja paremman ratkaisun välistä jännitettä. Nämä kysymykset liittyvät tilanteisiin, joissa lyhyt syklinen tekeminen voi voittaa, koska myöhemmin hyötyä tuottava työ on epävarmempaa ja sen vaikutukset näkyvät hitaammin (March, 1991; Levinthal & March, 1993). Mukana on myös kysymyksiä siitä, miten pitkän aikavälin tekeminen pidetään arjessa mukana. Se, milloin asioihin palataan ja miten eteneminen tehdään näkyväksi,

vaikuttaa siihen, näyttäytyykö tällainen työ uskottavana tiimin jäsenille (Orlikowski & Yates, 2002).

Lopuksi kysymykset kulttuurista arjen sääntöinä kohdistuvat siihen, mistä tiimissä saa kiitosta, miten kokeiluihin suhtaudutaan ja miten virheitä käsitellään. Näiden kysymysten avulla voidaan tunnistaa, millaiset kriteerit arjessa vahvistuvat ja mitä käyttäytymistä vältetään (Simon, 1944). Tällöin kulttuuria ei tarkastella yleisinä julkilausuttuina arvoina, vaan käytännössä toistuvina sääntöinä, jotka ohjaavat toimintaa arjessa.

Haastattelurunko etenee siis tapahtumista tulkintaan ja tulkinnasta käytäntöihin. Tämän rakenteen avulla aineisto voidaan jäsentää yhtenäisesti tapahtumajaksojen, niihin liitettyjen tulkintojen ja jaettujen päätöskriteerien näkökulmasta (Morgeson ja muut, 2015; Morgeson & Hofmann, 1999; Kozlowski & Ilgen, 2006). Koska tiimitason ilmiöitä on usein päätelty kokoamalla yhteen yksilöarvioita ilman riittävää teoreettista perustaa, runko on rakennettu tunnistamaan jaettujen kriteerien ja yhteisen käsitteistön toistuvuus useiden informanttien kuvauksissa (Goh ja muut, 2022).

Kukin kysymysblokki tuottaa analyysia varten kuvauksen tapahtumajaksosta ja sen keskeisistä ominaisuuksista, siihen liitetyn tulkinnan sekä tätä tulkintaa vastaavat arjen käytännöt. Samalla aineistossa tulee näkyväksi tapahtumaketjujen ajallinen rakenne, kuten tapahtumien järjestys, toistuvuus ja keskeiset paluupisteet. Haastattelurungon tavoitteena on siten tuottaa vertailtavia aineistoyksiköitä myöhemmää koodausta varten.

4.3 Miten tapahtuma määritellään aineistossa

Tässä alaluvussa määrittelen mitä tapahtumalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ja millä perusteilla yksittäiset tapahtumat kootaan tapahtumaluokiksi. Tavoitteena on tehdä näkyväksi se, millä säännöillä aineistosta erotetaan analyysin kannalta merkitykselliset tapahtumat ja miten niitä käsitellään myöhemmässä analyysissa.

Tapahtuma tarkoittaa tässä tutkimuksessa aineistosta tunnistettavaa, ajallisesti rajattua jaksoa, jolle voidaan osoittaa alku, kulku ja loppu tai paluukohta. Se erottuu tavanomaisesta työkulusta tai vakiintuneesta rutiinista (Morgeson ja muut, 2015, s. 516–519). Tällainen raja on tarpeen, koska prosessiaineistossa tapahtumien rajat eivät aina ole selviä. Siksi analyysi edellyttää sääntöjä sille, mitä pidetään tapahtumana (Langley, 1999, s. 692–693).

Analyysin perusyksikkönä toimii tapahtumajakso. Sen on oltava riittävän yhtenäinen, jotta sitä voidaan tarkastella omana kokonaisuutenaan, mutta samalla riittävän rajattu, jotta se pysyy analyysissä hallittavana ja säilyttää yhteytensä siihen tilanteeseen, jossa se esiintyy (Graneheim & Lundman, 2004, s. 106). Jokaisesta tunnistetusta tapahtumasta laaditaan siksi lyhyt peruskuvaus: mitä tapahtui, missä ja milloin, kuinka kauan tapahtuma kesti sekä mitä se keskeytti tai mihin suuntaan se siirsi tekemistä (Morgeson ja muut, 2015, s. 519).

Aineistosta merkitään tapahtumaksi vain sellainen jakso, jossa täyttyy kolme ehtoa. Ensinnäkin siinä on tunnistettavissa käynnistävä teko tai odotetun etenemisen katkos. Toiseksi se voidaan rajata ajallisesti esimerkiksi järjestyksen, keston tai sovitun paluupisteen avulla (Morgeson ja muut, 2015, s. 519). Kolmanneksi sillä on oltava jokin seuraus työn etenemisessä, vuorovaikutuksessa tai työn järjestämisessä (Morgeson ja muut, 2015, s. 526). Tällainen seuraus voi olla esimerkiksi työn keskeytyminen tai viivästyminen, päätöksen siirtyminen, prioriteetin muuttuminen tai työnjaon ja koordinaation uudelleenjärjestyminen. Näiden ehtojen tarkoituksena on varmistaa se, että analyysiin valitaan vain sellaisia jaksoja, joilla on tunnistettava ajallinen muoto ja käytännöllinen merkitys työn kululle.

Tapahtumaksi voidaan tulkita myös odotettu teko tai jatko, joka ei toteudu, jos toteutumatta jääminen rikkoo työn odotetun etenemisen ja näyttäytyy arjessa selvästi erottuvana poikkeamana. Näin voi olla esimerkiksi silloin, kun luvattu ohjaus peruuntuu

tai sovittu käsittely jää toteutumatta (Kiefer ja muut, 2022, s. 1377–1378, 1382). Myös palaamattomuus tai hiljaisuus voidaan kirjata tapahtumaksi, jos kyse on odotetun jatkon puuttumisesta, joka voidaan rajata ajallisesti ja jolle voidaan osoittaa seurauksia työn etenemiselle. Tällöin viestinnän puute tai katkeaminen voi näyttäytyä työn kannalta kielteisenä arkitapahtumana. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun asia jää odottamaan vastausta eikä sovittuun käsittelyyn palata lainkaan (Morgeson ja muut, 2015, s. 519; Kiefer ja muut, 2022, s. 1377–1378, 1382; Kiefer ja muut, 2025, s. 1082).

Tapahtumia tarkastellaan tässä tutkimuksessa ensisijaisesti tapahtumaketjuina ja toistuvina arjen tilanteina. Tämä on tärkeää, koska tutkimuksen kohteena eivät ole vain yksittäiset poikkeukset vaan toistuvat tapahtumat, jotka alkavat kasautuessaan vaikuttaa työn kulkuun. Tässä tutkimuksessa ajallisuus tarkoittaa tapahtumien järjestystä, toistuvuutta ja vaikutusten kertymistä ajan mittaan. Se ei siis tarkoita vain kellonaikaa tai kestoa, vaan myös sitä, miten aiemmat tapahtumat alkavat ohjata myöhempää toimintaa.

Jokainen tunnistettu tapahtuma koodataan EST:n kolmen perusulottuvuuden avulla: voimakkuuden, ajallisen rakenteen ja vaikutusalueen mukaan (Morgeson ja muut, 2015, s. 517–521). Tapahtumat muutetaan vertailtaviksi analyysiyksiköiksi (Morgeson ja muut, 2015, s. 526). Menettelyä voidaan pitää ohjaavana sisällönanalyysinä: teoria antaa alkuperäiset koodiluokat, mutta niiden käytännöllinen sisältö muodostuu aineistosta (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1281–1282). Ratkaisu on perusteltu, koska tavoitteena ei ole kuvata tapahtumia, vaan vertailla niitä systemaattisesti samojen käsitteiden avulla.

Analyysissa tapahtuma erotetaan siitä, mitä siitä päätellään. Tämä on tärkeää, koska EST:n mukaan vaikutus ei siirry suoraan tapahtumasta toimintaan, vaan välittyy tulkinnan kautta. Siksi koodaan erikseen a) tapahtuman ja sen EST-ulottuvuudet sekä b) tapahtumaan liitetyt tulkinnat ja niistä muodostuvat toimintaa rajaavat oletukset (Morgeson ja muut, 2015, s. 522). Esimerkiksi päätöksen viivästyminen voi olla kahdessa tiimissä samankaltainen tapahtuma, mutta sen merkitys voi olla erilainen. Yhdessä

tiimissä se voidaan nähdä tilapäisenä poikkeamana, toisessa merkkinä siitä, että pitkän aikavälin työ jää kiireellisten asioiden alle.

Toistuvat, rakenteeltaan samankaltaiset tapahtumat kootaan analyysissä tapahtumaluokiksi. Tapahtumaluokka tarkoittaa tässä tutkimuksessa useista samankaltaisista tapahtumista muodostettua yleisempää rakennetta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi aloitteen siirtäminen ilman uutta ajankohtaa, päätöksen jääminen avoimeksi tai se, ettei sovittuun asiaan palata. Tapahtumaluokkien avulla voidaan kuvata tapahtumien toistumista ja keskinäisiä yhteyksiä ilman, että analyysi rakentuu vain yksittäisten poikkeusten varaan (Morgeson ja muut, 2015, s. 530–531; Morgeson ja muut, 2025, s. 963–964). Luokkien täsmentämisessä hyödynnetään systemaattisen yhdistelyn periaatetta. Tämä tarkoittaa sitä, että teoreettinen kehys säilyy samana, mutta luokkien sisältö tarkentuu aineiston ja teorian vuoropuhelussa (Dubois & Gadde, 2002, s. 554–555, 558). Tapahtumaluokaksi muodostetaan vain sellainen rakenne, joka toistuu aineistossa useamman kerran ja jonka seuraukset näkyvät työn järjestämisessä tai priorisoinnissa (Morgeson ja muut, 2015, s. 530–531).

Kun sama tapahtumaluokka toistuu ja sama tulkinta alkaa näkyä useissa saman tiimin kertomuksissa ja arjen valinnoissa, käsittelen tulkintaa silloin tiimitason taustaoletuksena. Taustaoletus tarkoittaa tässä tutkimuksessa toistuvaa käsitystä tai sääntöä, joka alkaa ohjata sitä, mitä tiimissä pidetään mahdollisena, järkevänä tai tärkeänä. Tällainen oletus voi alkaa ohjata tiimin myöhempää toimintaa ja tiimissä syntyviä uusia tapahtumia (Morgeson ja muut, 2015, s. 530–531). Tiimitason taustaoletukset tunnistetaan vertaamalla saman tiimin jäsenten kuvauksia keskenään ja tekemällä näkyväksi se, millä perusteilla yksilöpuheesta tehdään päätelmä tiimitasolle (Dubois & Gadde, 2002; van Hulst & Visser, 2025).

Tulkinta nostetaan tiimitasolle vain silloin, kun sama oletus toistuu riittävän laajasti saman tiimin aineistossa. Tässä tutkielmassa tulkinta katsotaan riittävän laajaksi, jos se toistuu vähintään kolmessa viidestä haastattelusta ja sille löytyy vastine arjen

käytännöissä. Tätä kriteeriä käytetään analyyttisen varmuuden lisäämiseen, ei määrälliseen yleistämiseen. Tämä voi näkyä esimerkiksi ilmauksissa ”näin meillä tehdään”. Pelkkä yksittäisen vastaajan mieltymys ei vielä riitä tiimitasaisen tulkinnan perustaksi (Morgeson & Hofmann, 1999, s. 261–262; Kozlowski ja muut, 2013, s. 584–585).

Tämän määrittelyn perusteella analyysissa erotetaan toisistaan tapahtuma, siihen liitetty tulkinta ja näiden käytännöllinen seuraus. Samalla voidaan kuvata, miten yksittäisistä tapahtumista muodostuu toistuvia rakenteita ja milloin nämä alkavat näkyä tiimitason toimintaa ohjaavina taustaoletuksina. Seuraavassa alaluvussa tarkennan, miten tämä analyysilogiikka etenee käytännössä.

4.4 Analyysiprosessi

Aineiston analyysi on ohjaavaa sisällönanalyysia, jossa ilmiötä tarkastellaan prosessina. Analyysin kohteena on se, miten työn kulku muuttuu ajan myötä toistuvien tapahtumien seurauksena. Analyysi on abduktiivinen: koodausrunko perustuu teoriaan, mutta tapahtumaluokkien sisältö ja tapahtumaketjujen tulkinnat tarkentuvat analyysin aikana (van Hulst & Visser, 2025, s. 568, 571; Dubois & Gadde, 2002, s. 554–555).

Tässä tutkimuksessa ajallisuus tarkoittaa tapahtumien järjestystä, toistuvuutta ja kasautumista. Tarkastelun kohteena on siis se, mitä tapahtuu ennen mitäkin, mitkä tilanteet palaavat arjessa uudelleen ja miten ne alkavat vähitellen muuttaa työn painotuksia, päätöksentekoa sekä ajan, huomion ja voimavarojen suuntaamista. Aineiston avulla tarkastellaan sitä, miten tiimin huomio ja päätöksenteon perusteet muuttuvat tapahtumien toistuessa ja kasautuessa (Morgeson ja muut, 2015; Morgeson & Hofmann, 1999).

EST antaa rungon tapahtumien koodaukselle. Premissianalyysi puolestaan jäsentää tapahtumista tehtyjä tulkintoja ja niistä muodostuvia toimintaa ohjaavia oletuksia. Itsemääräämisteoriaa ei käytetä analyysin luokitteluperusteena, vaan vasta tulosten tulkinnassa luvussa 6. Analyysissa erotetaan toisistaan tapahtumien kuvaus, niihin liitetyt tulkinnat ja tulosten myöhempi teoreettinen tulkinta.

Analyysi eteni vaiheittain. Ensin jokainen haastattelu luettiin kokonaisena ajallisena kertomuksena ja siitä laadittiin tapausmuistio, johon kirjattiin lähtötilanne, keskeinen tapahtumaketju ja alustava muutoksen suunta (Graneheim & Lundman, 2004, s. 107, 109; Langley ja muut, 2013, s. 7). Tämän vaiheen tarkoituksena oli säilyttää yksittäisen haastattelun sisäinen ajallinen logiikka ennen aineiston pilkkomista pienempiin analyysiyksiköihin.

Tämän jälkeen tunnistettiin tapahtumajaksot luvussa 4.3 määritellyillä kriteereillä, kuvattiin ne tapahtumakorteilla ja koodattiin ne EST:n ulottuvuuksilla, jotta tapahtumat olisivat vertailtavia analyysiyksiköitä (Morgeson ja muut, 2015, s. 517, 520–521, 526; Morgeson ja muut, 2015, s. 530–531; Morgeson ja muut, 2025, s. 963–964). Samalla erotettiin toisistaan tapahtuma, sitä koskeva tulkinta ja käytännön seuraus, koska vaikutus välittyy tulkinnan kautta eikä siirry toimintaan suoraan (Morgeson ja muut, 2015, s. 522). Menettely vastaa ohjaavan sisällönanalyysin periaatetta, jossa teoria antaa jäsennyksen, mutta tulkinnat muodostuvat aineistosta (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1281–1282).

Seuraavaksi koottiin toistuvat, rakenteeltaan samankaltaiset tapahtumat tapahtumaluokiksi. Tämän jälkeen siirryttiin tiimitasolle vertaamalla saman tiimin haastatteluja rinnakkain (Morgeson ja muut, 2015, s. 530–531; Morgeson ja muut, 2025, s. 963–964). Tavoitteena oli tunnistaa, missä määrin samanlaiset tapahtumat, niitä koskevat tulkinnat ja niitä vastaavat käytännöt toistuvat useissa saman tiimin kuvauksissa. Siten voitiin arvioida sitä, milloin kyse oli yksittäisestä näkemyksestä ja milloin laajemmin jaetusta toimintaa ohjaavasta oletuksesta.

Analyysissa tarkasteltiin myös kohtia, joissa tapahtumaketjun suunta muuttuu selvästi. Tämä tehtiin jäsentämällä ketjuja ennen–jälkeen-jaksoihin (Langley ja muut, 2013, s. 7). Tämän avulla voitiin tehdä näkyväksi se, missä kohdin tapahtumien kasautuminen alkoi muuttaa työn kulkua, priorisointia tai päätöksenteon perusteita. Huomio ei siis kohdistunut vain yksittäisiin tapahtumiin, vaan myös niihin siirtymiin, joissa työn logiikka alkoi muuttua.

Analyysi raportoitiin tapahtumaketjuina, joissa etenevät tapahtuma, tulkinta ja käytännön seuraus. Perustelut sidottiin taulukossa 1 kuvattuihin välituotoksiin, jotta johtopäätökset pysyvät jäljitettävänä.

Taulukko 1. Analyysiprosessin vaiheet.

Analyysivaihe	Mitä teen käytännössä	Mitä tästä jää talteen (tuotos)	Miten EST näkyy tässä vaiheessa
1. Haastattelun kokonaisluku ja tapausmuistio	Luen haastattelun kokonaisena ajallisena kertomuksena ennen yksityiskohtaista koodausta. Kirjaan tapausmuistioon lähtötilan, keskeisen tapahtumaketjun ja alustavan kuvauksen siitä, miten työn suunta tai aikajänne muuttui.	Tapausmuistio (1–2 sivua), alustava aikajana ja avainkohdat.	Tapahtumat ymmärretään ajallisina jaksoina, ei irrallisina teemoina. Ajallinen kulku säilyy analyysin lähtökohtana.
2. Tapahtumajaksojen tunnistaminen	Merkitsen tapahtumajaksoja vain silloin, kun niissä on käynnistävä teko tai odotetun jatkon rikkoutuminen, ajallinen rajautuminen ja kuvattu seuraus työn etenemiselle.	Lista tapahtumajaksoista (tunniste, lyhyt kuvaus, sijainti haastattelussa).	Tapahtuma on analyysin perusyksikkö. Tapahtuma erotetaan yleisestä taustasta ja jatkuvista olosuhteista.
3. Tapahtuman kuvaus EST-ulottuvuuksilla	Kirjaan jokaisesta tapahtumajaksosta samaan muotoon, mitä tapahtui, missä ja milloin, kuinka kauan se kesti, mitä se keskeytti tai mihin suuntaan se siirsi tekemistä. Lisäksi merkitsen, mikä tapahtumassa oli uutta, miten työ häiriintyi, mistä tapahtuma sai alkunsa ja ketä se koski.	Tapahtumakortti tai tapahtumamerkintä, jossa on tapahtumakuvaus ja sen luonnehdinta.	EST:n ulottuvuudet tehdään näkyviksi samassa muodossa kaikissa tapauksissa: voimakkuus, ajallinen rakenne ja vaikutusalue.
4. Tulkintojen ja käytäntöjen erottelu	Merkitsen erikseen, mitä tapahtumasta alettiin päätellä ja missä kohdassa tämä alkaa näkyä arjen valinnoissa, kuten ajoittamisessa, varmistelussa, muotoilussa tai poisjättämisessä.	Tapahtuma → tulkinta → käytäntö -ketjun merkinnät.	Vaikutus ei siirry tapahtumasta toimintaan suoraan, vaan välittyy tulkinnan kautta ja alkaa näkyä käytännössä.
5. Tapahtumaluokkien muodostaminen	Yhdistän samarakenteiset tapahtumajaksoja tapahtumaluokiksi vasta silloin, kun sama rakenne toistuu useamman kerran ja sillä on seurauksia työn järjestämisessä tai priorisoinnissa.	Tapahtumaluokkien määritelmät ja esimerkitapaukset.	Kasautuminen ja ketjuuntuminen tehdään näkyviksi. Analyysi perustuu toistuvan rakenteen kertymiseen, ei yksittäiseen poikkeukseen.
6. Tiimitason vertailu	Vertaan saman tiimin haastatteluja rinnakkain ja tarkistan, toistuvatko sama tapahtumaluokka, siihen liitetty tulkinta ja niitä vastaavat käytännöt useissa kertomuksissa. Nostan tulkinnan tiimitasolle vain, jos se toistuu vähintään kolmessa viidestä haastattelusta ja näkyy arjen valinnoissa.	Tiimikohtainen koonti jaetuista tapahtumaluokista, tulkinnoista ja hajonnasta.	EST:n monitasoisuus konkretisoituu: tapahtumien ja tulkintojen vakiintumista arvioidaan tiimitason ilmiönä, ei vain yksilöpuheena.
7. Käännökohtien ja katkoksen tarkastelu	Etsin kohtia, joissa tapahtumaketjun kasautuminen katkeaa tai sen suunta muuttuu. Jäsenän ketjun ennen–jälkeen-jaksoihin ja vertaan, mitä tulkinnoissa ja käytännöissä muuttuu.	Kuvaus käännekohdista ja niiden suhteesta tapahtumaketjuun.	Ajallinen dynamiikka tulee näkyväksi: analyysi kuvaa, miten työn rajautuminen syntyy, vahvistuu tai purkautuu tapahtumien kasautuessa.
8. Raportointi ja jäljitettävyyden	Valitsen tuloksiin edustavat katkelmat, jotka näyttävät ketjun tapahtumasta tulkintaan ja käytäntöön, ja osoitan, miten tiimitason johtopäätös perustuu useaan haastatteluun ja arjen käytäntöihin.	Tulosten ketjukuvaukset, sitaattit ja tiimikohtaiset koonnit.	EST näkyy raportoinnissa siten, että lukija voi seurata tapahtumien ajallista kulkua ja sitä, miten tulkinnot alkavat vakiintua käytännöiksi.

4.5 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan laadullisen tutkimuksen keskeisten kriteerien avulla. Tässä tutkimuksessa olennaisia ovat erityisesti analyysin uskottavuus, prosessin läpinäkyvyys ja tulosten analyttinen siirrettävyys. Prosessia painottavassa laadullisessa sisällönanalyysissa luotettavuus liittyy siihen, kuinka systemaattisesti aineisto on koodattu, miten tulkinnat sidotaan aineistossa esiintyviin ilmauksiin ja miten analyysin aikana tehdyt ratkaisut kuvataan läpinäkyvästi (Graneheim & Lundman, 2004, s. 109–110). Tässä tutkimuksessa tuloksia voidaan jossain määrin pitää analyttisesti siirrettävinä vastaavanlaisiin asiantuntijatiimeihin ja tilanteisiin, joissa toistuvat arkitapahtumat kasautuvat ja alkavat ohjata priorisointia. Tuloksia ei kuitenkaan ole perusteltua yleistää kaikkiin tiimityön muotoihin (Graneheim & Lundman, 2004, s. 109–110).

Analyysin uskottavuutta tukee se, että aineistonkeruu, haastattelurunko ja analyysiprosessi on rakennettu johdonmukaisesti tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen kanssa. Haastatteluissa vastaajia ohjattiin kuvaamaan konkreettisia tapahtumakulkuja ja niiden seurauksia, ei ajattomia arvioita. Uskottavuutta vahvistetaan lisäksi raportoimalla edustavia sitaatteja ja osoittamalla, miten tulkinnat rakentuvat aineiston sisäisten samankaltaisuuksien ja erojen varaan (Graneheim & Lundman, 2004, s. 109).

Luotettavuuden kannalta keskeistä on myös koodauslogiikan selkeys ja koodausrunгон systemaattinen käyttö, koska ne tekevät sisällönanalyysista arvioitavaa ja johdonmukaista (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1285). Koodauspäätökset, niiden perustelut ja koodausrunгон tarkentuminen analyysin aikana dokumentoitiin, jotta lukija voi arvioida, miten aineistosta on edetty yleisemmiksi luokiksi. Tätä dokumentointia konkretisoivat taulukossa 1 esitetyt välituotokset, kuten tapausmuistiot, tapahtumakortit ja tiimikohtaiset koonnit.

Prosessitutkimuksessa keskeinen riski on aineiston sirpaloituminen irrallisiksi teemoiksi, jolloin tapahtumien ajallinen logiikka katoaa (Langley ja muut, 2013, s. 9). Tämän vuoksi analyysissa hyödynnettiin tapauskohtaista ajallista jäsentämistä ja ajallista lohkomista, jossa prosessi kuvataan toisiinsa kytkeytyvinä jaksoina ja niiden välisinä siirtyminä (Langley, 1999, s. 703–705). Analyysiprosessin vaiheet, päätössäännöt ja tuotoskriteerit on esitetty taulukossa 1, mikä vahvistaa analyysin jäljitettävyyttä.

Tiimitason ilmiön tavoittamista tukee se, että aineisto perustuu yksilöhaastatteluihin, mutta analyysi ulotetaan myös tiimitasolle. Tiimi-ilmiö voi näyttäytyä yksilöpuheessa yksilöllisenä, vaikka se olisi jo vakiintunut kollektiiviseksi toimintaa ohjaavaksi rakenteeksi (Morgeson & Hofmann, 1999). Tämän vuoksi analyysissa tarkasteltiin sitä, missä kohdassa tulkinnot alkavat ylittää yksilötason ja näkyä kollektiivisesti päätöksissä ja käytännöissä (Morgeson & Hofmann, 1999, s. 252–253). Lisäksi saman tiimin jäsenten haastattelujen vertaaminen tukee sen arviointia, onko kyse jaetusta tulkinnasta vai rinnakkaisista yksilöllisistä näkemyksistä. Tiimitasoisien tulkinnan luotettavuutta vahvistettiin käyttämällä osassa 4.3 kuvattua toistuvuuskriteeriä.

Tutkimuksen rajauksena on huomioitava se, että aineisto perustuu pelkästään yksilöhaastatteluihin eikä sisällä havainnointia tai dokumenttiaineistoa (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1279–1280), jotka olisivat voineet tukea kontekstin ymmärtämistä. Tässä tutkimuksessa analyysin kohteena ei kuitenkaan ole tapahtumien objektiivinen kulku, vaan se, miten toimijat merkityksellistävät tapahtumia ja millaisia taustalla vaikuttavia merkityksiä näihin tulkintoihin sisältyy (Graneheim & Lundman, 2004, s. 105–106). Saman tiimin kertomuksissa ilmenevä vaihtelu ei siksi ole automaattisesti luotettavuusongelma. Se voi myös kertoa analyttisesti relevantilla tavalla, missä määrin tulkinnot ja niistä johdetut käytännöt ovat jaettuja ja missä tilanteissa ne alkavat eriytyä (Graneheim & Lundman, 2004, s. 110; Morgeson & Hofmann, 1999, s. 252–253).

Tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuseettisiä periaatteita. Tutkimuksen eettiset riskit ja hyödyt arvioitiin jo suunnitteluvaiheessa, jotta osallistujille

mahdollisesti koituvat haitat voidaan tunnistaa ja minimoida (Brewerton & Millward, 2001, s. 79–83). Osallistuminen perustui informoituun suostumukseen, jossa kuvattiin tutkimuksen menettelytavat ja varmistettiin, että suostumus kattaa myös tulosten raportoinnin ja julkaisemisen (Brewerton & Millward, 2001, s. 79–83).

Työelämäkontekstissa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, ettei osallistujille synny painetta edustaa organisaatiota tai esihenkilöä tietyllä tavalla. Siksi vapaaehtoisuutta korostettiin ja suostumus varmistettiin riittävän informaation pohjalta (Brewerton & Millward, 2001, s. 79–83). Luottamuksellisuus ja anonymiteetti turvattiin siten, että raportointia ei voi yhdistää yksittäisiin henkilöihin (Brewerton & Millward, 2001, s. 79–83). Osallistujille tehtiin lisäksi selväksi, että he voivat jättää yksittäisiin kysymyksiin vastaamatta ja keskeyttää osallistumisensa ilman seuraamuksia. Raportoinnissa anonymisointi ulotettiin myös sitaatteihin ja tunnistettaviin kontekstiviitteisiin, kuten rooleihin, yksiköihin ja yksittäisiin tapahtumiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen luotettavuus perustuu analyysiprosessin systemaattisuuteen, koodausratkaisujen läpinäkyvyyteen ja siihen, että yksilöhaastatteluista tehtävät tiimitason päätelmät sidotaan eksplisiittisiin analyttisiin kriteereihin. Eettisesti tutkimus perustuu vapaaehtoisuuteen, informoituun suostumukseen ja osallistujien tunnistettavuuden huolelliseen minimointiin. Näillä ratkaisuilla pyritään varmistamaan, että tutkimus on sekä metodologisesti arvioitava että tutkimuseettisesti kestävä.

5 Aineiston analyysi ja tulokset

Tässä luvussa analysoin, miten neljän tiimin toistuvat arkitapahtumat ja niihin liitetyt tulkinnat jäsentyvät jatkuvuutta koskeviksi signaaleiksi, päätöspremisseiksi ja käytännöiksi. Käytännöt voivat puolestaan vahvistaa aiempia tulkintoja siitä, millaiselle tekemiselle voidaan odottaa uskottavaa jatkoa. Tämä mekanismi alkaa ohjata sitä, mille aikajänteelle ajan, huomion ja osaamisen kohdentaminen näyttäytyy tiimissä realistisena. Analyysin keskeinen havainto on, että pitkäjänteinen tekeminen säilyy harkinnan arvoisena silloin, kun sille muodostuu tunnistettava jatko, kuten paluupiste, nimetty vastuuhenkilö tai konkreettinen seuraava askel. Kun tällainen jatko puuttuu toistuvasti, tiimin jäsenet voivat alkaa ennakoivasti rajata sellaista tekemistä, jonka etenemistä tai vaikutusta ei pidetä riittävän uskottavana.

Luku etenee tiimien lähtötiloista ja alustavista tulkinnoista (5.1) tapahtumien jäsentymiseen jaetuiksi jatkuvuussignaaleiksi (5.2), päätöskriteereihin (5.3), tulkintoja ylläpitäviin käytäntöihin ja kääntöehtoihin (5.4), ajallisen suuntautumisen sisäiseen vaihteluun (5.5) sekä tiimien toimintalogiikkojen vertailevaan jäsennykseen (5.6).

5.1 Tiimien lähtötilat ja alustavat tulkintaketjut

Tässä analyysissa lähtötila tarkoittaa tiimien ”normaalia arkea” sellaisena kuin se hahmottuu haastatteluhetkellä. Se on pääosin jälkikäteinen kuvaus eikä neutraali tilannekuva. Siksi kuvaukset voivat olla osin ristiriitaisia. Ristiriidat voivat myös kertoa siitä, millaisia odotuksia tiimissä on jatkuvuudesta, kehittämisen mahdollisuuksista ja omista vaikutusmahdollisuuksista. Tässä analyysissa tulkintaa tarkastellaan tiimissä jaettuna silloin, kun samansuuntainen ajallinen vihje ja siihen liitetty johtopäätös toistuvat saman tiimin eri haastatteluissa ja ilmenevät myös haastatteluissa kuvatuissa päätöksissä tai toimintakäytännöissä. Analyysin systematisoimiseksi vähintään

kolmessa saman tiimin viidestä haastattelusta esiintyvää samansuuntaisuutta käytettiin heuristisena vähimmäisehtona. Tiimitason päätelmä ei kuitenkaan perustunut yksinomaan esiintymien määrään, vaan lisäksi arvioitiin, kuvattiinko tulkinta tiimissä yhteisesti tunnistetuksi ja näkyikö se toistuvissa käytännöissä. Myös poikkeavat ja vastakkaiset kuvaukset otettiin huomioon tulkinnan kattavuutta arvioitaessa.

5.1.1 Tiimi A

Tiimi A:ssa operatiivinen työ näyttäytyy pääosin toimivana mutta reaktiivisena. Kehittämistä pidetään mahdollisena ja arvokkaana, mutta sille ei ole suojattua aikaa tai ennakoitavaa jatkoa. Siksi pitkäjänteiseen tekemiseen sitoudutaan lähinnä silloin, kun sille voidaan ennakoida uskottava jatko tai tunnistettava käsittelypaikka.

“Kyllä tämä arki toimii sinänsä. On paljon tekemistä ja reagoitavaa, ja asioita saadaan kyllä eteenpäin. Kehittämistäkin tehdään siinä samalla, mutta se vähän vaihtelee, että mihin asti sitä ehtii viedä. Ei se ole varsinaisesti varattua aikaa, enemmänkin sellaista, että jos nyt sattuu olemaan hetki.” (H4, tiimi A)

Kehittäminen näyttäytyy siis muun työn väliin sijoittuvana mahdollisuutena. Samalla reaktiiviseen arkeen totutaan, ja kaikkea ei enää pidetä mielekkäänä viedä eteenpäin.

“Aluksi sitä ehkä odottaa, että asioita ehtii kehittää enemmän. Mutta sitten huomaa, että arki on tätä reagointia ja siihen tottuu. Ei se välttämättä huonoa ole, mutta ei kaikkea kannata jäädä viemään eteenpäin.” (H1, tiimi A)

Tulkinta kytkeytyy paluupisteen epävarmuuteen. Kun asioihin ei välttämättä palata, epävarmuus alkaa muuttua oletukseksi.

“Ei siihen tule reaktiota tai välttämättä koskaan palata. Jos sama toistuu niin kyllä sitten alkaa miettiä, onko sen enää kiirettä vai jo tapa.” (H2, tiimi A)

Aineistossa tiimin ajallinen suuntautuminen näyttäytyy ennakoivana rajaamisena: investointivalmius kohdistuu helpommin pitkäjänteiseen tekemiseen, jolle voidaan ennakoida uskottava jatko. Tiimitason tulkinnan kriteeri täyttyy, koska paluupisteen epävarmuus ja siihen liittyvä varmistelu toistuivat kaikissa viidessä tiimi A:n haastattelussa ja ilmenivät haastatteluissa kuvatuissa arjen valinnoissa.

5.1.2 Tiimi B

Tiimi B erottuu muista tiimeistä siinä, että kehittämiseen palataan ja sen etenemistä seurataan. Kaikki ideat eivät etene automaattisesti, mutta niille syntyy selkeä käsittelypaikka tai seuraava askel. Siksi viiveellä hyötyä tuottava työ ei näyttäydy yksittäisen työntekijän riskinä vaan osana yhteistä työtä.

“Meillä kehittäminen ei ole sellaista, että tehdään jos jää aikaa. Jos johonkin lähdetään, niin kyllä siihen myös palataan myöhemmin. Mutta se edellyttää, että osaa perustella, miksi se on tärkeää myös pidemmällä aikavälillä, ei vain tässä hetkessä.” (H7, tiimi B)

Tiimissä hyväksytään myös se, ettei kaiken työn hyöty näy heti. Olennaista on se, että tekemiselle on tunnustettu tiimissä yhteisesti ymmärretty suunta.

“Kaiken ei tarvitse näkyä heti. On ihan ok, että joku asia alkaa tuottaa vasta myöhemmin, kunhan tiedetään, mihin se on menossa.” (H8, tiimi B)

Haastatteluissa paluupisteiden kuvataan ilmenevän päätösten kirjaamisena, seuraavina käsittelyhetkinä ja selkeänä palautteena.

“Vaikka vastaus olisi ei, se on selkeä... tiedetään, missä mennään.” (H6, tiimi B)

“Kun jotain päätetään, se kirjataan ylös ja siihen palataan seuraavassa palaverissa.” (H9, tiimi B)

Aineistossa paluupisteiden ennakoitavuus näyttäytyy tiimin investointivalmiutta ja pidempää ajallista suuntautumista ylläpitävänä tekijänä, koska aikaa ja huomiota voidaan kohdentaa myös viiveellä hyötyä tuottavaan tekemiseen ilman jatkuvaa tarvetta nostaa asiaa uudelleen esiin. Tiimitason tulkinnan kriteeri täyttyy, koska paluupisteiden ennakoitavuus ja etenemisen näkyväksi tekeminen ilmenivät kaikissa viidessä tiimi B:n haastattelussa sekä haastatteluissa kuvatuissa kirjaamis-, seuranta- ja palautekäytännöissä.

5.1.3 Tiimi C

Tiimi C:n arkea leimaavat kiireelliset tilanteet ja nopeasti vaihtuvat prioriteetit. Työ etenee katkonaisesti: uusi suunta voi tulla ennen kuin aiempi tehtävä on suoritettu tai kehittämistoimenpide on ehtinyt vakiintua.

“Tuntuu siltä, että koko ajan tulee jotain uutta, mihin pitää reagoida heti. Ennen kuin edellinen asia ehtii kunnolla lähteä eteenpäin, suunta voi jo muuttua. Sitten niitä keskeneräisiä jää helposti kasaan.” (H13, tiimi C)

Tämän seurauksena työ näyttäytyy pirstaleisena eikä pitkäjänteiselle tekemiselle muodostu luotettavaa jatkumoa.

“Se on aika pirstaleista eikä mikään oikein ehdi valmiiksi.” (H12, tiimi C)

Haastateltavien kuvauksissa mittari-, raportointi- ja nopean reagoinnin käytännöt painottuvat tavalla, joka suuntaa huomiota nopeasti näkyviin tuloksiin. Kehittäminen, oppiminen ja perehdytys jäävät tällöin helpommin taka-alalle.

”Esimerkiksi aletaan seuraamaan jotain, seuranta tehdään ja raportoidaan mutta ei oikein tiedä mitä siitä seuraa.” (H14, tiimi C)

”Kun on kiire perehdytys jää...se on meillä se todellisuus...” (H15, tiimi C)

Aineistossa tiimin ajallinen suuntautuminen näyttäytyy lyhyempää aikajännettä painottavana ja investointivalmius kohdistuu helpommin tekemiseen, jonka tulokset voidaan tehdä nopeasti näkyviksi. Paluupiste ei näyttäydy vakiintuneena yhteisenä oletuksena, vaan työn jatko määräytyy tilanteisesti vaihtuvien prioriteettien mukaan. Tiimitason tulkinnan kriteeri täyttyy, koska prioriteettikatkokosten ja katkonaisen jatkumon kuvaus ilmeni neljässä viidestä haastattelusta sekä haastatteluissa kuvatuissa arjen käytännöissä.

5.1.4 Tiimi D

Tiimi D:ssä korostuvat vahva substanssiosaaminen, vastuu asiakastyöstä ja eettinen sitoutuminen työhön.

”Omassa työssä ajattelen niin että oma asiantuntijuus vaatii tietynlaista eettistä tapaa toimia, jos ei siihen pysty, tekee valintoja oman ammattiympäristön ja odotusten välillä. Se herättää ajatuksia.” (H20, tiimi D)

Samalla vaikutusmahdollisuudet työn kehittämiseen näyttäytyvät rajallisina. Asiantuntijuus ei automaattisesti tuota työn kehittämistä koskevaa päätösvaltaa eikä

kokemusta siitä, että omaa toimintaa voisi suunnata omista ammatillisista arvioista käsin. Aloitteet tarvitsevat vastetta, hyväksyntää tai selkeän linjauksen edetäkseen.

“Kyllä koen että voin ehdottaa muutoksia, mutta en voi itse päättää, lähdetäänkö niitä edistämään tai otetaanko niitä edes harkintaan. Siihen tarvitaan aina hyväksyntä ylempää.” (H17, tiimi D)

Haastateltavien kuvauksissa hiljaisuus ja palaamattomuus toimivat työn jatkuvuutta koskevin signaaleina. Palautteen puuttuminen voidaan tulkita merkiksi siitä, että asia on kunnossa. Toistuva palaamattomuus voi puolestaan alkaa viestiä, ettei asian etenemiselle ole odotettavissa jatkoa.

“Meidän työssä oletus on vähän se, että jos kukaan ei sano mitään, niin asiat ovat ok.” (H19, tiimi D)

Tuki ei myöskään näyttäyty oletusarvoisena, vaan sen saaminen jää usein yksilön oman aktiivisuuden varaan.

“Ei meillä hirveästi tulla kysymään perään. Ajatus on enemmän se, että jos tarvitsee apua, niin sitten itse nostaa käden.” (H16, tiimi D)

Tiimi D:n kuvauksissa muodostuu jännite asiantuntijavastuun ja rajallisten vaikutusmahdollisuuksien välille. Jäsenten odotetaan tunnistavan kehittämistarpeita, tekävän aloitteita ja hakevan tarvitsemansa tuen oma-aloitteisesti, mutta he eivät voi itse päättää aloitteiden etenemisestä. Koska aloitteille ei myöskään muodostu automaattisesti vastetta tai yhteistä paluupistettä, vastuu niiden jatkuvuuden varmistamisesta henkilöityy pitkälti aloitteen tekijälle. Tällöin asiantuntijuuteen liittyvä vastuu ei kytkeydy vastaavaan päätösvaltaan tai organisatoriseen tukeen. Ammatillinen ja eettinen sitoutuminen ei kuvauksissa tästä huolimatta katoa, mutta pitkäjänteinen investointivalmius kohdistuu valikoivammin tehtäviin, joiden etenemiseen jäsenet

kokevat voivansa vaikuttaa. Tiimitason tulkinnan kriteeri täyttyy, sillä hiljaisuuden ja palaamattomuuden merkitys toistui kaikissa viidessä haastattelussa ja ilmeni myös haastatteluissa kuvatuissa tuen hakemisen ja työn rajaamisen käytännöissä

5.2 Yhteisen tiimitason tulkinnan muodostuminen

Aineistossa yhteinen tulkinta siitä, mihin aikaa, huomiota ja osaamista kannattaa kohdentaa, rakentuu toistuvista tapahtumista ja niille annetuista ajallisista merkityksistä. Keskeiseksi muodostuu se, onko tekemiselle tunnistettavissa uskottava jatko vai jääkö sen eteneminen avoimeksi. Organisaatiokulttuurin yhteyttä tähän prosessiin tarkastellaan toistuvien käytäntöjen kautta: miten eteneminen tehdään näkyväksi, seuraava askel nimetään ja asiaan palataan ilman jatkuvaa muistuttamista. Tiimin investointivalmius ja ajallinen suuntautuminen ilmenevät siinä, pysyykö viiveellä hyötyä tuottava toiminta mahdollisena ja perusteltuna vaihtoehtona.

Aineiston perusteella keskeinen jatkuvuutta koskeva signaali on tunnistettava paluupiste. Sillä tarkoitetaan ennakolta tunnistettavaa rakennetta, jonka kautta asia otetaan uudelleen käsittelyyn, kuten sovittua käsittelyajankohtaa, kirjattua seuraavaa askelta, nimettyä vastuuhenkilöä tai selkeää päätöstä asian etenemisestä. Paluupiste ei edellytä myönteistä ratkaisua, sillä myös perusteltu päätös asian päättämisestä vähentää epävarmuutta. Kun eteneminen tai etenemättömyys tehdään näkyväksi, yksittäisen aloitteen päätyminen ei välttämättä heikennä pitkäjänteisen tekemisen yleistä uskottavuutta. Sen sijaan toistuva palaamattomuus, käsittelyn siirtyminen ilman uutta ajankohtaa ja palautteen jääminen hiljaisuudeksi voivat viestiä, ettei tällaiselle tekemiselle ole ennakoitavissa jatkuvuutta.

”Jos joku asia tulee uudestaan esiin ilman, että sitä pitää erikseen nostaa, niin silloin tietää, että se on oikeasti menossa eteenpäin.” (H6, tiimi B)

Taulukko 2 kokoaa aineistosta tehdyn tulkinnan siitä, miten etenemisen näkyväksi tekevät tapahtumat voivat jäsentyä jatkuvuutta vahvistaviksi signaaleiksi, päätöspremisseiksi ja pitkäjänteistä tekemistä tukeviksi käytännöiksi.

Taulukko 2. Jatkuvuutta vahvistavien tapahtumien jäsentyminen päätöspremisseiksi.

1. Aineistokatkkelma	2. Tapahtuma	3. Ajallinen signaali	4. Vakiintuva premissi	5. Käytäntö tai seuraus
B: "Vaikka vastaus olisi ei, se on selkeä... tiedetään, missä mennään."	Aloitteesta annetaan selkeä päätös.	Etenemisen tila tulee näkyväksi.	Myös kielteinen päätös ylläpitää jatkuvuutta.	Epävarmuus vähenee, ja valmistelua voidaan jatkaa tai päättää.
B: "Jos joku asia tulee uudestaan esiin ilman, että sitä pitää erikseen nostaa..."	Asia palaa työnsuorituksen ilman muistutusta.	Palaaminen osoittaa, että asia etenee.	Käsittelyyn palaava asia on aidosti etenemässä.	Panostusta jatketaan, ja varmistamisen tarve vähenee.

Jatkuvuutta vahvistavissa tapauksissa ratkaisevaa ei siten ole päätöksen myönteisyys, vaan käsittelyn tilan näkyvyys ja seuraavan vaiheen ennakoitavuus. Työn jatkumoon katkos voi näyttäytyä myös suunnan jatkuvana vaihtumisena. Tällöin tekeminen käynnistyy, mutta ei saa pysyvää jatkumoa.

"Tulee olo, että on jatkuvassa välitilassa, aloitetaan uusi projekti, ja kohta todetaan, että ei se toimikaan, otetaan uusi suunta. Kyllähän se alkaa näyttäytyä reaktiiviselta tekemiseltä." (H17, tiimi D)

"Hiljaisuus on ehkä kaikkein selkein viesti. Kun johonkin ei palata, siitä oppii nopeasti, mihin ei kannata koskea." (H19, tiimi D)

Taulukko 3 kokoaa vastaavasti aineistosta tehdyn tulkinnan siitä, miten palaamattomuus, jatkuvat suunnanmuutokset ja tuen puuttuminen voivat jäsentyä jatkuvuutta heikentäviksi signaaleiksi ja ennakoivaa rajaamista ohjaaviksi päätöspremisseiksi.

Taulukko 3. Jatkuvuutta heikentävien tapahtumien jäsentyminen päätöspremisseiksi.

1. Aineistokatkkelma	2. Tapahtuma	3. Ajallinen signaali	4. Vakiintuva premissi	5. Käytäntö tai seuraus
A: "Ei siihen tuu reaktiota tai välttämättä koskaan palata..."	Aloitteeseen ei vastata eikä palata.	Uskottava jatko puuttuu.	Ilman paluupistettä panostus voi mennä hukkaan.	Aloitteita varmistellaan ja rajataan ennakoivasti.
A: "Teen mieluummin sellaisia pieniä juttuja..."	Laajalle aloitteelle ei ole ennakoitavaa jatkoa.	Suureen panostukseen liittyy korkea hukkariski.	Panostus kannattaa kohdistaa nopeasti näkyvään työhön.	Pienet ja nopeasti valmistuvat tehtävät priorisoidaan.
C: "Asiasta piti raportoida, mutta siihen ei kuitenkaan koskaan palattu."	Raportointia ei seuraa jatkokäsittely.	Raportointi ei takaa vaikutusta tai jatkuvuutta.	Raportoitu asia ei välttämättä etene.	Raportointi tehdään velvoitteena, mutta kehittämispanosta rajataan.
D: "Hiljaisuus on selkein viesti... oppii nopeasti, mihin ei kannata koskea."	Aloitteeseen ei saada vastetta.	Toistuva hiljaisuus viestii jatkon puuttumisesta.	Vasteettomaan aloitteeseen ei kannata käyttää lisää aikaa.	Aloitteita jätetään nostamatta, ja toimintaa rajataan ennakoivasti.
D: "Ei meillä kysytä perään... jos tarvitsee apua, itse nostaa käden."	Tukea ei tarjota ilman pyyntöä.	Tuen saaminen riippuu omasta aktiivisuudesta.	Tuen saaminen edellyttää oma-aloitteista pyytämistä.	Tuen hakeminen ja jatkuvuuden varmistaminen yksilöllistävät.

Taulukoiden 2 ja 3 vertailu osoittaa, ettei tapahtuman merkitys määräydy vain sen välittömän sisällön perusteella. Olennaista on, millainen jatkuvuutta koskeva signaali tapahtumalle annetusta tulkinnasta muodostuu. Asian palaaminen käsittelyyn, selkeä päätös ja nimetty seuraava askel vahvistavat oletusta jatkuvuudesta. Toistuva hiljaisuus, avoimeksi jäävä käsittely ja jatkuvat suunnanmuutokset puolestaan vahvistavat oletusta siitä, ettei pitkäjänteiselle panostukselle ole uskottavaa jatkoa.

Kun samankaltaiset tapahtumat toistuvat ja useat tiimin jäsenet tulkitsevat ne samansuuntaisesti jatkuvuutta koskeviksi signaaleiksi, tulkinta voi vähitellen vakiintua tiimitason päätöspremissiksi. Vakiintunut premissi ilmenee yhteisissä tai rinnakkaisissa toimintatavoissa, kuten aloitteiden rajaamisessa, uudelleen ajoittamisessa, valmistelun jatkamisessa tai asioiden jättämisessä kokonaan nostamatta esiin.

5.3 Päätöskriteerit: millä perusteilla tekemistä rajataan?

Aineistossa vaihtoehtojen arviointi ei näyttäytyä sattumanvaraisena, vaan toistuvista tapahtumista ja niitä koskevista tulkinnoista vähitellen muodostuvien päätöskriteerien ohjaamana. Kriteerit tiivistävät sen, millaiset näkökohdat alkavat näyttäytyä päätöksenteon kannalta merkityksellisinä ja millä perusteilla vaihtoehtoja pidetään harkinnan arvoisina.

Poikkitiimisessä analyysissä päätöksenteko jäsentyy kolmen toisiinsa liittyvän arviointikriteerin kautta. Nämä kriteerit ovat jatkon ennakoitavuus, työn hukkariski ja panostuksen sosiaalinen hyväksyttävyys. Kriteerit eivät muodosta välttämättä ajallisesti etenevää päätössarjaa, vaan niitä voidaan arvioida rinnakkain. Taulukko 4 tiivistää kunkin kriteerin keskeisen arviointikohteen.

Taulukko 4. Päätöskriteerit ja niiden arviointikohteet.

Päätöskriteeri	Keskeinen arviointikysymys
Jatkon ennakoitavuus	Onko tekemiselle tunnistettavissa uskottava jatko?
Työn hukkariski	Mitä aikaa, huomiota, osaamista tai energiaa menetetään, jos panostus ei johda jatkoon tai vaikutukseen?
Panoksen sosiaalinen hyväksyttävyys	Voidaanko aloite tai panostus tuoda näkyvästi esiin ilman maine- tai hyväksyttävyyseriskiä?

Ensimmäinen kriteeri on jatkon ennakoitavuus. Se koskee sitä, kuinka todennäköisenä asian eteneminen näyttäytyy ja onko tekemiselle tunnistettavissa paluupiste, kuten seuraava käsittelyhetki, nimetty vastuutaho tai paikka työnkulussa. Paluupiste ei tarkoita varmaa hyväksyntää, vaan vähimmäistason jatkuvuutta. Jos tällaista jatkoa ei

ole nähtävissä, panostaminen voi alkaa näyttäytyä etenemisen sijasta odottamisena, jolloin pidättäytyminen voi näyttäytyä ymmärrettävänä.

*“Sitähän se edellyttää, että voi luottaa siihen sitoutumiseen myös johdon osalta.”
(H10, tiimi B)*

“Yhdessä sovittuihin asioihin palataan säännöllisesti, ei tarvitse jäädä arvailemaan.” (H6, tiimi B)

“Teen mieluummin sellaisia pieniä juttuja, joista näkyy heti jotain, kun isoihin ei oikein pysty sitoutumaan.” (H3, tiimi A)

Toinen kriteeri on työn hukkariski. Työn hukkariskillä tarkoitetaan kokemusta siitä, että valmisteluun ja osaamiseen käytetty aika ja panos voi jäädä ilman jatkoa tai vaikutusta. Tiimin jäsenet arvioivat, mitä menetetään, jos panostukselle ei synny uskottavaa jatkoa. Hukkariski ei koske vain käytettyä aikaa, vaan myös huolelliseen valmisteluun ja asiantuntijatyöhön kohdennettuja voimavaroja. Kun katkokset ja palaamattomuus toistuvat, pitkäjänteinen tekeminen voi alkaa näyttäytyä epävarmana panostuksena. Tämä voi suunnata toimintaa kohti ajallisesti turvallisempaa tekemistä, jonka lopputulos tulee nopeasti näkyväksi.

“Kun pöydällä on monta asiaa ja tiedän, että tähän yhteen palataan seuraavassa palaverissa, niin teen mieluummin sitä. En lähde viemään eteenpäin sellaista, josta ei ole varmuutta, palaako se enää koskaan.” (H7, tiimi B)

“Onhan se turhauttavaa käyttää aikaa johonkin vaan siksi että se täytyy tehdä koska joku sanoo... siinä turhauttaa se, että käytät aikaa johonkin millä ei sitten ollutkaan lopulta merkitystä.” (H19, tiimi D)

Kolmas kriteeri on sosiaalinen hyväksyttävyyys. Sosiaalisella hyväksyttävyydellä tarkoitetaan tässä sitä, voidaanko aloite tai panostus tuoda näkyvästi esiin ilman, että se tulkitaan väärin ajoitetuksi, ylimääräiseksi tai tiimin vallitsevien odotusten vastaiseksi. Tiimin jäsenet arvioivat tällöin, millaisin ehdoin panoksen voi tuoda esiin tilanteessa, jossa eteneminen on epävarmaa. Kun sosiaalinen riski koetaan korkeaksi, toiminta voi suuntautua vaihtoehtoihin, jotka ovat helposti perusteltavissa ja linjassa muiden näkyvän toiminnan kanssa. Vaihtoehtoja rajataan tällöin jo ennen yhteistä keskustelua varmistelun, odottamisen ja ajoittamisen kautta. Sosiaalisen hyväksyttävyyden kriteeri korostui aineistossa erityisesti tiimien A ja C kuvauksissa.

“Nykyään mietin aika usein, että miltä tämä näyttää ulospäin, en niinkään sitä, onko tämä paras ratkaisu.” (H3, tiimi A)

“Odotan, että muut ensin ja sitten itse perässä.” (H2, tiimi A)

“Jos ei muutkaan, niin en minäkään ole se ensimmäinen.” (H13, tiimi C)

Kun samat arviointikriteerit toistuvat useiden saman tiimin jäsenten kuvauksissa ja niiden kuvataan ilmenevän toistuvissa toimintatavoissa, ne voivat muodostaa tiimitason tulkintarakenteen. Kriteerit eivät tällöin kuvaa vain yksittäisiä valintoja, vaan yhteisesti tai rinnakkaisesti käytettyjä arviointiperusteita, joiden varassa investointivalmiutta rajataan ja ajallista suuntautumista muovataan. Organisaatiokulttuurin vaikutusta voidaan tulkita niiden toistuvien käytäntöjen ja signaalien kautta, joiden pohjalta nämä arviointiperusteet vakiintuvat. Tiimit eivät ensisijaisesti eroa siinä, millaisia asioita niissä arvioidaan, vaan siinä, kuinka voimakkaasti eri kriteerit ohjaavat toimintaa ja millaisia jatkuvuutta tukevia paluupisteitä tiimien arki tarjoaa.

5.4 Käytännöt ja kääntöehdot: tulkinnan vakiintuminen tiimitasolla

Tässä alaluvussa tarkennan, miten toistuvista tapahtumista muodostuneet tulkinnat voivat vakiintua tiimitasolla ja ilmetä arjen käytännöissä.

Kuvio 1 kokoa aineistosta tulkitun mekanismin, jossa jatkuvuutta koskeva tulkinta vakiintuu ja alkaa ylläpitää itseään palautesilmukan kautta. Toistuvat katkokset, suunnanmuutokset ja jatkokäsittelyn puuttuminen voivat heikentää odotusta siitä, että keskeytyneeseen työhön palataan. Tästä voi muodostua tulkinta, ettei työlle hahmotu uskottavaa jatkoa eikä tehdyn panoksen vaikutus tule riittävästi näkyväksi. Tulkinta voi vakiintua tiimitason päätöspremissiksi ja alkaa näkyä ennakoivissa käytännöissä, kuten aloitteiden pilkkomisena, ajoittamisena, omaan työhön rajaamisena tai kokonaan esittämättä jättämisenä. Premissin sisältö voidaan tiivistää seuraavasti: ilman tunnistettavaa paluupistettä pitkäjänteiseen kehittämiseen ei kannata investoida paljon aikaa. Käytännöt eivät tällöin ainoastaan seuraa tulkintaa, vaan voivat myös ylläpitää sitä. Kun yhteisiä aloitteita nostetaan esiin vähemmän tai kehittäminen rajataan omaan työhön, tiimille syntyy vähemmän mahdollisuuksia muodostaa yhteisiä paluupisteitä ja saada jatkuvuutta vahvistavia korjaavia kokemuksia. Aikaisempi tiimin tekemä tulkinta työn jatkumon epävarmuudesta voi säilyä.

1) Toistuvat tapahtumat

- Katkokset
- Suunnanmuutokset
- Jatkokäsittelyn puuttuminen

**2) Jatkuvuustulkinta**

- Työn jatkoa ei pidetä riittävän uskottavana eikä tehdyn panoksen vaikutusta riittävän näkyvänä.

**3) Tiimitason päätöspremissi**

- Ilman tunnistettavaa paluupistettä laajaan valmisteluun ja pitkäjänteiseen kehittämiseen ei kannata investoida paljon aikaa.

**4) Ennakoivat käytännöt**

- **Etenemistä turvaavat:** työn pilkkominen, kehystäminen, ajoittaminen
- **Panostusta suojaavat:** työn siirtäminen, kehittämisen rajaaminen omaan työhön, aloitteiden esittämättä jättäminen

**5) Seuraus**

- Yhteisiä aloitteita nostetaan esiin vähemmän, paluupisteitä syntyy harvemmin ja palaamattomuuden kokemuksia kertyy lisää

Uudet palaamattomuuden
kokemukset vahvistavat
jatkuvuustulkintaa



Kuvio 1. Jatkuvuustulkinnan vakiintuminen ja sitä vahvistava palautesilmukka.

Tiimin C haastatteluissa kuvion esittämä mekanismi ilmeni erityisesti toistuvina suunnanmuutoksina ja työn seuraavien vaiheiden epäselvyytenä. Haastateltavat eivät kuvanneet muutoksia sinänsä poikkeuksellisiksi, vaan ongelmalliseksi muodostui se, ettei muutosten yhteydessä tehty näkyväksi, mihin suuntaan työ jatkuu ja mihin asioihin tiimissä voidaan sitoutua. Samansuuntaiset kuvaukset toistuivat useissa haastatteluissa: uudet tehtävät keskeyttivät aiempaa työtä, suunta koettiin vaikeaksi ennakoida ja yhteisten prioriteettien pysyvyys jäi epävarmaksi. Seuraavat aineistokatkelmat havainnollistavat tätä jatkuvuutta koskevan odotuksen heikkenemistä.

“Ymmärtäisi paremmin, jos asiat puhuttaisiin ennakoon auki. Nyt tulee vaan uusia juttuja, ja suunta vaihtuu kesken kaiken.” (H12, tiimi C)

“Joo, ymmärrän että muutoksia tulee, mutta tulee tunne, että suunta on koko ajan vähän hukassa.” (H13, tiimi C)

“Tuntuu ettei ole mitään mihin sitoudutaan, huomenna voi olla jo eri ohjeet.” (H15, tiimi C)

Katkelmissa keskeinen ongelma ei ole yksittäinen muutos, vaan vaikeus ennakoida työn jatkuvuutta. Suunnan toistuva vaihtuminen heikentää käsitystä siitä, mitkä tavoitteet säilyvät voimassa ja millaiseen tekemiseen kannattaa kohdentaa pitkäjänteistä panosta. Aineistoa voidaan siten tulkita niin, että katkosten kasautuessa niiden merkitys muuttuu: tilapäisen keskeytyksen sijasta ne alkavat viestiä työn jatkuvuuden epävarmuudesta.

Jatkuvuuden epävarmuus konkretisoitui siinä, ettei keskeytyneille kehittämisaloitteille aina sovittu uutta käsittelyhetkeä, nimetty vastuuhenkilöä tai määritelty seuraavaa askelta. Tiimin C haastatteluissa tämä näkyi esimerkiksi siinä, että kiire syrjäytti perehdytystä ja raportointia seurasi epäselvyys siitä, mitä tehdystä työstä myöhemmin seurasi. Kun vastaava jatkokäsittelyn epävarmuus toistuu myös muissa tehtävissä, jäsenet voivat alkaa ennakoida, ettei laajoihin kehittämistehtäviin kannata sitoa paljon aikaa ilman uskottavaa paluupistettä eli sovittua käsittelyhetkeä, nimettyä vastuuta tai konkreettista seuraavaa askelta. Tulkinta alkaa näkyä käytännöissä: aloitteita pilkotaan pienemmiksi, kytketään valmiiksi hyväksyttyihin tavoitteisiin tai ajoitetaan hetkiin, joissa niille on tunnistettavissa käsittelypaikka. Jos etenemistä ei voida tällä tavoin turvata, kehittämistä saatetaan toteuttaa vain omassa työssä, siirtää epämääräiseen myöhempään tai jättää kokonaan nostamatta yhteiseen käsittelyyn. Kun samansuuntaiset tulkinnat ja toimintatavat toistuvat useiden tiimin jäsenten

kuvauksissa, jatkuvuuden epävarmuutta koskeva tulkinta voi vähitellen vakiintua tiimitason päätöspremissiksi.

*“Asiasta piti raportoida eteenpäin, mutta siihen ei kuitenkaan koskaan palattu.”
(H15, tiimi C)*

*“Teen jos täytyy, mutta mietin koko ajan, onko tässä oikeasti mitään järkeä.”
(H11, tiimi C)*

“Esimerkiksi aletaan seuraamaan jotain, seuranta tehdään ja raportoidaan mutta ei oikein tiedä mitä siitä seuraa.” (H14, tiimi C)

Aineistossa on nähtävissä myös motivaation laatuun liittyvä jännite. Tehtäviä voidaan edelleen toteuttaa ulkoisen vaatimuksen vuoksi, vaikka niiden tarkoitus tai vaikutus ei näyttäydy tekijälle vakuuttavana. Tällöin toiminnassa on kontrolloidumpaan säätelyyn viittaavia piirteitä: velvoite voi ylläpitää suoritusta, mutta työn merkityksen ja jatkon epäselvyys voi vähentää valmiutta sijoittaa siihen oma-aloitteisesti aikaa, huomiota ja asiantuntemusta.

Sama logiikka ilmeni muissa tiimeissä eri tavoin. Tiimien A, C ja D kuvauksissa jatkuvuuden epävarmuus kytkeytyi käytäntöihin, joilla aloitteiden etenemistä pyrittiin turvaamaan tai omaa panostusta suojaamaan hukkariskiltä. Tiimin B kuvauksissa etenemisen varmistaminen näyttäytyi selvemmin yhteisiin rakenteisiin sisältyvänä, koska paluupisteet ja seuraavat askeleet olivat osa tiimin yhteisiä kirjaamis-, seuranta- ja palautekäytäntöjä. Aineistoa voidaan siten tulkita niin, etteivät käytännöt muodostuneet irrallisina toimintamalleina, vaan suhteessa siihen, kuinka uskottavaksi tekemisen jatko arvioitiin.

Aineistosta jäsenyksi kaksi erilaista käytäntöryhmää. Etenemistä turvaavilla käytännöillä pyrittiin tekemään aloitteen jatko uskottavammaksi: aloitteita pilkottiin pienemmiksi

kokonaisuuksiksi, kytkettiin valmiiksi hyväksyttyihin tavoitteisiin ja ajoitettiin hetkiin, joissa akuutti tarve luo niille tunnistettavan käsittelypaikan. Panostusta suojaavilla käytännöillä puolestaan rajattiin hukkariskiä silloin, kun jatkoa ei voitu ennakoida. Kehittämistä saatettiin tällöin siirtää myöhemmäksi, toteuttaa vain omassa työssä tai jättää kokonaan nostamatta yhteiseen käsittelyyn. Käytännöt eivät näyttäytyneet eksplisiittisesti sovittuina sääntöinä, vaan kasautuvien kokemusten myötä muodostuneina toimintatapoina.

Panostuksen rajaaminen ei aineistossa merkinnyt välttämättä kehittämishalun tai osaamisen puuttumista. Kyse oli pikemminkin investointivalmiuden rajautumisesta: aikaa, huomiota ja asiantuntemusta ei oltu valmiita kohdentamaan laajaan yhteiseen aloitteeseen silloin, kun sen jatkoa tai vaikutusta ei pidetty riittävän uskottavana.

“Jos sen esittää liian isona asiana, niin se jää helposti. Siksi sen pilkkoo tai liittää johonkin jo meneillään olevaan.” (H4, tiimi A)

“Jos sen saa kuulostamaan siltä, että tämä helpottaa jotain pakollista, niin se menee helpommin läpi.” (H13, tiimi C)

“Ideoita on, mutta ei niitä enää oikein jaksa viedä eteenpäin. Teen ne sitten vaan omassa työssäni.” (H1, tiimi A)

H13:n ja H4:n aineisto-otteet kuvaavat etenemistä turvaavia käytäntöjä: aloite kehystetään pakollista työtä tukevaksi, pilkotaan pienemmäksi tai liitetään jo käynnissä olevaan kokonaisuuteen, jotta sen käsittelyn todennäköisyys kasvaisi. H1:n kuvauksessa kyse on puolestaan panostusta suojaavasta käytännöstä, jossa kehittäminen rajataan omaan työhön sen sijaan, että aloitetta vietäisiin yhteiseen käsittelyyn.

Panostuksen suojaamiseen liittyi myös aloitteen esittämiseen kohdistuvan sosiaalisen riskin ennakointi. Jos avoin kannanotto koettiin turvattomaksi, hiljaisuus tai aloitteen esittämättä jättäminen saattoi näyttäytyä sosiaalisesti turvallisempaa vaihtoehtona.

“Täällä oppii aika nopeasti, että hiljaisuus on turvallisempaa kuin rehellisyys.”

(H4, tiimi A)

Katkelma ei suoraan kuvaa työn jatkuvuutta, vaan sosiaalista ehtoa, jonka puitteissa aloitteita tuodaan yhteiseen käsittelyyn. Kun avoin puhe koetaan riskialttiiksi, aloitteen esittämättä jättäminen voi muodostua panostusta suojaavaksi käytännöksi ja samalla vähentää mahdollisuuksia yhteisen paluupisteen syntymiseen.

Tässä tutkielmassa kääntöehdoilla tarkoitetaan olosuhteita, joiden toistuessi ja kasautuessa satunnaisista katkoksisista voi muodostua vakiintunut odotus työn jatkumon epävarmuudesta. Aineistossa tällaisiksi ehdoiksi jäsenyivät epäinformatiivinen palaute sekä etenemisen ja tuen varmistamisen yksilöllistyminen. Jälkimmäiseen liittyi myös se, ettei aloitteille aina muodostunut yhteistä seuranta tai kannattelua yli yksittäisten tilanteiden. Näiden ehtojen kasautuessa voi tapahtua odotuksen katkeaminen: tiimin jäsenet eivät enää tulkitse katkoa tilapäiseksi, vaan alkavat ennakoida, ettei asiaan todennäköisesti palata. Pitkäjänteinen vaihtoehto ei tällöin sulkeudu muodollisella päätöksellä, vaan menettää vähitellen päätösrelevanttiutensa eli lakkaa näyttäytymästä realistisena ja harkinnan arvoisena vaihtoehtona.

Epäinformatiivinen palaute ylläpitää epävarmuutta siitä, jatkuuko työ tai mitä tehdystä panoksesta seuraa. Etenemisen ja tuen varmistamisen yksilöllistyminen puolestaan siirtää aloitteen ylläpidon yksittäiselle jäsenelle ja vähentää yhteistä seuranta. Kun nämä ehdot toistuvat ja kasautuvat, paluupiste voi alkaa näyttäytyä epätodennäköisenä ja panostuksen rajaaminen ymmärrettävänä. Tulkinta ei tällöin enää vahvistu vain uusista tapahtumista, vaan myös vakiintuneet ennakoivat käytännöt voivat ylläpitää sitä.

Seuraavat aineistokatkelmat havainnollistavat epäinformatiivista palautetta sekä tuen ja etenemisen varmistamisen yksilöllistymistä.

“Siihen ei koskaan sanottu ei, mutta siihen ei myöskään palattu. Jossain vaiheessa sen vaan ymmärsi.” (H20, tiimi D)

“Ei meillä hirveästi tulla kysymään perään. Ajatus on enemmän se, että jos tarvitsee apua, niin sitten itse nostaa käden.” (H16, tiimi D)

H20:n katkelmassa aloitetta ei muodollisesti hylätä, mutta palaamattomuus jättää sen jatkon epäselväksi. H16:n kuvauksessa tuen hakeminen ja etenemisen ylläpitäminen jäävät puolestaan yksilön oman aktiivisuuden varaan. Aineistokatkelmat havainnollistavat siten kahta ehtoa, jotka voivat yhdessä heikentää odotusta työn jatkuvuudesta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että katkosten ja niitä koskevien tulkintojen toistuminen voi heikentää odotusta työn jatkuvuudesta niin, että vaihtoehtoja rajataan jo ennen varsinaista päätöstilannetta. Pitkäjänteisen toiminnan vähäisyys ei tällöin välttämättä osoita motivaation puutetta, vaan voi ilmentää panostuksen suojaamista tilanteessa, jossa työn jatko ja vaikutus arvioidaan epävarmoiksi. Investointivalmiuden rajautuminen näkyy epävarmaan tekemiseen kohdennettavan ajan, huomion ja asiantuntemuksen vähentämisenä. Ajallinen suuntautuminen puolestaan ilmenee siinä, että pitkäjänteinen panostaminen säilyy harkinnan arvoisena vain, jos tekemiselle voidaan tunnistaa uskottava jatko ja paluupiste.

5.5 Ajallinen suuntautuminen ja jaetun tulkinnan rajat

Edellisessä alaluvussa tarkastelin, miten jatkuvuutta koskevat tulkinnat voivat vakiintua tiimitason päätöspremisseiksi ja ennakoiviksi käytännöiksi. Tässä alaluvussa tarkennan, miten näistä tulkinnoista voi muodostua tiimin ajallinen suuntautuminen ja millaista vaihtelua jaetun suuntautumisen sisällä esiintyy. Ajallisella suuntautumisella tarkoitan tässä tiimissä rakentuvaa jaettua arviointikehystä, jonka kautta jäsenet jäsentävät, millä aikajänteellä panostaminen näyttäytyy realistisena ja perusteltuna. Jaettu arviointikehys ei edellytä yhdenmukaista toimintaa: jäsenet voivat tunnistaa samat ajalliset mahdollisuudet ja rajat mutta asemoitua niihin eri tavoin.

Tiimi B:n kuvaukset havainnollistavat, millaiset käytännöt voivat ylläpitää pidempää ajallista suuntautumista. Keskeistä ei ollut se, että aloitteet aina etenivät, vaan se, että niiden käsittelyn tila ja lopputulos tehtiin näkyviksi. Ennakoitava palaute ja tunnistettavat paluupisteet mahdollistivat oman panoksen liittämisen ajalliseen jatkumoon myös silloin, kun vastaus oli kielteinen. Muissa tiimeissä aineistossa korostui käsittelyn jatkon epävarmuus, jolloin panostaminen kohdistui helpommin tehtäviin, joiden tulokset näkyivät nopeasti ja joiden eteneminen oli helpompi perustella.

“Se tuo itsellekin luottoa omaan tekemiseen, kun saa jonkinlaisen reaktion.” (H9, tiimi B)

“Se reagoimattomuus harmittaa, kun ei tiedä miten asiaan edes suhtaudutaan. Kyllähän niitä jää miettimään, että oliko ajatus ihan huono vai oliko siinä sittenkin jotain käyttökelpoista. Vaikka se vastaus sitten olisikin, että ei.” (H8, tiimi B)

Katkelmissa palautteen arvo ei perustu sen myönteisyyteen, vaan siihen, että se tekee asian tilan näkyväksi. Myös kielteinen mutta selkeä vastaus vähentää epävarmuutta ja tekee näkyväksi, että tehty panos on tullut käsitellyksi. Tiimi B:n kuvauksissa pidempää ajallista suuntautumista tuki siten ennen kaikkea käsittelyn ennakoitavuus, ei oletus siitä, että kaikki aloitteet etenisivät.

Tiimitason ajallinen suuntautuminen ei tarkoita, että kaikki jäsenet käyttäytyisivät samalla tavalla. Tässä aineistossa tiimissä jaettua tulkintaa arvioitiin sen perusteella, että saman tiimin eri haastatteluissa toistui samansuuntaisia kuvauksia ajallisista mahdollisuuksista ja rajoista sekä niiden merkityksestä pitkäjänteiselle panostamiselle. Aineistosta jäsenyi kolme tapaa asemoitua tähän yhteiseen tulkintakehykseen: normalisointi, vetäytyminen ja haastaminen. Positiot kuvaavat eri luonteisia tapoja suhtautua yhteisesti tunnistettuihin ajallisiin ehtoihin. Normalisointi on ensisijaisesti tulkinnallinen asemoitumistapa, vetäytyminen panostuksen rajaamiseen liittyvä ratkaisu ja haastaminen aktiivinen toimintastrategia. Niitä tarkastellaan rinnakkain, koska ne havainnollistavat, miten yhteisen tulkintakehyksen puitteissa voi ilmetä erilaisia suhtautumis- ja toimintatapoja.

Normalisoimisella tarkoitetaan ajallisten rajojen tulkitsemista työn tavanomaisiksi ja vaikeasti muutettaviksi ehdoiksi. Tällöin esimerkiksi kiireellisen työn ensisijaisuus voi näyttäytyä luonnollisena osana työn järjestystä eikä käytäntönä, jota olisi tarpeen kyseenalaistaa.

”Tämä on ihan normaalia, näin tämä työ toimii.” (H4, tiimi A)

”Ei tässä ole mitään ihmeellistä, asiakas menee aina edelle.” (H17, tiimi D)

Katkelmissa ajallinen raja ei näyttäydy poikkeamana tai epäonnistumisena, vaan työn normaalina ehtona. Normalisoituminen voi siten ylläpitää lyhyempää ajallista suuntautumista tekemällä pitkäjänteisen kehittämisen toistuvasta syrjäytymisestä itsestään selvää.

Vetäytymisellä tarkoitetaan panostuksen rajaamista silloin, kun pitkäjänteiselle työlle ei kokemusten perusteella odoteta muodostuvan uskottavaa jatkoa. Kehittämisen arvoa ei

välttämättä kiistettä, mutta siihen ei enää haluta kohdentaa yhtä paljon valmistelua, huomiota tai oma-aloitteista työtä.

“Tämä opettaa, ettei kehittämiseen kannata käyttää aikaa.” (H11, tiimi C)

“Tässä kohtaa alkaa miettiä, onko järkeä edes suunnitella pidemmälle.” (H2, tiimi A)

Katkelmissa aiemmat kokemukset alkavat ohjata tulevaa resurssien käyttöä. Kyse ei ole välttämättä kehittämishalun katoamisesta, vaan investointivalmiuden rajautumisesta ja panostamisen painottumisesta tehtäviin, joiden tulokset näkyvät lyhyemmällä aikajänteellä.

Haastamisen positiossa yksittäiset jäsenet kuvasivat pyrkimyksiä ylläpitää kehittämistä ja tuoda ideoita yhteiseen käsittelyyn jatkuvuuden epävarmuudesta huolimatta.

“Ainakin itse saan ideoita paljon mieleen, kyllä niitä tuon ilmi... kyllä ne kertoo muutoshalukkuudesta.” (H5, tiimi A)

H5:n kuvaus viittaa siihen, ettei jaettu ajallinen tulkinta välttämättä määrää yksilön toimintaa täydellisesti. Aineiston perusteella jää kuitenkin avoimeksi, missä määrin tällaiset pyrkimykset muuttuivat tiimin yhteisiksi ja jatkuviksi käytännöiksi tai muuttivat tiimin vakiintunutta ajallista suuntautumista.

Aineiston perusteella jaettu ajallinen suuntautuminen voi olla samanaikaisesti sisäisesti vaihteleva mutta samalla jäsenten arviointia yhteisesti rajaava. Se voi olla joustava siinä mielessä, että jäsenet voivat normalisoida ajalliset rajat, vetäytyä pitkäjänteisestä panostamisesta tai pyrkiä haastamaan niitä. Se voi kuitenkin olla rajaava, koska yksittäiset poikkeamat eivät välttämättä muuta tiimissä vakiintunutta käsitystä siitä, millainen panostaminen on ajallisesti realistista. Kun rajat normalisoituvat, ne voivat uusiutua ilman muodollisia päätöksiä esimerkiksi kiireellisen työn priorisointina,

kehittämisen siirtämisenä ja panostuksen ennakoivana rajaamisena. Organisaatiokulttuurin yhteys tiimin ajalliseen suuntautumiseen ilmenee tällöin jaetuissa oletuksissa ja toistuvissa käytännöissä, joiden perusteella arvioidaan, millaiselle tekemiselle voidaan odottaa uskottavaa jatkoa. Aineiston perusteella tiimitason ajallinen suuntautuminen ei edellytä yhdenmukaista toimintaa. Se rakentuu yhteisestä tulkintakehyksestä, jonka puitteissa jäsenet voivat toimia eri tavoin.

5.6 Tiimien ajallisten toimintalogiikkojen vertailu

Tässä alaluvussa kokoon neljän tiimin keskeiset toimintalogiikat vertailevaksi jäsennykseksi. Tarkoituksena on tiivistää, miten ajallisen jatkuvuuden rakentuminen tai murtuminen saa saman organisaation sisällä erilaisia muotoja. Jäsennys nojaa konfiguraatiolähtöiseen ajatukseen, jossa huomio kohdistuu yksittäisten tekijöiden sijasta niiden yhdistelmiin ja keskinäisiin kytkentöihin (Furnari ja muut, 2021, s. 779, 781, 783). Tämä sopii yhteen ajallisen näkökulman kanssa, jossa toiminta jäsentyy ajassa toistuviksi järjestyksiksi ja käytäntöjen yhdistelmiksi, joilla voi olla erilaisia seurauksia (Harvey ja muut, 2023, s. 603–604). Jäsennys auttaa samalla välttämään yksittäisiin selitystekijöihin perustuvaa tulkintaa. Esimerkiksi kuormitus voi sisältää samanaikaisesti sekä toimijuutta vahvistavia että heikentäviä piirteitä (Liu ja muut, 2026, s. 615–616), ja työn organisointitavat voivat eriytyä koordinoinnin ja motivoinnin painotusten mukaan (Englmaier ja muut, 2025, s. 2, 5). Tässä analyysissä huomio kohdistuu siksi siihen, miten jatkuvuuden signaalit, tulkinnat, vastuusuhteet ja käytännöt muodostavat tiimikohtaisia kokonaisuuksia.

Tiimien vertailu perustuu arjessa toistuviin jatkuvuuden signaaleihin ja katkoksiin, niihin liitettyihin tulkintoihin ja päätöspremisseihin, vastuun jakautumiseen sekä niitä vastaaviin käytäntöihin. Tarkastelun kohteena eivät siten ole yksilöiden persoonallisuuspiirteet, vaan tiimeissä toistuvat kokonaislogiikat. Jäsennys kokoaa alaluvuissa 5.1–5.5 analysoidut havainnot tiimikohtaisesti vertailtavaan muotoon.

Tiimissä B ennakoitava palaute, tunnistettavat paluupisteet ja jaettu vastuu ylläpitivät jatkuvuutta. Työn eteneminen näyttäytyi seurattavana ja oma panos ajallisesti kantavana, minkä vuoksi pidemmän aikavälin tekeminen säilyi päätösrelevanttina. Tätä kokonaisuutta voi kuvata ylläpidetyn jatkuvuuden logiikaksi. **Tiimissä C** nopeasti vaihtuvat prioriteetit, epäselvät seuraavat vaiheet ja raportoituihin asioihin palaamatta jättäminen katkoivat jatkuvuutta. Laajaan valmisteluun ei tällöin näyttänyt kannattavan sitoa paljon aikaa, ja huomio suuntautui tehtäviin, joiden tulokset näkyivät nopeasti. Tätä kokonaisuutta voi kuvata katkeilevan jatkuvuuden logiikaksi. **Tiimissä A** kehittäminen oli mahdollista, mutta sille ei muodostunut pysyvää käsittelypaikkaa. Aloitteita kehystettiin, pilkottiin ja ajoitettiin tilanteisiin, joissa niiden eteneminen oli todennäköisempää, minkä vuoksi pitkäjänteiseen tekemiseen sitouduttiin valikoivasti. Tätä kokonaisuutta voi kuvata ehdollisen jatkuvuuden logiikaksi. **Tiimissä D** osaaminen ja vastuu olivat vahvoja, mutta epäinformatiivinen palaute ja tuen varmistamisen yksilöllistyminen jättivät aloitteiden ylläpidon yksittäisille jäsenille. Panostusta suunnattiin tällöin tehtäviin, joiden vaikutus näyttäytyi varmemmalta. Tätä kokonaisuutta voi kuvata yksilöllistyneen jatkuvuuden logiikaksi.

Koska kutakin toimintalogiikkaa edusti tässä aineistossa yksi tiimi, jäsennystä ei tule tulkita saturaatioon perustuvaksi typologiaksi eikä kattavaksi luokitteluksi mahdollisista tiimimuodoista. Kyse on aineistopohjaisesta vertailevasta tiivistyksestä, jonka avulla tehdään näkyväksi, miten samat yleiset mekanismit yhdistyivät neljässä tiimissä eri tavoin. Jäsennyksen analyyttinen arvo ei siten perustu toimintalogiikkojen yleistettävyyteen, vaan siihen, että se osoittaa organisaatiokulttuurin vaikutusten välittyvän paikallisten käytäntöjen, tulkintojen ja vastuusuhteiden kautta eri tavoin saman organisaation sisällä.

6 Keskustelu

Tämän tutkielman tulokset viittaavat siihen, ettei pitkäjänteisen panostamisen ehtoja voi ymmärtää yksinomaan kuormituksen, osaamisen tai kehittämishalun perusteella. Keskeiseksi muodostuu se, tekevätkö organisaation ja tiimin käytännöt työn jatkon uskottavaksi. Kun palaaminen, vastuu ja seuraava askel tehdään näkyviksi, aikaa, huomiota ja asiantuntemusta voidaan kohdentaa myös sellaiseen tekemiseen, jonka hyödyt konkretisoituvat vasta myöhemmin. Kun jatkuvuus jää epäselväksi, panostusta aletaan suojata, vaihtoehtoja rajata ja toimintaa suunnata tehtäviin, joiden eteneminen ja vaikutus näyttäytyvät varmemmin.

Viiveellisellä tekemisellä tarkoitan tässä oppimista, kehittämistä sekä tiimien ja tehtäväalueiden välistä yhteensovittamista, joiden hyödyt kasautuvat usein vasta ajan myötä. Tutkimuksessa ajallisuus ei siten tarkoita ensisijaisesti aikatauluja tai määräaikoja, vaan työn jatkumista, asioihin palaamista ja vaikutusten kasautumista arjen käytännöissä. Keskeisiä jatkuvuutta rakentavia käytäntöjä ja rakenteita ovat paluupisteet, informatiivinen palaute ja vastuun jakautuminen. Paluupisteellä tarkoitan sovittua hetkeä, foorumia, vastuuta tai seuraavaa askelta, jonka kautta asia otetaan uudelleen käsittelyyn.

Tulokset täsmentävät organisaatiokulttuurin, motivaation laadun, investointivalmiuden ja ajallisen suuntautumisen välistä suhdetta. Organisaatiokulttuurin vaikutus ei näyttäydy aineistossa suorana motivaatiota lisäävänä tai heikentävänä tekijänä, vaan käytäntöinä ja jaettuina oletuksina, joiden perusteella tiimin jäsenet arvioivat, millainen panostaminen on merkityksellistä, realistista ja jatkamisen arvoista. Pitkäjänteisen panostamisen vähäisyys ei siten välttämättä merkitse kehittämishalun tai motivaation puuttumista, vaan se voi kuvastaa investointivalmiuden rajaamista tilanteessa, jossa työn jatkoa ja vaikutusta ei pidetä uskottavana.

Tutkielman keskeinen väite on, että organisaatiokulttuuri virittää tiimitason motivaatiota ajallisesti. Toistuvia arjen tapahtumia ja ei-tapahtumia tulkitaan merkkeinä siitä, millaiselle tekemiselle voidaan odottaa organisatorista jatkoa. Nämä tulkinnot vaikuttavat siihen, kuinka paljon aikaa, huomiota ja osaamista toimintaan ollaan valmiita sijoittamaan ja millä aikajänteellä panostaminen näyttäytyy realistisena. Tutkielma tunnistaa jatkuvuuden uskottavuuden mekanismiksi, jonka kautta kulttuuriset käytännöt voivat rajata pitkäjänteiseen tekemiseen kohdistuvaa investointivalmiutta ja muovata tiimin ajallista suuntautumista.

Tässä luvussa tarkastelen, miten nämä tulokset suhteutuvat aiempaan tutkimukseen ja mitä mahdollista teoreettista lisäarvoa ne tuovat. Lisäksi arvioin, miten pitkäjänteisten vaihtoehtojen ennakoiva rajautuminen voi kaventaa organisaation uudistumisen edellytyksiä, jos ideoita valmistellaan vähemmän, kokeiluja ei viedä yhteiseen käsittelyyn ja syntynyt osaaminen jää paikalliseksi.

6.1 Aineistosta nousseet löydökset

Tässä alaluvussa esitän neljä aineistosta noussutta löydöstä. Ensimmäinen koskee jatkuvuuden signaaleja eli ei-tapahtumia ja paluupisteitä. Toinen kuvaa, miten nämä signaalit vakiintuvat tiimitason premissiksi. Kolmas kuvaa, miten pitkäjänteisen tekemisen rajautuminen alkaa uusiutua palautesilmukkana. Neljäs kokoaa yhteen sen, miten sama mekanismi saa eri tiimeissä erilaisia muotoja.

Löydös 1: Ei-tapahtumat ja paluupisteet määrittävät, säilyykö pitkäjänteinen tekeminen harkinnan arvoisena. Aineiston perusteella tiimien toimintaa eivät muokkaa yksistään näkyvät muutokset tai selvästi rajatut tapahtumat. Myös odotetun jatkopuuttaminen voi olla vaikutukseltaan keskeinen. Tällaisia ei-tapahtumia ovat esimerkiksi se, ettei sovittuun asiaan palata, palaute jää hiljaisuudeksi tai asia siirretään ilman uutta ajankohtaa tai vastuuhenkilöä.

Informantit kuvasivat oppineensa ennakoidaan tällaisia katkoksia. He alkoivat olettaa, ettei tiettyihin asioihin kuitenkaan palata, ja muuttivat omaa aloitteellisuuttaan jo ennen seuraavaa tilannetta. Merkityksellistä ei siis ollut vain yksittäinen tilanne, vaan samanlaisen jatkon puutteen toistuminen.

Pitkäjänteinen tekeminen edellytti aineistossa ajallisen jatkuvuuden minimiehtoa eli paluupistettä. Paluupiste tarkoittaa sovittua hetkeä, foorumia tai vastuuta, jonka kautta asiaan palataan myöhemmin. Kun paluupisteet olivat selkeitä, pitkäjänteinen hyöty säilyi uskottavana myös kuormittavissa tilanteissa. Näin tapahtui erityisesti tiimissä B, jossa asioita kirjattiin ja niihin palattiin sovituissa foorumeissa. Kun paluupiste puuttui, aloitteita alettiin rajata ennakolta: niitä varmisteltiin, pilkottiin pienemmiksi, ajoitettiin turvallisemmiksi koettuihin hetkiin tai jätettiin viemättä yhteiseen käsittelyyn.

Ajallisen organisoinnin kirjallisuuden valossa havainto tukee näkemystä siitä, että aika rakentuu käytännöissä rytmeinä, sykleinä ja foorumeina (Orlikowski & Yates, 2002). Samalla havainto täsmentää ajallisuustutkimusta: paluupiste toimii ajallisen jatkuvuuden minimirakenteena, joka yhdistää tapahtumaketjut, tulevaisuusodotukset ja arjen koordinaation (Blagoev ja muut, 2024). Tässä aineistossa paluupiste tekee työn aseman näkyväksi ja pienentää viiveelliseen tekemiseen liittyvää epävarmuutta. Siksi se auttaa pitämään oppimisen, kehittämisen ja eri tehtäväalueiden yhteensovittamisen mukana arjen päätöksenteossa myös kuormittavissa tilanteissa (Kanfer & Chen, 2016, s. 12–13).

Löydös 2: Ajallinen suuntautuminen vakiintuu tiimitason premisseiksi kielen ja käytäntöjen kautta. Ajallisella suuntautumisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tiimin opittua tapaa arvioida sitä, millaiseen tekemiseen kannattaa sitoutua ajassa. Aineiston perusteella tämä suuntautuminen ei jää vain yksilöiden henkilökohtaiseksi arvioksi, vaan alkaa näkyä tiimin yhteisessä kielessä ja käytännöissä.

Tämä ilmeni erityisesti “meillä” ja “täällä” -tyyppisessä premissipuheessa. Premissipuheella tarkoitan puhetta, jossa näkyvät tiimin oletukset siitä, mitä tässä tiimissä pidetään realistisena tai kannattavana. Informantit kuvasivat esimerkiksi sitä, että “kaikki tietää” ettei tiettyihin asioihin palata tai ettei kehittämistyötä kannata aloittaa ilman suojaa. Tällaiset kollektiiviset ilmaukset tukevat tiimitason tulkintaa silloin, kun samansuuntaiset oletukset toistuvat useiden jäsenten kuvauksissa ja niille löytyy vastineita tiimin päätöksistä tai toimintatavoista.

Kun tällaiset premissit vakiintuvat, osa vaihtoehtoista ei enää näyttäyty realistisinä. Tulkitsen tämän ennakoivaksi rajautumiseksi, joka on yhteensopiva Simonin (1944) päätöspremissejä ja rajattua harkintaa koskevan ajattelun kanssa. Tiimitason emergenssiä koskeva kirjallisuus tukee tulkintaa siitä, että reunaehto vahvistuu toistuvissa käytännöissä, ei vain yksilöarvioiden samankaltaisuutena (Morgeson & Hofmann, 1999; Kozlowski ja muut, 2013). Siten jatkuvuuden tulkinta voi siirtyä yksilöarvioista tiimin yhteiseksi toimintaehdoksi: premissikieli ja rajauskäytännöt kaventavat sitä, mitä vaihtoehtoja tiimi ylipäänsä huomioi ja harkitsee.

Löydös 3: Rajautuminen rakentuu palautesilmukkana, ei yksittäisenä päätöksenä.

Aineiston perusteella pitkäjänteinen tekeminen ei rajaudu pois siksi, että joku yksittäisessä tilanteessa kieltäisi sen. Rajautuminen rakentuu vähitellen. Siihen vaikuttavat erityisesti prioriteettikatkokset, epäselvä tai puuttuva palaute sekä se, että vastuu etenemisestä jää yksittäiselle työntekijälle.

Kun paluupisteisiin ei voi luottaa, aloitteita aletaan suojata esimerkiksi varmistelulla, pilkkomisella, ajoittamisella ja yksityistämällä. Samalla yhteinen vastuu aloitteiden kannattelusta heikkenee, mikä vähentää uusien paluupisteiden syntymistä. Siitä voi syntyä itseään vahvistava kierre.

Rajautuminen alkaa uusiutua arjen valikoinnin kautta ilman, että joka kerta tarvitaan uusia voimakkaita tapahtumia. Palautesilmukkatulkinta on perusteltu, koska

paluupisteiden epävarmuus, epäinformatiivinen palaute, vastuun yksilöllistyminen ja ennakoivat rajauskäytännöt voivat vahvistaa toisiaan. Tällöin aiemmat kokemukset alkavat ohjata myöhempiä valintoja, ja rajautuminen voi vakiintua ilman uusia suuria tapahtumia (Kimsey ja muut, 2025; Matusik ja muut, 2019). Tämä on linjassa tutkimusten kanssa, joissa kulttuurin nähdään rakentuvan vähitellen toistuvissa käytännöissä ja niiden vahvistavissa vaikutuksissa (Loch ja muut, 2025).

Tämä auttaa tulkitsemaan sitä, miksi etenemisen suojaa rakentavat käytännöt voivat yleistyä tilanteisista ratkaisuista tiimitason oletukseksi. Kun varmistelu, pilkkominen ja ajoittaminen vähentävät toistuvasti ajallista ja sosiaalista riskiä, ne alkavat näyttäytyä normaalina tapana toimia. Samalla ne voivat heikentää yhteistä kannattelua ja vähentää uusien paluupisteiden syntymistä.

Löydös 4: Sama mekanismi saa eri tiimeissä erilaisia muotoja.

Tiimien toimintalogiikkojen vertaileva jäsenitys ei kuvaa tiimien pysyvää luonnetta, vaan tiivistää, miten sama mekanismi toteutuu eri tiimeissä eri tavoin. Kaikissa tiimeissä keskeisiä olivat paluupisteet, palaute ja vastuun jakautuminen, mutta ne yhdistyivät eri tavoin.

Tiimissä B jatkuvuus rakentui rutiineihin: asioita kirjattiin ja niihin palattiin. Tiimissä C prioriteettikatkokset heikensivät jatkuvuutta. Tiimissä A jatkuvuus oli ehdollista: kehittäminen oli mahdollista, mutta sille ei ollut pysyvää käsittelypaikkaa, minkä vuoksi aloitteita kehystettiin, pilkottiin ja ajoitettiin valikoivasti. Tiimissä D rajautuminen eteni hiljaisemmin palautteen niukkuuden ja vastuun yksilöllistymisen kautta.

Vertaileva jäsenitys toimii analyyttisenä yhteenvedona ja tekee tiimien välisten mekanismiyhdistelmien vertailun mahdolliseksi (Furnari ja muut, 2021). Tiimeissä A, C ja D pitkäjänteisen panostamisen rajautuminen rakentui osittain erilaisten signaalien, vastuusuhteiden ja käytäntöjen yhdistelmästä. Tiimi B muodosti näille vastakkaisen kokonaisuuden, jossa ennakoitava palaute, paluupisteet ja jaettu vastuu tukivat

jatkuvuutta. Siten tiimien eriytymistä voidaan selittää niiden toimintalogiikkojen kautta ilman oletusta pysyvistä tiimiluonteista.

6.2 Prosessitulkinta

Tässä alaluvussa luvun 5 havaintoja peilataan suhteessa tiimitason emergenssiä, ajallista työn organisointia ja motivaatiota koskevaan aiempaan tutkimukseen. Tarkoituksena ei ole toistaa tiimikohtaisia havaintoja, vaan auttaa hahmottamaan, miten aineistossa kuvatut paluupisteet, katkokset, premissit ja käytännöt muodostavat prosessin, jossa jaettu ajallinen suuntautuminen rakentuu tiimeissä.

Kyse ei ole yksistään siitä, että yksilöt arvioivat tilanteen samalla tavalla. Tietyt tulkinnat, käytännöt ja puhetavat alkavat toistua ja ohjata tiimin toimintaa. Tämä on linjassa tiimitason emergenssiä koskevan kirjallisuuden kanssa, jossa tiimitason ilmiöiden nähdään rakentuvan toistuvissa vuorovaikutus- ja koordinaatioprosesseissa (Morgeson & Hofmann, 1999; Kozlowski & Ilgen, 2006; Kozlowski ja muut, 2013).

Tulkinnan ydin on jatkuvuuden uskottavuus eli se, missä määrin tiimin jäsenet voivat luottaa siihen, että viiveelliselle tekemiselle syntyy jatko. Kun jatkuvuus on uskottava, kehittäminen, oppiminen ja eri tehtäväalueiden yhteensovittaminen pysyvät mukana arjen päätöksenteossa. Kun jatkuvuus heikkenee, tällainen tekeminen alkaa näyttäytyä epävarmana ja riskialttiina.

Aineiston perusteella prosessi etenee siten, että työjaksojen palaute ja koordinaatio tuottavat jatkuvuussignaaleja. Tämä vastaa näkemystä episodisesta säätelydynamiikasta, jossa yhden työjakson palaute muokkaa seuraavien jaksoiden tavoitteita, tulkintoja ja resurssien kohdentamista (Park ja muut, 2013). Keskeinen signaali on paluupiste eli seuraava askel, sovittu käsittelyfoorumi tai selkeä vastuu. Kun nämä signaalit toistuvat, ne kiteytyvät jatkuvuuden uskottavuudeksi. Tämä alkaa ohjata sitä, mitä tiimissä

pidetään realistisesti harkittavana vaihtoehtona. Kun paluupisteodotus heikkenee, tiimi alkaa suojata etenemistä esimerkiksi aloitteiden pilkkomisella, ajoittamisella ja varmistelulla. Samalla painopiste siirtyy kohti lyhytsyklisesti todennettavaa tekemistä.

Tulkinta on yhteensopiva motivaatiota koskevan prosessinäkemyksen kanssa, jossa palaute vaikuttaa tavoitteiden ylläpitämiseen, muuttamiseen ja toimintaan kohdennettaviin voimavaroihin ajan kuluessa (Kanfer & Chen, 2016, s. 7–8). Tulkinta liittyy myös ajallisen organisaatiotutkimuksen keskusteluun siitä, miten ajalliset rakenteet, toimijuus ja avoimesti kehkeytyvät prosessit kytkeytyvät toisiinsa (Bansal ja muut, 2025).

Prosessin kriittinen siirtymä tapahtuu, kun paluupisteet osoittautuvat toistuvasti epäluotettaviksi. Kun tiimin jäsenet eivät voi luottaa siihen, että asioihin palataan, pitkäjänteinen tekeminen alkaa menettää asemansa arjen päätöksenteossa. Tällöin tiimin premissit alkavat suosia lyhytsyklisesti todennettavaa tekemistä. Tiimi A:n sisäinen vaihtelu tukee prosessin asteittaista luonnetta: jaettu tulkintakehys voi olla olemassa, vaikka jäsenet asemoituvat sen ajallisiin rajoihin eri tavoin.

Vaihtoehtoisia selityksiä on kuitenkin rajattava. Vaikka kuormitus on läsnä kaikissa tiimeissä, se ei yksin määritä viiveellisen panostamisen realistisuutta. Kuormitus voi yhtä aikaa aktivoida kollektiivisia prosesseja ja kuluttaa resursseja (Liu ja muut, 2026). Aineistossa ratkaisevaksi nousee se, tehdäänkö jatkuvuus kuormituksesta huolimatta näkyväksi ja ennakoitavaksi vai siirtyvätkö asiat toistuvasti ilman uutta käsittelyhetkeä ja jääkö vastuu niiden etenemisestä yksittäiselle työntekijälle. Siten kuormitus selittää korkeintaan taustapaineen, ei tiimien eriytymistä saman kuormituksen alla.

Tulokset viittaavat myös seurauksiin. Lyhytsyklinen reagointi voi tukea hetkellistä suoriutumista mutta samalla heikentää osaamisen ja yhteisen kyvykkyyden kumuloitumista. Aineistossa tämä näkyi erityisesti perehdytyksen kaventumisena sekä siinä, että auttaminen painottui välittömien ongelmien ratkaisemiseen pitkäjänteisen

osaamisen rakentamisen sijasta. Tulkinta on yhdenmukainen Leen ja muiden (2024) erottelun kanssa: autonominen auttaminen tukee oppimista ja itsenäistä ongelmanratkaisua, kun taas riippuvuutta ylläpitävä auttaminen tarjoaa ensisijaisesti välittömiä ratkaisuja. Ray ja muut (2023) puolestaan korostavat, että kollektiivisen inhimillisen pääoman muodostuminen edellyttää prosesseja, joissa yksilöiden tiedot ja taidot tulevat tiimin yhteiseen käyttöön. Tämä tukee tulkintaa siitä, ettei yksilön sisäinen motivaatio yksin riitä selittämään tiimien eriytymistä (Grenier ja muut, 2024). Tiimitason ilmiöt rakentuvat toistuvissa käytännöissä ja tulkinnoissa ja voivat vakiintua toimijuutta ohjaaviksi reunaehdoiksi (Kozlowski ja muut, 2013).

Metodologisesti emergenssi päätellään tässä tutkielmassa retrospektiivisistä kertomuksista ja prosessiketjusta, jossa lähtötila, tulkinnat, arviointiperusteet, käytännöt ja kääntöehdot liittyvät toisiinsa. Tämä vastaa laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä epäsuoraa emergenssin tarkastelua (Kozlowski ja muut, 2013). Aineistossa toistuvat ilmaukset, kuten ”kaikki tietää” ja ”ei sitä tarvitse sanoa ääneen”, ovat yhdenmukaisia sen kanssa, että odotusrakenne on muodostunut tiimitason toimintalogiikaksi. Tällainen odotusrakenne voi vähentää jatkuvan neuvottelun tarvetta, vaikka yksilöllinen suhtautuminen toimintalogiikkaan vaihtelee.

6.3 Tiimitason emergenssi ja SDT

Alaluku 6.2 kuvasi sen, miten jatkuvuussignaalit vakiintuvat tiimitason reunaehdoksi. Itsemääräämisteoria auttaa selittämään, miksi tällä on merkitystä motivaation laadulle: paluupisteet, informatiivinen palaute ja jaettu vastuu voivat toimia tarvetuen rakenteina (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2014; Grenier ja muut, 2024). SDT auttaa myös ymmärtämään, miksi samat ajalliset rajat voidaan kokea tiimeissä eri tavoin. Kun paluupisteet ja palaute ovat informatiivisia, rajat voivat näyttäytyä hallittavina. Kun jatkuvuus on epävarma ja palaute epäinformatiivista, samat rajat voivat näyttäytyä ulkoisina paineina, mikä on yhteensopivaa varmistelun ja vetäytymisen kaltaisten

itsesäätelyratkaisujen kanssa (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005; Grenier ja muut, 2024).

Aineistossa paluupisteet, informatiivinen palaute ja jaettu vastuu voidaan tulkita erityisesti viiveellistä tekemistä tukeviksi tarvetuen rakenteiksi. Ne voivat tehdä etenemisestä ymmärrettävää, työn vaikutuksista näkyviä ja jatkuvuuden ylläpitämisestä yhteistä. SDT:n näkökulmasta nämä rakenteet voivat tukea autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2014; Gagné & Deci, 2014; Grenier ja muut, 2024). Paluupisteet voivat tukea autonomian kokemusta tekemällä vaihtoehtojen realistiset etenemisehdot ymmärrettäviksi. Informatiivinen palaute voi tukea pätevyyden kokemusta tekemällä työn etenemisen ja vaikutukset näkyviksi. Jaettu vastuu voi puolestaan tukea yhteenkuuluvuutta, koska jatkuvuuden ylläpito ei jää yksittäisen jäsenen vastuulle.

Tiimikontekstissa tarvetuki ei siis synny vain esihenkilötoiminnan kautta, vaan voi rakentua myös vertaissuhteissa ja koordinaatiokäytännöissä. Tämä auttaa selittämään sitä, miksi saman organisaation sisällä tiimit voivat eriytyä ajallisessa suuntautumisessa ilman, että erot palautuvat yksin esihenkilöön (Grenier ja muut, 2024). Yksilö- ja tiimitason motivaatioprosessit voivat lisäksi olla toiminnallisesti samankaltaisia ja vahvistaa toisiaan tasojen välillä, mikä tukee tässä työssä tehtyä emergenssitulkintaa (Kanfer & Chen, 2016, s. 10–11).

Kun paluupisteet, informatiivinen palaute ja jaettu vastuu puuttuvat, viiveellistä tekemistä tukevan tarvetuen edellytykset voivat heikentyä. Autonomia voi kaventua, koska toimijat eivät koe kaikkia vaihtoehtoja realistisesti harkittaviksi. Pätevyys voi heikentyä, koska eteneminen ja vaikutukset eivät tule näkyviksi. Yhteenkuuluvuus voi heikentyä, koska vastuu jatkuvuudesta jää yksilölle. Tällöin omaehtoisen sisäistymisen edellytykset voivat heikentyä, ja toiminta voi alkaa painottua varmisteluun, riskin minimointiin ja lyhytsyklisesti todennettavaan tekemiseen (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2014; Gagné & Deci, 2014; Grenier ja muut, 2024; Simon, 1944).

SDT:n näkökulmasta jatkuvuuden epävarmuus voi heikentää toiminnan omaehtoisen sisäistymisen edellytyksiä (Ryan & Deci, 2000; Grenier ja muut, 2024). Aineistossa havaittu varmistelu on kuitenkin perustellumpaa tulkita ensisijaisesti investointivalmiutta suojaavaksi käytännöksi kuin suoraksi osoitukseksi kontrolloidusta säätelystä.

Aineistossa ilmenevä mekanismi voidaan tiivistää seuraavasti: toistuvat ajalliset katkokset heikentävät paluupisteodotuksia ja katkoksista muodostuvat tulkinnat voivat vakiintua tiimitason päätöspremisseiksi eli vähitellen rakentuviksi reunaehdoiksi (Morgeson & Hofmann, 1999; Kozlowski & Ilgen, 2006; Kozlowski ja muut, 2013). Tämä kaventaa realistisesti harkittavien vaihtoehtojen joukkoa ja suuntaa ennakkollista itsesäätelyä jo ennen varsinaista päätöksentekoa (Simon, 1944).

SDT auttaa tulkitsemaan sitä, miksi jatkuvuuden rakenteet voivat vaikuttaa toiminnan omistajuuteen ja tarvetuen edellytyksiin. Se ei kuitenkaan yksin täsmennä sitä, kuinka paljon aikaa, huomiota ja asiantuntemusta toimijat ovat valmiita kohdentamaan epävarmaan ja viiveelliseen tekemiseen. Tätä väliä tässä tutkielmassa kuvaa investointivalmius, jonka ajallista ulottuvuutta täsmentää tiimin ajallinen suuntautuminen.

6.4 Miten organisaatiokulttuuri virittää tiimitason motivaatiota?

Tämän tutkielman aineiston valossa organisaatiokulttuuri virittää tiimitason motivaatiota ennen kaikkea arjen jatkuvuuskäytäntöjen kautta. Jatkuvuuskäytännöillä tarkoitan paluupisteitä, palautetta ja vastuun jakautumista. Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuuria ei tarkastella yhtenäisenä arvo- tai merkitysjärjestelmänä, vaan arjen toistuvissa käytännöissä ilmenevinä jaettuina oletuksina siitä, millainen toiminta on realistista, hyväksyttävää ja jatkamisen arvoista. Kulttuuri tulee näkyväksi erityisesti

siinä, mihin asioihin palataan, miten palautetta annetaan, miten vastuu jatkuvuudesta jakautuu ja millaisia toimintavaihtoehtoja tiimeissä opitaan pitämään mahdollisina. Tämän tutkimuksen näkökulmasta organisaatiokulttuuri ei ole käytännöistä erillinen taustatekijä. Se rakentuu ja uusiutuu juuri niissä arjen ratkaisuissa, joissa asioihin palataan tai ei palata, palautetta annetaan tai jätetään antamatta ja vastuu etenemisestä jaetaan tai se henkilöityy.

Kun jatkuvuus on rakennettu arjen käytäntöihin, pitkäjänteinen tekeminen säilyy uskottavana myös kuormituksessa. Kun taas katkokset, hiljaisuus ja vastuun yksilöllistyminen toistuvat, tiimi oppii suuntautumaan kohti lyhytsyklisesti todennettavaa tekemistä. Kehittämistä ei tällöin välttämättä kielletä, mutta se menettää vähitellen asemansa tiimin yhteisenä ja realistisena toimintavaihtoehtona.

Myös kielteinen tai lykkäävä päätös voi ylläpitää jatkuvuuden uskottavuutta, jos se sisältää perustelun, etenemisehdon tai uuden käsittelyhetken. Sen sijaan ehtoja ja ajankohtaa vailla oleva ”ei nyt” voi vahvistaa oletusta siitä, ettei asiaan palata. Tällaiset käytännöt voivat lisätä lyhyen aikavälin todennettavuuden suosimista pitkän aikavälin oppimisen kustannuksella (March, 1991, 2006).

Tulos on linjassa ajallisuuskirjallisuuden kanssa nostamalla esiin, että ajallisuus ilmenee ennen kaikkea palaamisen, rytmien ja jatkuvuuden käytäntöinä eikä vain aikatauluina (Orlikowski & Yates, 2002; Blagoev ja muut, 2024; Feuls ja muut, 2025). Näiden käytäntöjen kautta tiimille muodostuu arvio siitä, säilyykö viiveellinen tekeminen realistisena ja jatkamisen arvoisena. Ero tiimien välillä ei palaudu yksin motivaation voimakkuuteen, vaan siihen, millaisia normeja ja odotuksia tiimi oppii jatkuvuudesta. Tämä on yhteensopivaa kulttuurinäkemysten kanssa, jossa organisaatiokulttuuri ymmärretään opittuina oletuksina ja käytäntöinä, jotka alkavat ohjata toimintaa ilman eksplisiittisiä kieltoja (Schein & Schein, 2016). Havainto on myös linjassa monitasoisen emergenssin kanssa: mikrotason valinnat siitä, mihin palataan, ketkä kantavat vastuuta

ja missä foorumissa asiaa käsitellään, voivat kasautua tiimitason reunaehdoiksi, jotka voivat alkaa ohjata yksittäisten jäsenten toimintaa (Kozlowski ja muut, 2013).

Aineistossa mekanismi näkyy erityisesti eri tehtävien ja toimijoiden yhteensovittamisessa. Se, mihin vuorovaikutukseen, koordinointiin ja yhteensovittamiseen aikaa tiimissä käytetään, toimii varhaisena signaalina siitä, pidetäänkö pidemmän aikavälin tekemistä kannattavana. Kun jatkuvuus on uskottava, yhteensovittamista kannatellaan eri tehtäväpolkujen yli. Kun jatkuvuus on heikko, yhteensovittamisen kustannus jää helpommin yksilölle ja koordinointi painuu minimitasolle (Pentland ja muut, 2025; Leicht-Deobald ja muut, 2025; Fehsenfeld ja muut, 2024). Tällöin viiveellinen kehittäminen siirtyy vähitellen pois yhteisestä tekemisestä.

Esihenkilö näyttäytyy aineistossa organisaatiokulttuurin välittäjänä, mutta ei yksin riittävänä selittäjänä. Osa signaaleista on poikkitiimisiä ja kytkeytyy organisaatiotason ohjaukseen sekä käytännöllisiin rakenteisiin, kuten mittareihin, raportointiin, prioriteettikatkoksiin ja palautteen hiljaiseen luonteeseen. Näitä signaaleja ei voi palauttaa vain yhden esihenkilön valintoihin. Tiimi B toimii tärkeänä vastatapauksena: samassa organisaatiossa jatkuvuuden käytännöt voidaan rakentaa, mutta ne eivät skaalaudu automaattisesti tiimistä toiseen.

Vaihtoehtoisia selityksiä on kuitenkin syytä pitää avoimina. Ajallisen rajautumisen logiikka voisi selittyä osin kuormituksella, tehtäväluonteella tai mittarointi- ja ohjausrakenteilla. Kuormitus ja kiire toimivat aineistossa taustaehtoina, mutta eivät yksin selitä tiimien eriytymistä, koska samankaltainen kuormitus esiintyy sekä tiimeissä, joissa pitkäjänteinen tekeminen pysyy uskottavana, että tiimeissä, joissa se alkaa näyttäytyä riskinä. Tämä on linjassa systeeminäkökulman kanssa, jossa vaikutukset syntyvät tekijöiden yhteisvaikutuksesta eivätkä yhden tekijän suorana seurauksena (Kimsey ja muut, 2025). Jos motivaatio ymmärretään ajan, huomion ja voimavarojen suuntaamisena kohti tavoitteellista toimintaa, ratkaisevaa ei ole vain kuormituksen

määrä, vaan myös se, mihin tekemiseen resursseja pidetään perusteltuna kohdentaa (Kanfer & Chen, 2016, s. 7–13).

Tehtäväluonne, valikoituminen, tiimin ikä ja vaihtuvuus voivat myös vaikuttaa paluupistekäytäntöjen vakiintumiseen. Aineistossa erot paikantuvat kuitenkin johdonmukaisesti siihen, tehdäänkö työn jatkumo näkyväksi ja jakautuuko vastuu jatkuvuuden ylläpidosta kollektiivisesti vai henkilöityykö se. Tämä tulkinta on linjassa EST:n kanssa: ratkaisevaa ei ole yksittäisten tapahtumien sisältö, vaan se, millaiseksi tapahtumien ajallinen rakenne, toistuvuus ja kasautuminen muovaavat jatkuvuuden uskottavuutta ja myöhempää valikointia (Morgeson ja muut, 2015; Liu ja muut, 2023; Kiefer ja muut, 2022). Premissiajattelun mukaan tällaiset toistuvat signaalit voivat vakiintua päätöksenteon lähtöehdoiksi ja kaventaa sitä, mitä vaihtoehtoja pidetään realistisesti harkittavina jo ennen eksplisiittisiä päätöksiä (Simon, 1944).

Teoreettisesti tulos voidaan jäsentää kerroksittain. EST selittää, miksi arjen tapahtumien toistuvuus, kesto ja kasautuminen nostavat ne tiimin yhteisen huomion ja tulkinnan kohteeksi (Morgeson ja muut, 2015). Premissi- ja rajallisen rationaalisuuden näkökulmat täsmentävät sen, miten nämä tulkinnat voivat vakiintua päätöksentekoa rajaaviksi arvo- ja faktapremisseiksi (Simon, 1944). Itsemääräämisteoria auttaa tulkitsemaan, miten ajalliset reunaehdot voivat välittyä tarvetuen ja säätelyn laadun kautta toiminnan omistajuuteen (Ryan & Deci, 2000). Investointivalmius täsmentää, kuinka paljon aikaa, huomiota ja osaamista viiveelliseen tekemiseen ollaan valmiita kohdentamaan, ja ajallinen suuntautuminen kuvaa tiimissä jaettua aikahorisonttia, jolla tällainen panostaminen näyttäytyy realistisena.

Yhteenvetona organisaatiokulttuuri virittää tiimitason motivaatiota sen kautta, millaisiksi paluupisteet, palaute ja vastuun jakautuminen arjessa vakiintuvat. Nämä käytännöt vaikuttavat siihen, säilyykö pitkäjänteinen tekeminen yhteisesti kannateltavana vai alkaako se näyttäytyä riskinä, jota suojataan ja rajataan. Organisaatiokulttuuri ei siten suoraan määrää, mitä tiimi haluaa tehdä, vaan muovaa

tiimin jaettuja oletuksia siitä, mille tekemiselle voidaan odottaa uskottavaa organisatorista jatkoa.

6.5 Tutkielman tulosten suhde aiempaan tutkimukseen

Tulokset ovat yhdenmukaisia aiemman tutkimuksen kanssa kolmella tavalla. Ajallisten rakenteiden on nähty rakentuvan ja uusiutuvan arjen käytännöissä (Orlikowski & Yates, 2002; Blagoev ja muut, 2024). Tapahtumien ja niiden kasautumisen on puolestaan osoitettu muovaavan myöhempää toimintaa (Morgeson ja muut, 2015). Lisäksi yksilö- ja vuorovaikutustason prosessit voivat ajan myötä vakiintua kollektiivisiksi toimintarakenteiksi (Morgeson & Hofmann, 1999; Kozlowski ja muut, 2013). Tutkielman keskeinen lisäarvo on näiden aiemmissa tutkimuksissa osin erillään tarkasteltujen tutkimuslinjojen välisten yhteyksien jäsentäminen yhdeksi empiiriseksi prosessikuvaukseksi. Yhdistäminen on tärkeää, koska sen avulla voidaan erottaa toiminnan mielekkyys, resurssien kohdentaminen ja panostamisen aikahorisontti toisistaan sekä selittää, miksi yksilön tai tiimin vähäinen panostaminen ei välttämättä merkitse heikkoa motivaatiota.

Tutkielma täsmentää tapahtuma- ja ajallisuustutkimusta kiinnittämällä huomion siihen, että toimintaa voivat muovata näkyvien tapahtumien lisäksi myös odotetun jatkon puuttuminen. Morgeson ja muut (2015, 2025) sekä Liu ja muut (2023) jäsentävät tapahtumakeskeistä organisaatiotutkimusta pääosin näkyvien, rajattujen ja muutosta tuottavien tapahtumien sekä niiden ketjujen ja kasautumisen kautta. Tämän tutkielman aineistossa palaamattomuus, hiljaisuus, avoimeksi jäävä päätös ja nimeämätön vastuu saatettiin toistuessaan tulkita signaaleiksi siitä, ettei viiveelliselle tekemiselle ole uskottavaa organisatorista jatkoa. Tulokset voivat siten tuoda tähän keskusteluun näkökulman, jossa myös odotetun jatkon toteutumatta jääminen voi saada myöhempää toimintaa ohjaavan ajallisen signaalin merkityksen, vaikka se ei täytä tapahtuman tavanomaista määritelmää.

Paluupistettä koskeva havainto liittyy tutkimukseen, jossa pitkän aikavälin toiminnan ylläpitämisen on osoitettu edellyttävän tulevaisuuteen johtavien toimintapolkujen tekemistä toteuttamiskelpoisiksi ja eri toimijoiden sekä resurssien ajallista yhteensovittamista (Feuls ja muut, 2025; Pentland ja muut, 2025). Tämän tutkielman aineistossa paluupiste näyttäytyi tällaisen jatkuvuuden käytännöllisenä ehtona: yhteytenä nykyisen panostuksen ja myöhemmän käsittelyn, vastuun tai seuraavan askeleen välillä. Tulosta voidaan siten tulkita aiempaa tutkimusta täsmentävänä havaintona siitä, millainen vähimmäisrakenne voi auttaa pitämään viiveellisen tekemisen realistisesti harkittavana ennen vahvempaa sitoutumista.

Tulokset ovat myös yhteensopivia tiimitason emergenssiä ja motivaatiota koskevan tutkimuksen kanssa. Morgeson ja Hofmann (1999), Kozlowski ja muut (2013) sekä Grenier ja muut (2024) kuvaavat, miten vuorovaikutuksessa muodostuvat tulkinnat ja motivaatioprosessit voivat ajan myötä vakiintua kollektiivisiksi rakenteiksi. Tämä tutkielma konkretisoi yhtä mahdollista ajallista mekanismia, jossa jatkuvuussignaalit muuttuvat premissikieleksi, ennakoiviksi käytännöiksi ja tiimin ajalliseksi toimintalogiikaksi. Investointivalmius kuvaa siten eri asiaa kuin motivaation laatu. Motivaation laatu kertoo, miksi tekeminen koetaan omaksi, mielekkääksi tai perustelluksi. Investointivalmius puolestaan kuvaa sitä, kuinka paljon aikaa, huomiota ja osaamista epävarmaan ja viiveelliseen tekemiseen ollaan valmiita kohdentamaan. Ajallinen suuntautuminen kuvaa tiimissä jaettua käsitystä siitä, millä aikahorisontilla tällainen panostaminen näyttäytyy realistisena ja perusteltuna. Tässä mielessä tutkielma täydentää Grenierin ja muiden (2024) tiimitason motivaation laatua koskevaa tarkastelua tuomalla sen rinnalle resurssien kohdentamista ja ajallista harkintaa kuvaavat näkökulmat.

Tuloksia voidaan tarkastella myös systeemisenä ja palautesilmukoissa uusiutuvana prosessina, jossa paluupisteet, palaute, vastuun jakautuminen ja ennakoivat rajauskäytännöt vaikuttavat toisiinsa. Tätä tulkintaa tukevat näkemykset kollektiivisten rakenteiden emergenssistä, keskinäisriippuvista toimintapoluista ja pitkän aikavälin polkujen iteratiivisesta rakentumisesta (Morgeson & Hofmann, 1999; Kozlowski ja muut,

2013; Grenier ja muut, 2024; Feuls ja muut, 2025; Pentland ja muut, 2025; Kimsey ja muut, 2025).

Tuloksilla voi olla merkitystä myös innovaatioita tukevan organisaatiokulttuurin ymmärtämiselle. Loch ja muut (2025) kuvaavat innovaatiokulttuuria dynaamisena prosessina, jossa työntekijöiden epämuodolliset vuorovaikutukset sekä valinnat osallistua ideoiden tuottamiseen ja toteuttamiseen kasautuvat organisaation innovaatiokyvyksi. Tämän tutkielman tulokset tuovat tähän ajallisen näkökulman: jos toimijat eivät odota ideoille uskottavaa jatkoa, palautetta tai jaettua vastuuta, heidän valmiutensa käyttää aikaa ja osaamista ideoiden kehittämiseen voi heikentyä jo ennen yhteistä käsittelyä. Paluupisteitä, informatiivista palautetta ja jaettua vastuuta voidaan siten mahdollisesti pitää käytäntöinä, jotka voivat tukea innovaatioita mahdollistavan kulttuurin ajallisia edellytyksiä.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa kokoan tutkielman keskeiset johtopäätökset ja vastaan luvussa 1 esitettyyn tutkimuskysymykseen. Esitän ensin ydintuloksen organisaatiokulttuurin ajallisista signaaleista ja niiden yhteydestä tiimin ajalliseen suuntautumiseen ja investointivalmiuteen (7.1), minkä jälkeen tarkennan tulosten käytännöllistä sovellettavuutta (7.2) ja esitän jatkotutkimusideoita (7.3). Lopuksi arvioin tutkielman onnistumista, rajoitteita sekä eettisiä kysymyksiä (7.4).

7.1 Tutkielman keskeiset löydökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkielman keskeinen johtopäätös on se, että organisaatiokulttuuri kytkeytyy tiimitason ajalliseen suuntautumiseen ja investointivalmiuteen arjen toistuvien ajallisten signaalien kautta. Näitä signaaleja ovat esimerkiksi paluupisteet, palaute, prioriteettikatkokset ja vastuun jakautuminen. Ne vaikuttavat siihen, pidetäänkö viiveellistä tekemistä, kuten oppimista, kehittämistä ja eri tehtävien yhteensovittamista, realistisena ja mielekkäänä toimintavaihtoehtona. Tutkielman tulokset ovat ajankohtaisia organisaatiotutkimuksen nykyisen ajallisuuskeskustelun näkökulmasta. Vaikka ajan merkitys organisaatioiden toiminnassa tunnistetaan laajasti, ajallisten prosessien käsitteellistäminen ja niitä välittävien mekanismien teoretisointi ovat edelleen kehittyviä tutkimusalueita (Bansal ja muut, 2025). Tämä tutkielma vastaa tähän tarpeeseen tarkastelemalla ajallisuutta työn jatkuvuutta koskevinä käytäntöinä ja tulkintoina. Tulokset voivat auttaa ymmärtämään sitä, miten paluupisteet, palaute ja vastuun jakautuminen voivat vaikuttaa siihen, millaiselle tekemiselle tiimeissä odotetaan jatkoa ja mihin aikaa, huomiota ja osaamista pidetään perusteltuna kohdentaa. Tulokset ovat ajankohtaisia myös siksi, että epävarmuuden ja aikapaineen oloissa tapahtuva kognitiivisten resurssien säätely on saanut kasvavaa huomiota lähialojen tutkimuksessa (Bastian ja muut, 2026).

Tämän perusteella kulttuuri ei välity ensisijaisesti arvolausumina, vaan arjen tapahtumina ja niiden kasautumisena. Nämä tapahtumat joko vahvistavat tai heikentävät tekemisen jatkuvuuden uskottavuutta. Kun paluupisteet ovat ennakoitavia ja palaute informatiivista, tiimi sitoo aikaa luontevammin viiveelliseen tekemiseen. Kun jatkuvuus jää epävarmaksi ja palaute epäinformatiiviseksi, tiimin toiminta suuntautuu kohti lyhytsyklisesti todennettavaa tekemistä. Tällöin kehittämisen arvo ei välttämättä katoa, mutta sen asema yhteisenä ja realistisena toimintavaihtoehtona heikkenee.

Seuraavaksi vastaan luvussa 1 esitettyyn tutkimuskysymykseen ja sitä täsmentäviin alatutkimuskysymyksiin.

Miten organisaatiokulttuuri kytkeytyy tiimitason motivaatioon toistuvien tapahtumien ja niistä rakentuvien tulkintojen kautta?

Organisaatiokulttuuri kytkeytyy tiimitason motivaatioon siten, että toistuvat arjen tapahtumat ja ei-tapahtumat muodostavat jatkuvuussignaaleja. Näistä rakentuvat jaetut tulkinnat vakiintuvat tiimin päätöspremisseiksi ja käytännöiksi, jotka muovaavat toiminnan mielekkyyttä, investointivalmiutta ja ajallista suuntautumista.

Millaisina toistuvina tapahtumina organisaatiokulttuuri tulee näkyväksi tiimien arjessa ja miten tiimit jäsentävät näiden tapahtumien merkitystä omalle toiminnalleen?

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen voidaan vastata, että organisaatiokulttuuri tulee arjessa näkyväksi erityisesti toistuvina jatkuvuutta rakentavina tai katkaisevina tapahtumina ja ei-tapahtumina. Näitä olivat sovittuihin asioihin palaaminen tai palaamattomuus, päätösten eteneminen tai avoimeksi jääminen, prioriteettien katkeilu ilman uutta aikajännettä, informatiivinen palaute tai hiljaisuus sekä asioiden siirtäminen uuden käsittelyhetken ja vastuun kanssa tai ilman niitä.

Nämä mikrotason episodit toimivat tulkinnan kautta signaaleina siitä, ovatko työn jatkuvuus ja myöhempi käsittely uskottavia ja voiko viiveelliselle tekemiselle odottaa suojaa, palautetta ja seuraavaa askelta. Kun samanlaiset signaalit toistuivat, niistä muodostui tiimissä opittu odotus palautteen ja jatkokäsittelyn rytmistä. Tämä odotus kuvasi sitä, minkä työn etenemisestä saadaan päätöksentekoa tukevaa palautetta ja minkä työn etenemisestä ei.

Miten nämä tulkinnat vakiintuvat tiimissä yhteisiksi oletuksiksi ja alkavat ohjata ajankäyttöä, päätöksentekoa sekä sitä, milloin pitkäjänteiseen työhön sitoutumista pidetään mielekkäänä ja realistisena?

Toiseen alatutkimuskysymykseen voidaan vastata, että tulkinnat vakiintuivat tiimitason oletuksiksi päätöskielen ja käytäntöjen kautta. Epäjatkuvuuden signaalit tiivistyivät faktapremisseiksi, kuten oletuksiksi siitä, ettei asiaan kuitenkaan palata, ja arvopremisseiksi, kuten arvioiksi siitä, ettei siihen ole perusteltua sitoutua ilman etenemisen suojaa. Näistä muodostui harkittavuusraja: investointimaiset avaukset jätettiin herkemmin tekemättä tai muotoiltiin valmiiksi turvallisemmiksi esimerkiksi pilkkomalla, ajoittamalla tai varmistamalla niitä. Tämän seurauksena ajankäyttö ja priorisointi alkoivat painottua kohti lyhytsyklisesti todennettavaa tekemistä. Se tuotti nopeammin informatiivisia etenemissignaaleja ja pienensi ajallista riskiä.

Kokonaisuutena prosessimekanismi voidaan tiivistää seuraavasti: organisaation ja tiimin arjessa toistuville tapahtumille ja ei-tapahtumille annetaan jatkuvuutta koskevia signaalimerkityksiä. Näistä muodostuvat jatkuvuusodotukset voivat toistuessaan vakiintua tiimitason päätöspremisseiksi. Premissit alkavat jäsentää sitä, mitkä vaihtoehdot säilyvät mukana päätöksenteossa, missä määrin niihin ollaan valmiita kohdentamaan aikaa, huomiota ja osaamista sekä millä aikajänteellä panostaminen näyttäytyy realistisena.

Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuurin yhteys tiimitason motivaatioon jäsentyy siten ennen kaikkea ajallisen mekanismin kautta. Kulttuuriset käytännöt ja oletukset muovaavat sitä, milloin pitkäjänteinen tekeminen näyttäytyy tiimissä jatkuvuudeltaan uskottavana ja panostamisen arvoisena sekä milloin sen ajallinen epävarmuus johtaa investointivalmiuden ennakoivaan rajaamiseen.

7.2 Tulosten sovellettavuus

Tämän tutkielman aineiston valossa pitkäjänteisen tekemisen kannalta keskeistä on se, muodostuuko tiimin arkeen ennakoitava asioihin palaamisen rytmi. Tällainen rytmi voi konkretisoitua esimerkiksi sovittuna käsittelyfoorumina, kirjattuna seuraavana askeleena tai nimettynä vastuutahona. Ajallisen jäsentämisen näkökulmasta tällaiset rytmit ja foorumit ovat käytännöissä tuotettuja ajallisia rakenteita, jotka voivat tehdä viiveellisestä työstä koordinoitavaa ja pitää sen näkyvänä yhteisessä harkinnassa (Orlikowski & Yates, 2002; Blagoev ja muut, 2024).

Tulokset korostavat siten työn ajallisen organisoinnin merkitystä. Kehittämisavauksille voidaan rakentaa uskottavaa jatkuvuutta nimeämällä seuraava käsittelyhetki, vastuutaho ja mahdollisuuksien mukaan konkreettinen seuraava askel. Aineistossa jatkuvuutta tukivat käytännöt, joissa asiat kirjattiin ja niihin palattiin sovitussa foorumissa. Asioiden toistuva avoimeksi jääminen puolestaan kytkeytyi panostuksen ennakoivaan rajaamiseen. Tulokset viittaavat siksi siihen, että pitkäjänteistä kehittämistä voidaan tukea tekemällä työn jatko mahdollisimman ennakoitavaksi. Pelkkä kehittämiseen kannustaminen ei välttämättä riitä, jos työntekijät eivät pidä tekemisen jatkoa uskottavana.

Aineistossa niukka tai tulkinnanvarainen palaute saattoi vahvistaa oletusta siitä, ettei asiaan kuitenkaan palata ja kytkeytyä panostuksen ennakoivaan rajaamiseen. Tätä voidaan tulkita Simonin (1944) päätöspremissien avulla: vakiintunut oletus työn jatkosta

alkaa jäsentää myöhemmissä päätöksissä käytettäviä faktapremissejä. Myös etenemättä jättämistä tai lykkäämistä koskevat päätökset olisi siksi perusteltua ilmaista selkeästi ja informatiivisesti. Päätöksestä tulisi käydä ilmi, suljetaanko asia, siirretäänkö se myöhempään käsittelyyn vai jatketaanko sitä toisin ehdoin. Jos asia siirretään, olisi samalla hyvä nimetä uusi käsittelyajankohta, vastuutaho ja uudelleenarvioinnin ehdot. Myös selkeä kielteinen päätös voi tukea toiminnan suuntaamista, jos se vähentää epävarmuutta asian asemasta ja vapauttaa voimavaroja muihin vaihtoehtoihin.

Tulokset korostavat lisäksi vastuun jakautumisen merkitystä. Viiveellisen työn jatkuvuuden ei tulisi systemaattisesti riippua vain aloitteentekijän aktiivisuudesta. Aineistossa panostuksen rajaamiseen kytkeytyi tilanne, jossa aloitteen esiin nostaminen, asiaan palaamisen varmistaminen ja siihen liittyvän sosiaalisen riskin kantaminen henkilöityivät samalle jäsenelle. Tämä teki pitkäjänteisestä panostamisesta yksilölle riskialttiimpaa ja muodosti samalla organisaatiotason jatkuvuusriskin.

Jaetulla jatkuvuusvastuulla tarkoitetaan sitä, että asian etenemistä seurataan sovitussa foorumissa riippumatta siitä, kuka asian alun perin nosti esiin. Tällöin aloitteentekijän ei tarvitse yksin ylläpitää asian näkyvyyttä ja legitimitettä. Aineiston perusteella tällainen vastuun jakautuminen voi auttaa säilyttämään pitkäjänteisen tekemisen yhteisesti harkittavana ja jatkamisen arvoisena vaihtoehtona.

7.3 Jatkotutkimusideat

Jatkotutkimuksessa olisi mielekästä kuvata systemaattisesti sitä, ovatko tapahtumat lähtöisin johdolta, esihenkilöltä, kollegalta, asiakkaalta tai järjestelmästä. Olisi myös hyödyllistä tutkia keihin ne kohdistuvat: yksilöön, osaan tiimistä vai koko tiimiin. Tämä täsmentäisi EST:n tapahtuman alkuperää, suuntaa ja leviämistä koskevaa tarkastelua erottamalla tapahtuman toimijälähteen ja kohteen. Samalla se voisi auttaa selittämään, miksi samankaltaiset tapahtumat johtavat eri tiimeissä vaikutuksiltaan eri vahvuisiin

tulkintoihin. Samalla voitaisiin tutkia, synnyttävätkö tietyt tapahtumalähteet, kuten järjestelmäpakot tai esihenkilöpäätökset, muita useammin jatkuvuuden katkoksia, jotka voivat lukita tiimin päätöspremissejä. Tätä voitaisiin tutkia yhdistämällä tapahtumapäiväkirja päivä- tai viikkotasolla tiimin vuorovaikutusdokumentteihin, kuten palaverimuistioihin. Tällöin tapahtumien lähde ja kohde voitaisiin koodata luotettavammin kuin pelkästään retrospektiivisen haastatteluaineiston perusteella.

Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella myös sitä, miten tiimin ikä, vaihtuvuus ja sosialisatio vaikuttavat pitkäjänteisen investointivalmiuden ja sitä tukevan ajallisen suuntautumisen muodostumiseen ja säilymiseen. Tämän tutkielman tuloksissa tiimit erosivat selvästi siinä, miten paluupisteet ja jatkuvuus tuotettiin arjessa. Tällöin voitaisiin arvioida, rakentuvatko pitkäjänteistä investointivalmiutta tukevat käytännöt erityisesti tiimin varhaisessa vaiheessa ja haurastuvatko ne myöhemmin vai voivatko ne säilyä myös pitkään toimineessa tiimissä, jos niitä ylläpitävät käytännöt ovat riittävän vahvoja. Tämä auttaisi erottamaan sen, selittyvätkö erot ensisijaisesti kulttuurisilla käytännöillä vai osin myös tiimin elinkaaren ja sosialisatian mekanismeilla. Asetelma voisi olla vertaileva pitkittäistutkimus, jossa seurataan vastamuodostettuja ja pitkään toimineita tiimejä 6–12 kuukauden ajan ja tarkastellaan, milloin paluupistekäytännöt vakiintuvat tai haurastuvat.

Tässä tutkielmassa SDT:tä käytettiin tulkinnallisena taustakehyksenä. Jatkotutkimuksessa voisi olla hyödyllistä operationalisoida psykologisten perustarpeiden tuki erikseen viiveellisessä tekemisessä, kuten oppimisessa, kehittämisessä ja eri tehtävien yhteensovittamisessa, sekä operatiivisessa suorittamisessa. Tulosten perusteella voidaan esittää jatkotutkimuksessa testattava oletus, jonka mukaan psykologisten perustarpeiden tukemisen edellytykset voivat vaihdella saman tiimin sisällä lyhyt syklisten operatiivisen työn ja viiveellisen tekemisen välillä. Tämä voisi selittää, miksi kehittämisen arvo tunnustetaan mutta tunnustettu arvo ei muutu valmiudeksi investoida siihen aikaa, huomiota ja asiantuntemusta. Tällainen erottelu mahdollistaisi sekä tarkemman mittaamisen että täsmällisemmän selityksen säätelyn laadun muutoksille. Tätä voitaisiin

operationalisoida erillisillä mittareilla tai koodauskriteereillä, joissa autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus arvioidaan erikseen kehittämistyössä ja operatiivisessa työssä.

Tuloksissa toistui kuvio, jossa raportointi ja seuranta saattoivat lisääntyä ilman, että se johti varsinaisiin paluupisteisiin tai päätöksentekoon. Jatkotutkimuksessa olisi mielekästä erottaa, milloin mittarit ja raportointi toimivat jatkuvuutta tukevana informatiivisena palautteena ja milloin ne toimivat näennäisinä etenemissignaaleina, jotka eivät johda paluupisteisiin tai päätöksiin. Näennäisellä etenemissignaalilla tarkoitettaisiin mittaria tai raportointikäytäntöä, joka tekee toiminnan näkyväksi mutta ei kytkeydy päätökseen, vastuuseen tai tunnistettavaan seuraavaan askeleeseen. Mittareiden ja raportoinnin merkitys jäsenyksiin aineistossa eri tavoin sen mukaan, kytkeytyivätkö ne paluupisteisiin ja päätöksiin vai jäivät ne ilman tunnistettavaa jatkoa. Tätä voisi tutkia vertailemalla tiimejä, joissa mittarit kytkeytyvät päätöksiin ja paluupisteisiin, sellaisiin tiimeihin, joissa mittarit jäävät raportoinniksi ilman jatkoa. Vertailussa voitaisiin seurata, miten tiimin premissikieli muuttuu ja alkavatko mittareihin liittyvät ilmaukset kuvata uskottavaa jatkoa vai etenemisen puuttumista.

7.4 Tutkielman onnistuminen ja eettinen tarkastelu

Kokonaisuutena tutkielma tuotti tutkimuskysymyksen aineistoon perustuvan jäsenyyksen siitä, miten organisaatiokulttuuri kytkeytyy tiimitason motivaatioon toistuvien tapahtumien ja niistä rakentuvien tulkintojen kautta. Aineiston perusteella kytkös näyttäytyy rakentuvan erityisesti arjen jatkuvuuskäytännöissä. Nämä käytännöt muokkaavat sitä, mille tekemiselle tiimissä tulkitaan olevan uskottavaa jatkuvuutta ja mihin tekemiseen ajan, huomion ja asiantuntemuksen investoiminen näyttäytyy realistisena.

Muodostettu tulkinta sai aineistossa tukea sekä puheessa (”ei ole realistista”, ”tähän ei palata”) että valinnoissa, kuten ajoittamisessa, pilkkomisessa ja varmistelussa. Neljän

tiimin rinnakkainen tarkastelu ja tiimitason evidenssikriteeri ($\geq 3/5$) vähensivät yksittäisen informantin näkökulman korostumista analyysissä, mutta ne eivät poistaneet informanttivalintaan tai muistamiseen liittyvien vinoumien mahdollisuutta.

Tutkielman rajoitteet liittyvät erityisesti kausaalisuuteen ja ajalliseen tarkkuuteen. Aineisto on retrospektiivinen, joten muistaminen ja jälkikäteinen selittäminen voivat vinouttaa tapahtumien ajoitusta ja tulkinnan rakennetta. Kertomukset voivat myös järjestyä liian koherentiksi prosessiksi, tai myöhempi lopputila voi värittää varhaisten signaalien merkitystä. Tämä riski on tässä aiheessa olennainen, koska tulkinta rakentuu usein mikrotason jatkuvuussignaaleista kuten palaamattomuudesta ja hiljaisuudesta. Tällaiset signaalit voivat jäädä huomaamatta tai korostua jälkikäteen.

Lisäksi tiimitason ilmiön rakentumista ei havaittu reaaliajassa eikä sitä trianguloitu havainnoinnilla tai dokumenteilla. Tämä rajoittaa kykyä paikantaa täsmällisesti, milloin paluupisteodotukset muuttuivat ja missä vaiheessa päätöspremissit alkoivat rajata sitä, mitä vaihtoehtoja tiimissä pidettiin realistisesti harkittavina. Tämän vuoksi esitetty mekanismi on aineiston valossa uskottava tulkinta, mutta sen ajallinen tarkkuus jää väistämättä pitkittäisasetelmaa karkeammaksi. Kuten luvussa 6.4 kuvataan, vaihtoehtoisia selityksiä ei voida lopullisesti sulkea pois ja informanttien valintaperuste ("näkyvyys priorisointeihin") voi painottaa niiden henkilöiden näkökulmaa, jotka asemansa vuoksi näkevät koordinaatiopaineet ja päätöspremissit.

SDT toimii tutkielmassa tulkinnallisena kehyksenä, mutta perustarpeiden tyydyttymistä ei mitattu eikä tarvetukea operationalisoitu systemaattisesti eri tehtävätyypeille. SDT-tulkinnat koskevat siksi ensisijaisesti aineistossa kuvattujen rakenteiden teoreettista yhteensopivuutta tarvetuen kanssa.

Tutkimuseettisesti keskeistä oli osallistujien anonymiteetin ja tunnistamattomuuden suojaaminen, koska aineisto sisälsi kuvauksia tiimien ja organisaation sisäisistä käytännöistä, päätöksenteosta ja yksittäisten toimijoiden toiminnasta. Tulokset on

tämän vuoksi raportoitu tiimitasolla ja aineistoesimerkkejä on käsitelty siten, etteivät yksittäiset henkilöt tai tilanteet ole tunnistettavissa. Osallistujien kuvauksia ei myöskään ole tulkittu yksittäisten henkilöiden ominaisuuksina, vaan osana tiimeissä ja organisaatiossa rakentuvia käytäntöjä ja tulkintaprosesseja.

Näistä rajoitteista huolimatta tutkielma tarjoaa yhden analyyttisen jäsenyyksen vastaavanlaisten asiantuntijatiimien tarkasteluun, koska se paikantaa tulkitun ilmiön havaittaviin arjen käytäntöihin: paluupisteisiin, informatiiviseen palautteeseen, vastuun jakamiseen ja päätöskielen vakiintumiseen. Tulosten siirrettävyys ei perustu tilastolliseen yleistämiseen, vaan siihen, että tutkielmassa kuvataan niitä ajallisia ja sosiaalisia olosuhteita, joissa pitkäjänteinen tekeminen voi säilyä tiimin päätöksenteossa realistisesti harkittavana tai alkaa rajautua sen ulkopuolelle.

Lähteet

- Arregle, J., Dattée, B., Hitt, M. A., & Bergh, D. (2023). Organizational Autonomy: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of management*, 49(1), 85-124. <https://doi.org/10.1177/01492063221123264>
- Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta psychologica*, 244, article 104177. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>
- Bansal, P., Shipp, A. J., Crilly, D., Jansen, K. J., Okhuysen, G. A., & Langley, A. (2025). Theorizing Time in Management and Organizations. *The Academy of Management review*, 50(1), 7-19. <https://doi.org/10.5465/amr.2024.0554>
- Bastian, B., Hjelle, M., & Shepherd, D. (2026). Systemizing Entrepreneurial Metacognition: Thinking About the Past and Future. *Entrepreneurship theory and practice*, 50(1), 231–274. <https://doi.org/10.1177/10422587251315664>
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: The 'simple rules' that strategists learn from process experience. *Strategic management journal*, 32(13), 1437-1464. <https://doi.org/10.1002/smj.965>
- Blagoev, B., Hernes, T., Kunisch, S., & Schultz, M. (2024). Time as a Research Lens: A Conceptual Review and Research Agenda. *Journal of management*, 50(6), 2152-2196. <https://doi.org/10.1177/01492063231215032>
- Blagoev, B., & Schreyögg, G. (2025). Eigenzeit: A New Lens on Temporal Complexity. *The Academy of Management review*, 50(1), 93-113. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0440>
- Boon, C., Jiang, K., & Eckardt, R. (2025). The Role of Time in Strategic Human Resource Management Research: A Review and Research Agenda. *Journal of management*, 51(1), 172–211. <https://doi.org/10.1177/01492063241264250>
- Brahm, F., & Poblete, J. (2024). Organizational Culture, Adaptation, and Performance. *Organization science*, 35(5), 1823-1848. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.16791>

- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational research methods: A guide for students and researchers*. Sage.
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of organizational behavior*, 39(2), 169-184. <https://doi.org/10.1002/job.2213>
- Csillag, B., Campbell, E. M., & Zhou, L. (2025). Is Time The Great Equalizer? How Interpersonal Time Request Processes are Shaped by and Reproduce Disparities. *The Academy of Management review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2023.0242>
- Cyr, A., Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2023). Organizational Social Relations and Social Embedding: A Pluralistic Review. *Journal of management*, 49(1), 474-508. <https://doi.org/10.1177/01492063221117120>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L. & Ryan, R. M., (2014). The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. Teoksessa Gagné, M. (toim.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.003>
- Dimas, I. D., Torres, P., Rebelo, T., & Lourenço, P. R. (2023). Paths to Team Success: A Configurational Analysis of Team Effectiveness. *Human performance*, 36(4), 155-179. <https://doi.org/10.1080/08959285.2023.2222272>
- Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Ehrig, T., & Schmidt, J. (2021). Making biased but better predictions: The trade-offs strategists face when they learn and use heuristics. *Strategic organization*, 19(2), 263–284. <https://doi.org/10.1177/1476127019869646>

- Englmaier, F., Grimm, S., Grothe, D., Schindler, D., & Schudy, S. (2025). The value of leadership: Evidence from a large-scale field experiment. *The Leadership quarterly*, 36(3), 101869. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2025.101869>
- Farndale, E., Paauwe, J., Boselie, P., & Horak, S. (2025). Corporate Scandals as Punctuating Events That Change Human Resource Roles. *Journal of management*, 51(3), 967-998. <https://doi.org/10.1177/01492063231226137>
- Fehsenfeld, M., Maindal, H. T., & Burau, V. (2024). Rethinking organizational culture in intersectoral coordination: The perspective of boundary work. *Journal of health organization and management*, 38(3), 414-429. <https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2023-0063>
- Feuls, M., Hernes, T., & Schultz, M. (2025). Putting Distant Futures into Action: How Actors Sustain a Course of Action toward Distant-Future Goals through Path Enactment. *Academy of Management journal*, 68(2), 297-325. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.0257>
- Furnari, S., Crilly, D., Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Fiss, P. C., & Aguilera, R. V. (2021). Capturing Causal Complexity: Heuristics for Configurational Theorizing. *The Academy of Management review*, 46(4), 778-799. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0298>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2014). *The History of Self-Determination Theory in Psychology and Management*. United States: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.006>
- Gigerenzer, G. (2008). Why Heuristics Work. *Perspectives on psychological science*, 3(1), 20-29. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2008.00058.x>
- Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., De Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of organizational behavior*, 43(2), 197-213. <https://doi.org/10.1002/job.2571>

- Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of financial economics*, 146(2), 552-593. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.008>
- Graneheim, U., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Grenier, S., Gagné, M., & O'Neill, T. (2024). Self-determination theory and its implications for team motivation. *Applied psychology*, 73(4), 1833-1865. <https://doi.org/10.1111/apps.12526>
- Halinski, M., Boekhorst, J. A., Allen, D., & Good, J. R. L. (2025). Creativity During Threat to Organizational Survival: The Influence of Employee Creativity on Downsizing Survival Selection. *Journal of management*, 51(3), 1033-1065. <https://doi.org/10.1177/01492063231216691>
- Harvey, J.-F., Cromwell, J. R., Johnson, K. J., & Edmondson, A. C. (2023). The Dynamics of Team Learning: Harmony and Rhythm in Teamwork Arrangements for Innovation. *Administrative science quarterly*, 68(3), 601-647. <https://doi.org/10.1177/00018392231166635>
- Hsieh, H., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hubley, C., Edwards, J., Miele, D. B., & Scholer, A. A. (2024). Metamotivational Beliefs About Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Journal of personality and social psychology*, 126(1), 26-57. <https://doi.org/10.1037/pspa0000362>
- Kamarova, S., Gagné, M., Holtrop, D., & Dunlop, P. D. (2025). Integrating behavior and organizational change literatures to uncover crucial psychological mechanisms underlying the adoption and maintenance of organizational change. *Journal of organizational behavior*, 46(2), 263-287. <https://doi.org/10.1002/job.2832>
- Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational behavior and human decision processes*, 136, 6-19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.002>

- Keil, T., Posen, H. E., & Workiewicz, M. (2023). Aspirations, Beliefs and a New Idea: Building on March's Other Model of Performance Feedback. *The Academy of Management review*, 48(4), 749–771. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0233>
- Kiefer, T., Barclay, L. J., & Conway, N. (2025). Applying Event System Theory to Organizational Change: The Importance of Everyday Positive and Negative Events. *Journal of management*, 51(3), 1066–1095. <https://doi.org/10.1177/01492063241237221>
- Kiefer, T., Barclay, L. J., Conway, N., & Briner, R. B. (2022). An event-based approach to psychological contracts: The importance of examining everyday broken and fulfilled promises as discrete events. *Journal of organizational behavior*, 43(8), 1377–1395. <https://doi.org/10.1002/job.2656>
- Kimsey, M., Besharov, M., Casanovas, G., & Hoellerer, M. A. (2025). THINKING IN SYSTEMS: FROM CEREMONIAL TO MEANINGFUL USE OF SYSTEMS PERSPECTIVES IN ORGANIZATION AND MANAGEMENT RESEARCH. *The Academy of Management annals*, 19(2), 736-762. <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0081>
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Grand, J. A., Braun, M. T., & Kuljanin, G. (2013). Advancing Multilevel Research Design: Capturing the Dynamics of Emergence. *Organizational research methods*, 16(4), 581-615. <https://doi.org/10.1177/1094428113493119>
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kulichyova, A., Jooss, S., & Garavan, T. (2024). Creativity development and Mode 2 theory development: Event system and experiential learning perspectives. *Human resource management journal*, 34(2), 455-479. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12480>
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248>

- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
- Lee, S., Liu, Y., Koopmann, J., Seo, J. Y., Zhou, L., & Yu, Y. (2024). Not Always Helpful: Linking Intrateam Helping Types to Team Effectiveness From a Role Theory Perspective. *Journal of management*, 50(5), 1536-1568. <https://doi.org/10.1177/01492063221149676>
- Leicht-Deobald, U., Backmann, J., de Vries, T. A., Weiss, M., Hohmann, S., Walter, F., van der Vegt, G. S. & Hoegl, M. (2025). A Contingency Framework for the Performance Consequences of Team Boundary Management: A Meta-Analysis of 30 Years of Research. *Journal of management*, 51(2), 704-747. <https://doi.org/10.1177/01492063231206107>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Levinthal, D. A., & Schliesmann, D. (2025). Cautious Exploitation: Learning and Search in Problems of Evaluation and Discovery. *Organization science*, 36(2), 903-917. <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.17538>
- Li, Y., Tuckey, M. R., Bakker, A., Chen, P. Y., & Dollard, M. F. (2023). Linking objective and subjective job demands and resources in the JD-R model: A multilevel design. *Work and stress*, 37(1), 27-54. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2028319>
- Liu, D., Morgeson, F. P., Zhu, J., & Fan, X. (2023). Event-Oriented Organizational Behavior Research: A Multilevel Review and Agenda for Future Research. *Journal of management*, 49(6), 2148-2186. <https://doi.org/10.1177/01492063231162094>
- Liu, Y., Koopmann, J., Alterman, V., Wang, M., Liu, S., & Shi, J. (2026). Duality of Workload in Teams: A Daily Investigation of Team Workload and Team Functioning. *Journal of management*, 52(2), 614–645. <https://doi.org/10.1177/01492063241289091>

- Loch, C., Ladas, K., & Kavadias, S. (2025). Organizational Culture, Innovation, and Competitive Performance: A Multilevel Dynamic Model. *Management science*, 71(11), 9193-9212. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2024.05087>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization science* (Providence, R.I.), 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- March, J. G. (2006). Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic management journal*, 27(3), 201-214. <https://doi.org/10.1002/smj.515>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management review*, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
- Marlow, S. L., & Lacerenza, C. N. (2025). There is No End to Learning, but How Does it Begin? A Meta-Analysis of the Team Learning Pathway. *Journal of management studies*, 62(2), 597-631. <https://doi.org/10.1111/joms.13064>
- Matusik, J. G., Hollenbeck, J. R., Matta, F. K., & Oh, J. K. (2019). Dynamic Systems Theory and Dual Change Score Models: Seeing Teams through the Lens of Developmental Psychology. *Academy of Management journal*, 62(6), 1760-1788. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1358>
- Mohammed, S., & Marhefka, J. T. (2020). How have we, do we, and will we measure time perspective? A review of methodological and measurement issues. *Journal of organizational behavior*, 41(3), 276–293. <https://doi.org/10.1002/job.2414>
- Morgeson, F. P., & DeRue, D. S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *The Leadership quarterly*, 17(3), 271-287. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.006>
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The Structure and Function of Collective Constructs: Implications for Multilevel Research and Theory Development. *The Academy of Management review*, 24(2), 249-265. <https://doi.org/10.2307/259081>

- Morgeson, F. P., Liu, D., Cannella, A. A., Hillman, A. J., Seibert, S. E., & Tushman, M. L. (2025). This Is an Eventful Era: Exploring Event-Oriented Approaches to Organizational Research. *Journal of management*, 51(3), 953-966. <https://doi.org/10.1177/01492063241286494>
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event System Theory: An Event-Oriented Approach to the Organizational Sciences. *The Academy of Management review*, 40(4), 515-537. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0099>
- Murayama, K., & Jach, H. K. (2024). A critique of motivation constructs to explain higher-order behavior: We should unpack the black box. *The Behavioral and brain sciences*, 48, e24. <https://doi.org/10.1017/S0140525X24000025>
- Murayama, K., & von Keyserlingk, L. (2025). A critical analysis of the current motivation theories in educational psychology: Why the same theories continue to dominate. *Educational psychologist*, 61(1), 19–34. <https://doi.org/10.1080/00461520.2025.2473894>
- Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's About Time: Temporal Structuring in Organizations. *Organization science*, 13(6), 684-700. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.684.501>
- Park, G., Spitzmuller, M., & DeShon, R. P. (2013). Advancing Our Understanding of Team Motivation: Integrating Conceptual Approaches and Content Areas. *Journal of management*, 39(5), 1339-1379. <https://doi.org/10.1177/0149206312471389>
- Pentland, B. T., Kremser, W., & Goh, K. T. (2025). Path Nets: Concurrence and Recurrence in the Dynamics of Organizing. *The Academy of Management review*, 50(1), 114-137. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0412>
- Raddatz, P. A. (2024). Event-driven changes in person-organization fit: A conceptual integration and research agenda. *Human resource management review*, 34(4), 101040. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101040>
- Ray, C., Essman, S., Nyberg, A. J., Ployhart, R. E., & Hale, D. (2023). Human Capital Resources: Reviewing the First Decade and Establishing a Foundation for Future Research. *Journal of management*, 49(1), 280-324. <https://doi.org/10.1177/01492063221085912>

- Reagans, R., Argote, L., & Brooks, D. (2005). Individual Experience and Experience Working Together: Predicting Learning Rates from Knowing Who Knows What and Knowing How to Work Together. *Management science*, 51(6), 869–881. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0366>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., Duineveld, J. J., Di Domenico, S. I., Ryan, W. S., Steward, B. A., & Bradshaw, E. L. (2022). We Know This Much Is (Meta-Analytically) True: A Meta-Review of Meta-Analytic Findings Evaluating Self-Determination Theory. *Psychological bulletin*, 148(11-12), 813-842. <https://doi.org/10.1037/bul0000385>
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *The American psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*, 5th Edition. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Selten, R. (1998). Features of experimentally observed bounded rationality. *European economic review*, 42(3), 413-436. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(97\)00148-7](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(97)00148-7)
- Simon, H. A. (1944). Decision-Making and Administrative Organization. *Public administration review*, 4(1), 16-30. <https://doi.org/10.2307/972435>
- Vangrieken, K., & Marlow, S. L. (2025). What sparks team learning? Refining the conceptual understanding of team learning and learning triggers. *Human resource management review*, 35(4), 101101. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2025.101101>
- van Hulst, M., & Visser, E. L. (2025). Abductive analysis in qualitative research. *Public administration review*, 85(2), 567-580. <https://doi.org/10.1111/puar.13856>
- Van Iddekinge, C. H., Arnold, J. D., Aguinis, H., Lang, J. W. B., & Lievens, F. (2023). Work Effort: A Conceptual and Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 49(1), 125-157. <https://doi.org/10.1177/01492063221087641>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Aloitus

Kertoisitko lyhyesti, mitä tiiminne tekee ja mikä sinun roolisi on siinä?
Millainen on teidän tavallinen viikkonne?

Arjen tapahtumat ja keskeytykset (konkreettiset episodit)

Voitko kertoa esimerkin viime ajoilta tilanteesta, joka keskeytti työn tai muutti päivän suunnan? Kerro tilanne, joka vaati nopeaa reaktiota, tilanne, joka jäi roikkumaan ja tilanne, oli pieni, mutta toistui.

Mistä tapahtuma lähti liikkeelle?

Mitä siitä seurasi?

Mikä teki tuosta tilanteesta sellaisen, että se oli merkittävä ja se jäi mieleen?

Kuinka pitkään se vaikutti teidän työhönne?

Tulkinnat ja puhe tiimissä (mitä tapahtumista opitaan)

Miten tuosta tilanteesta puhuttiin tiimissä jälkeensä (tai puhuttiinko ollenkaan)?

Kun tällaisia tilanteita toistuu, mitä niistä yleensä päätellään?

Päätöksiä ohjaavat oletukset

Onko teillä asioita, jotka koetaan niin itsestään selvinä, ettei niitä enää oikein kyseenalaisteta?

Onko teillä "ei me voida" -tyyppisiä asioita?

Vaihtoehtojen katoaminen ja päätöksenteon kaventuminen

Onko jokin asia, jota aiemmin harkittiin tai tehtiin, mutta jota ei enää oikeastaan edes nosteta esiin?

Kun teillä on valinnan paikka, mitä vaihtoehtoja yleensä pidetään realistisina ja mitä ei?

Ajallinen suuntautuminen: lyhyt vs. pitkä aikajänne arjen valinnoissa

Miten paljon teillä on tilaa tehdä asioita, joiden hyöty näkyy vasta myöhemmin?
Jos tiimi joutuu valitsemaan nopean ratkaisun ja pidemmän aikavälin paremman ratkaisun välillä, miten yleensä käy?

Miten pitkän aikavälin tekeminen pidetään elossa

Kun teillä päätetään kehittää jotakin, miten siihen palataan myöhemmin?
Mistä te tiedätte, että kehittäminen kannattaa? Millaista palautetta saatte?

Kulttuuri arjen sääntöinä: "mitä täällä palkitaan ja mitä vältetään"

Mistä teillä yleensä saa kiitosta tai arvostusta?
Milloin teillä viimeksi kokeiltiin jotain uutta työn tekemisessä?
Mitä teillä tapahtuu, kun virheitä tai epäonnistumisia tulee?

Lopetus

Mitä toivoisit, että johto tai organisaatio ymmärtäisi teidän arjestanne paremmin?
Onko jotain, mitä haluat lisätä, jota en kysynyt mutta joka on olennaista tämän aiheen kannalta?

Liite 2. Erityissanasto

Ajallinen myopia

Palautteeseen perustuvan sopeutumisen tuottama lyhytnäköisyys, jossa nopeasti näkyviä tuloksia suositaan viiveellä hyötyä tuottavan tekemisen kustannuksella.

Ajallinen rakenne

Toimintaa ajallisesti jäsentävä muodollinen tai epämuodollinen järjestely, kuten aikataulu, rytmi, sykli, määräaika, tapahtumajärjestys tai toistuva käsittelyfoorumi. Ajalliset rakenteet syntyvät ja uusiutuvat käytännöissä sekä mahdollistavat ja rajoittavat toimintaa.

Ajallinen sopeutuminen

Prosessi, jossa palautteeseen perustuva oppiminen alkaa vähitellen ohjata sitä, millaisia toimintatapoja, aikajänteitä ja panostuksia tiimissä pidetään luotettavina tai mielekkäinä.

Ajallinen suuntautuminen

Tiimissä rakentuva yhteinen arviointikehys, jonka kautta määrittyy, pidetäänkö viiveellä realisoituvia panostuksia realistisina, mielekkäinä ja päätöksenteossa huomioon otettavina.

Ei-tapahtuma

Odotetun tapahtuman, kuten palautteen, päätöksen, jatkokäsittelyn tai vastuun nimeämisen, toteutumatta jääminen. Ei-tapahtuma voi saada tulkinnan kautta myöhempää toimintaa ohjaavan signaalimerkityksen.

Emergenssi

Prosessi, jossa vuorovaikutuksessa syntyy tiimitason ilmiöitä, joita ei voida palauttaa suoraan yksittäisten jäsenten ominaisuuksiin, mielipiteisiin tai keskiarvoon.

Event System Theory (EST)

Teoreettinen viitekehys, jonka avulla tapahtumia tarkastellaan niiden voimakkuuden, ajallisten ominaisuuksien ja vaikutusalueen kautta sekä analysoidaan, miten tapahtumat voivat toistua, kasautua ja ketjuuntua.

Heuristiikka

Käytännöllinen sääntö, jonka avulla huomio kohdistetaan siihen, mitä tilanteessa pidetään olennaisena.

Investointivalmius

Valmius kohdentaa aikaa, huomiota, energiaa ja osaamista toimintaan ennen kuin sen eteneminen, jatkuvuus tai hyödyt ovat varmoja. Investointivalmius kuvaa panostamishalukkuutta, ei vielä toteutunutta voimavarojen käyttöä.

Jaettu jatkuvuusvastuu

Järjestely, jossa asian etenemistä ja siihen palaamista ylläpidetään yhteisesti tai sovitun vastuutahon kautta riippumatta siitä, kuka asian alun perin nosti esiin.

Jatkuvuuden uskottavuus

Arvio siitä, voiko tiimi luottaa siihen, että aloitteelle, kehittämiselle tai muulle viiveelliselle tekemiselle syntyy jatko, palaute ja seuraava käsittelykohta.

Jatkuvuuskäytännöt

Arjen käytännöt, kuten paluupisteet, palaute ja vastuun jakautuminen, joiden kautta tekemisen jatkuminen tehdään näkyväksi ja ennakoitavaksi.

Kasautuminen

Prosessi, jossa useiden samankaltaisten tai samaan suuntaan vaikuttavien tapahtumien yhteisvaikutus vahvistuu ajan myötä, vaikka yksittäiset tapahtumat eivät muodostaisi selvää tapahtumaketjua.

Ketjuuntuminen

Kahden tai useamman tapahtuman välinen ajallinen ja merkityksellinen yhteys, jossa aikaisempi tapahtuma muuttaa myöhempien tapahtumien syntymisen ehtoja, todennäköisyyttä tai tulkintaa.

Motivaation laatu

Toimintaa ylläpitävien syiden luonne ja omaehtoisuuden aste. Motivaation laatu kuvaa sitä, perustuuko toimintaan sitoutuminen esimerkiksi kiinnostukseen ja toiminnan koettuun merkitykseen vai ulkoiseen tai sisäiseen paineeseen.

Päätöksenteon premissi

Päätöksenteon lähtöehto tai taustaoletus, joka rajaa sitä, mitä pidetään mahdollisena, uskottavana, olennaisena tai tavoittelemisen arvoisena.

Päätösrelevanttius

Se, että tietylle tekemiselle tai toimintalinjalle on nähtävissä uskottava etenemisen polku ja toteuttamiskelpoinen seuraava askel, jolloin se voidaan ottaa päätöksenteossa vakavasti huomioon.

Paluupiste

Sovittu käsittelyajankohta tai -foorumi, nimetty vastuu tai konkreettinen seuraava askel, jonka kautta asia otetaan uudelleen käsittelyyn ja sen etenemistä arvioidaan.

Palauterytmi

Tapa, jolla palaute kertyy ja toistuu arjessa sekä alkaa ohjata tulkintaa siitä, mikä työ näyttäytyy edistyvänä, uskottavana tai kannattavana.

Pitkäjänteinen tekeminen

Viiveellistä tekemistä ylläpitävä toiminta, johon kohdennetaan voimavaroja useiden työjaksojen tai pidemmän aikavälin yli.

Premissipuhe

Puhe, jossa tiimin toimintaa koskevat jaetuiksi kuvatut oletukset ilmaistaan esimerkiksi ilmauksilla ”meillä”, ”täällä” tai ”kaikki tietävät”.

Taustaoletus

Tiimissä toistuva käsitys tai sääntö, joka alkaa ohjata sitä, mitä pidetään mahdollisena, järkevänä tai tärkeänä.

Tarvetuki

Toimintatavat ja vuorovaikutuksen muodot, jotka edistävät autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä.

Tapahtuma

Ajassa ja paikassa rajautuva, tunnistettava episodi, joka erottuu jollakin tavalla tavanomaisesta toiminnasta ja saa merkitystä myöhemmälle toiminnalle, vuorovaikutukselle tai työn järjestämiselle.

Tapahtumajakso

Analyysin perusyksikkö, jossa yksittäinen tapahtuma kuvataan riittävän yhtenäisenä mutta rajattuna kokonaisuutena.

Tapahtumaluokka

Useista rakenteeltaan samankaltaisista tapahtumista muodostettu yleisempi analyttinen rakenne, jonka avulla tapahtumien toistuvuutta ja yhteyksiä voidaan tarkastella systemaattisesti.

Tiimitason motivaatio

Tiimin vuorovaikutuksessa rakentuva kollektiivinen ilmiö, joka jäsentää toiminnan suuntaa, voimakkuutta ja jatkuvuutta sekä niitä syitä, joiden perusteella yhteiseen

toimintaan sitoudutaan. Tiimitason motivaatio ei ole yksilömotivaatioiden pelkkä summa tai keskiarvo.

Tiimitason toimintalogiikka

Tiimikohtainen kokonaisuus, joka muodostuu jatkuvuutta koskevista tulkinnoista, päätöspremisseistä, käytännöistä sekä investointivalmiuden ja ajallisen suuntautumisen malleista.

Toistuvuus

Samantapahtumaluokan uusiutuminen useissa tilanteissa.

Vaikutusalue

Se, miten laajasti ja millä tasoilla tapahtuman vaikutukset ulottuvat sekä ketkä altistuvat niille voimakkaimmin.

Viiveellinen tekeminen

Toiminta, jonka eteneminen, palaute tai hyödyt konkretisoituvat vasta ajan kuluessa. Tässä tutkielmassa viiveellistä tekemistä ovat erityisesti oppiminen, kehittäminen ja tehtävien yhteensovittaminen.

Voimakkuus

Tapahtuman ominaisuus, joka rakentuu sen uutuudesta, häiritsevyydestä ja kriittisyydestä ja auttaa selittämään, miksi tapahtuma ylittää huomio- ja tulkintakynnyksen.