



Työntekijäkokemukset organisaatiomuutoksen viestinnästä

Työntekijöiden näkökulmia toteutuneesta muutosviestinnästä

Jemina Pennanen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2025

Liiketalouden tutkinto ohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

PENNANEN, JEMINA:

Työntekijäkokemukset organisaatiomuutoksen viestinnästä
Työntekijöiden näkökulmia toteutuneesta muutosviestinnästä

Opinnäytetyö 58 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Marraskuu 2025

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata, miten työntekijät kokevat organisaatiomuutoksen aikaisen viestinnän. Mitkä viestinnän tekijät ovat yhteydessä onnistuneeseen muutosviestintään ja mitkä puolestaan epäonnistuneeseen viestintään.

Tutkimuksessa hyödynnettiin kyselytutkimusta, johon saatiin 22 vastausta. Aineisto kerättiin anonymillä kyselyllä Microsoft Forms-alustalla. Tulosten perusteella organisaatiomuutoksen viestinnässä on monia kehityskohtia, koska valtaosa kyselytutkimuksen vastaajista koki, että viestintä jäi vajaaksi heidän kokemissaan muutoksissa.

Enemmistö ei kokenut saaneensa muutoksesta tietoa ajoissa eikä muutoksen välitavoitteita avattu riittävästi. Viestintä toteutui suurimmaksi osaksi massasähköpostin ja kuukausipalavereiden välityksellä. Työntekijöillä oli mahdollisuus kysyä muutokseen liittyviä kysymyksiä, mutta niiden vastaukset olivat ympäripyöreitä eivätkä ne vahvistaneet työntekijän sitoutumista muutokseen.

Avainsanat: muutosviestintä, organisaatiomuutos, työntekijäkokemus, luottamus, motivaatio

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Team Leadership

PENNANEN, JEMINA:
Employees' Experiences of Communication During an Organizational Change

Bachelor's thesis 58 pages, appendices 3 pages
November 2025

The aim of this thesis was to examine how employees experience communication during organizational change and identifies communication factors associated with perceived success or failure. A descriptive online survey was conducted using Microsoft Forms and analyzed at the aggregate level. Although the sample is small, the responses provide a coherent data of common pain points in change communication.

The results suggest that effective change communication hinges on four elements: clarity of the core message (the questions of what, why and so what), early and predictable cadence, explicit staging with interim targets and sustained interactive touchpoints led by visible line management. Practically, organizations should pair broad announcements with targeted, role-level briefings and track "communication outcomes" (understanding, confidence and commitment) alongside operational milestones. A potential further research could validate these patterns with larger samples and mixed methods.

Key words: change communication, organizational change, employee experience, trust, motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	MUUTOS ORGANISAATIOSSA	8
	2.1 Organisaatiomuutoksen määritelmä ja merkitys.....	8
	2.2 Organisaatiomuutosten yleisimmät tyypit.....	8
	2.3 Työntekijän motivaation ja sitoutumisen merkitys muutostilanteessa?	10
	2.3.1 Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus	11
	2.3.2 Gallup: Työntekijöiden sitoutuneisuus	12
	2.3.3 Tutkimustulokset.....	13
	2.4 Muutosvastarinta ja epävarmuus muutoksessa	15
	2.5 Työntekijän rooli muutoksessa	17
3	MUUTOSJOHTAMISEN MALLIT JA VIESTINNÄN ROOLI	19
	3.1 Muutosjohtamisen määritelmä	19
	3.1.1 Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli.....	20
	3.1.2 ADKAR-malli	21
	3.1.3 Kotterin ja ADKAR:n haastaja: Kompleksisuusjohtamisen teoria	21
	3.2 Viestintä muutoksen johtamisessa	22
	3.3 Esihenkilön ja johdon viestintävastuu.....	23
	3.3.1 Viestintäsuunnitelma	24
	3.3.2 Viestinnän pelisäännöt	25
	3.4 Muutoksen elinkaari	26
	3.5 Viestinnän merkitys työntekijän kokemukseen.....	27
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
	4.1 Kvalitatiivinen & kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	28
	4.2 Kyselytutkimus	29
	4.3 Kyselyn sisältö ja rakenne.....	31
	4.4 Eettiset näkökohdat.....	31
	4.5 Analyysimenetelmät.....	32
5	TUTKIMUS: TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA ORGANISAATIONMUUTOKSEN AIKAISESTA VIESTINNÄSTÄ.....	34
	5.1 Kysely	34
	5.2 Mikä viestinnässä toimi ja mikä ei?	44
	5.3 Viestintätavat	45
	5.4 Muutoksen ymmärtäminen.....	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
	6.1 Vastaavuudet teorian kanssa.....	49

6.2 Ristiriidat teorian kanssa	49
6.3 Johtopäätökset.....	50
7 POHDINTA	51
LÄHTEET.....	53
LIITTEET	56
Liite 1. Työntekijän sitoutuneisuus	56
Liite 2. Elämänlaatu	56
Liite 3. Päivittäinen stressi	56
Liite 4. Päivittäinen viha	57
Liite 5. Päivittäinen surullisuus.....	57
Liite 6. Päivittäinen yksinäisyys.....	57
Liite 7. Hyvä työilmapiiri	57
Liite 8. Tarkoitus lähteä omasta työpaikasta	58
Liite 9. Kyselytutkimuksen vastaajien ikäjakauma.	58
Liite 10. Kyselytutkimuksen vastaajien sukupuoli.	58

1 JOHDANTO

Organisaatiomuutokset ovat vakiintunut osa suomalaisten työyhteisöjen arkea, mutta niiden työntekijäkokemukset vaihtelevat huomattavasti. Kokemusten kannalta ratkaisevassa asemassa on muutoksesta viestiminen: mitä, milloin ja miten muutoksesta kerrotaan, sekä missä määrin henkilöstö voi esittää kysymyksiä, antaa palautetta ja vaikuttaa prosessin kulkuun.

Kotimainen tutkimus (2020) osoittaa, että luottamus johtoon ja organisaatioon on keskeinen edellytys muutosten sujuvalle läpiviennille. Luottamus vahvistaa avoimen ja johdonmukaisen viestinnän osallistamisen ja reilujen menettelytapojen kautta ja heikkenee, jos tieto on niukkaa, epäjohdonmukaista tai etäistä. Tämä puolestaan heijastuu työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja muutoksen onnistumiseen. (Zitting, Hietapakka, Laulainen, Niiranen & Sinervo, 2020.)

Tässä opinnäytetyössä kuvataan, miten työntekijät kokevat organisaatiomuutoksen aikaisen viestinnän suomalaisessa työympäristössä. Työ tarkastelee viestinnän käytäntöjä työntekijöiden näkökulmasta: millaiset käytännöt tukevat muutoksen ymmärtämistä, luottamusta ja motivaatiota sekä millaiset käytännöt puolestaan heikentävät näitä tekijöitä. Tulokulmalla on sekä teoreettista että käytännöllistä relevanssia. Teoreettisesti työ täydentää muutosviestinnän ja luottamuksen välistä kytköstä työntekijäkokemusten tasolla.

Tutkimus tarkastelee organisaatiomuutoksen sisäistä viestintää työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijäkokemus viittaa vastaajien itse raportoimiin havaintoihin viestinnän ajoituksesta, selkeydestä, vuorovaikutteisuudesta ja vaikutuksista omaan työhön.

Työn tavoitteena on kuvata työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksen aikaisesta viestinnästä ja tunnistaa viestinnän tekijöitä, jotka ovat yhteydessä myönteisiin (luottamus, ymmärrys, sitoutuminen) tai kielteisiin (epävarmuus, epäluottamus, motivaation lasku) kokemuksiin. Työn tavoitteena on myös tutkia, onko suomalaisessa organisaatiomuutoksen viestinnässä kehityskohteita? Ko-

keeko henkilöstö organisaatiomuutoksen viestinnän olevan laadukasta? Vaikuttaako muutosviestintä työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon muutosta ja organisaatiota kohtaan?

Työn tarkoituksena on kuvata ja jäsentää työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksen aikaisesta viestinnästä sekä tunnistaa ne viestinnän piirteet, jotka työntekijöiden näkökulmasta edistävät muutoksen ymmärtämistä, luottamusta ja sitoutumista. Myös heikentävät tekijät tuodaan työssä esille. Työ käyttää käytännönläheistä, kokemusaineistoon nojaavaa tietoa esihenkilöille ja johdolle muutosviestinnän suunnittelun ja toteutuksen tueksi.

Työ kuvaa työntekijöiden arvioita viestinnän ajoituksesta, sisällöstä, kanavista ja vuorovaikutteisuudesta organisaatiomuutoksissa. Työ tunnistaa ja nostaa esiin toistuvia vahvuuksia ja kehityskohteita (esimerkiksi vaiheistuksen läpinäkyvyys ja esihenkilön läsnäolo) sekä peilaa havaintoja muutosviestinnän keskeisiin periaatteisiin ja esittää kehitysehdotukset muutosviestinnän käytäntöihin.

2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

2.1 Organisaatiomuutoksen määritelmä ja merkitys

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan muutosta organisaation rakenteissa, kuten toimintatavoissa, prosesseissa, kulttuurissa tai yritystoiminnassa. Muutoksen tarkoitus on luoda uusi, parempi, kestävämpi tai päivitetympi toimintatapa yritykseen. Syitä organisaatiomuutokselle on useita, mutta jokainen yritys määrittelee oman muutoksensa omien tarpeidensa mukaan. Jos esimerkiksi yritys kokee, että se haluaa nostattaa vuosittaista voittoa tietyllä prosenttimäärällä alkaa yritys tutkimaan, mitkä tekijät syövät voitto-osuutta yrityksen kassasta ja mitä näille tekijöille pystytään tekemään, jotta saadaan kasvatettua vuosittaista voittoa. (Pahkin & Vesanto, 2013.)

Organisaatiomuutos voi myös olla esimerkiksi yrityksen laajentuminen uusille paikkakunnille. Helsinkiläinen markkinointiyritys, joka tarjoaa ulkoistettua mainospalvelua eri alojen yrityksille Helsingin sisällä voi perustaa uuden toimiston Tampereella, jolloin se pyrkii saamaan uusia asiakkaita sekä valtaamaan uuden kaupungin paikallisena mainostuottajana ja näin ollen kasvamaan isommaksi mainostuottajaksi Suomessa. Tämän menetelmän myötä syntyy markkinointiyrityksessä muutoksia, jossa henkilöstön määrä kasvaa, saatetaan joutua suunnittelemaan kuukausittaisia palavereita kahden kaupungin välillä sekä etänä että lähitoteutuksena, tavoitteet kasvavat ja mahdollisesti uudistuvat yrityksen kasvun myötä sekä johtajia tulee lisää tai koko johtoporras voi uudistua riippuen siitä, miten näiden kahden kaupungin välillä halutaan alkaa yritystä johtamaan. (Pahkin & Vesanto, 2013.)

2.2 Organisaatiomuutosten yleisimmät tyypit

On tärkeää määrittää organisaatiomuutosten tyypit, jotta saadaan aikaan paras mahdollinen lopputulema organisaatiomuutokselle. Jokainen organisaatiomuutos vaatii omanlaisen strategian ja toteutuksen, joten organisaation muutoksia ei

kannata alkaa toteuttamaan sillä perusteella, että se sama taktiikka on todettu hyväksi jossakin toisessa yrityksessä. (Gupta, 3.6.2025.)

Tässä tulee 6 yleisintä organisaatiomuutoksen tyyppiä:

Strateginen muutos: Strateginen muutos nimensä mukaisesti tarkoittaa strategisia muutoksia esimerkiksi liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi tai oman kilpailuetunsa parantamiseksi sekä sisältää muutoksia yrityksen käytäntöihin, rakenteeseen ja prosesseihin liittyen. Strategisia muutoksia voi olla esimerkiksi yrityksen uudelleenjärjestely, jossa yrityksen eri osa-alueita pyritään uudelleenjärjestelemään yrityksen talouden laskun takia tai jos halutaan maksimoida liiketoiminnan tuottavuutta. Näitä uudelleenjärjestelyjä ovat esimerkiksi työvoiman supistaminen tai lisääminen. (Gupta, 3.6.2025.)

Ihmiskeskeinen organisaatiomuutos: Kaikki muutokset ovat lähtökohtaisesti ihmisiin kohdistuvia muutoksia, mutta ihmiskeskeinen muutos keskittyy nimenomaan yksilöihin koskeviin muutoksiin, kuten uusien työntekijöiden perehdytys, vastuuroolien muutokset sekä lomautukset ja irtisanomiset. (Gupta, 3.6.2025.)

Rakennemuutos: Kyseessä on organisaation joko sisäisiin tai ulkoisiin rakenteisiin tehtyjä muutoksia, jotka yleensä vaikuttavat yrityksen johtamiseen. Esimerkiksi johtamishierarkiaan, eri osastojen vastuihin ja hallinnollisten menettelyihin liittyvät asiat kuuluvat tähän tyyppiin. (Gupta, 3.6.2025.)

Teknologinen muutos: Nykyaika elää jatkuvassa teknologian muutoksessa, jonka takia yritykset joutuvat muuttumaan siinä samalla. Uudella ohjelmistolla ja järjestelmien päivittämisellä pyritään parantaa organisaation liiketoimintaprosesseja. (Gupta, 3.6.2025.)

Suunnittelematon muutos: Suunnittelematon muutos on seurausta odottamattomasta muutoksesta, joka vaikuttaa organisaatioon. Hyvä esimerkki tästä on koronavirus epidemian aiheuttama ravintoloiden sulkeminen ja työntekijöiden lomauttaminen sekä etätöihin siirtyminen monella eri toimialalla. (Gupta, 3.6.2025.)

Korjaava muutos: Korjaava muutos on reaktiivinen muutos, jossa ongelman havaitsemisen jälkeen siihen keksitään ja toteutetaan ratkaisu nopeallakin aikataululla. Korjaava muutos voi olla koulutusten lisääminen työntekijöille, jos aikaisempi tieto on jäänyt unholaan. (Gupta, 3.6.2025.)

2.3 Työntekijän motivaation ja sitoutumisen merkitys muutostilanteessa?

Panu Luukka (2019) on kirjoittanut kirjan nimeltä "Yrityskulttuuri on kuningas", jossa Luukka käsittelee yhtenä aiheena työntekijöiden motivaatiota omassa organisaatiossa sekä mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Kirjassa Luukka (2019) esittelee kyselytutkimuksen, jonka hän on toteuttanut vuonna 2017. Tutkimuksessa selvitettiin, että mitkä tekijät ovat suomalaisille työntekijöille kaikkein merkityksellisimpiä asioita motivoitumisen ja jaksamisen kannalta työelämässä. Kyselytutkimukseen vastasi 5700 henkilöä. (Luukka 2019, 122.)

Luukka listaa 10 tekijää, jotka nousivat tutkimuksessa suomalaisille kaikkein tärkeimmiksi tekijöiksi. Tutkimuksessa vastasi sekä työntekijöitä, esimiehiä sekä ylimmän johdon henkilöitä. Näillä ihmisryhmillä kaikkein tärkeimmät asiat toistivat itseään, mutta olivat kuitenkin erilaisessa järjestyksessä. (Luukka 2019, 126.)

Esittelen näistä 10 tekijästä kunkin ihmisryhmän 4 tärkeintä vaikutustekijää:

Työntekijät	Esihenkilöt	Ylin johto
Mielekkäät työtehtävät	Vahva yhteishenki työpaikalla	Organisaation innostava määränpää sekä tavoite
Vahva yhteishenki työpaikalla	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työympäristöön	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työympäristöön
Oikeudenmukainen palkka/ Työn ja vapaa-ajan tasapaino	Mielekkäät työtehtävät/ Oikeudenmukainen palkka	Mielekkäät työtehtävät/ vahva yhteishenki työpaikalla
Oikeudenmukainen esimies	Itsenäisten päätösten tekemisen mahdollisuus	Itsenäisten päätösten tekemisen mahdollisuus

TAULUKKO 1. Tutkimukseen osallistuneiden ihmisryhmien neljä tärkeintä motivaatiotekijää. (Luukka 2019, 125.)

Kuten taulukosta voimme huomata jokaisella ihmisryhmällä on erilaiset päätekijät, jotka vaikuttavat omaan motivaatioon ja sitoutumiseen työelämässä. Eri ihmisryhmien välillä toistuvat samanlaiset motivaation tekijät, kuten vahva yhteishenki työpaikalla. On kuitenkin hyvä muistaa, että jokaisella ihmisryhmällä on erilaiset vastuut, velvollisuudet sekä työtehtävät.

Työntekijät keskittyvät yrityksen tavoitteiden täyttämiseen, jotka esihenkilöt ovat heille viestineet. Esihenkilöiden tehtävä on johtaa ja valvoa työntekijöiden työtä ja varmistaa, että työ menee oikeaan suuntaan. Esihenkilöt siis vastaavat ylimmälle johdolle, että organisaatio liikkuu kohti tavoitteita.

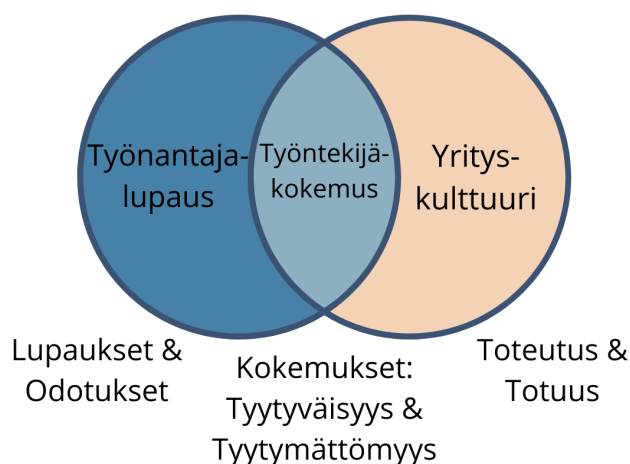
Esihenkilöt organisoivat syvemmällä tasolla organisaation asioita, kuin työntekijät, joten heidän motivaatiotekijänsä heijastuu omista työtehtävistä ja vastuista.

2.3.1 Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus

Työntekijäkokemus tarkoittaa työntekijän kokemusta omasta työpaikastaan. Luukka (2019) toteaa kirjassaan, että kokemus on aina henkilökohtainen ja se sisältää työntekijän odotukset sekä hänelle tehdyt lupaukset työpaikastaan että

työtehtävistä luoden kokonaiskuvan työntekijän tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä omaa työpaikkaansa kohtaan. Onko työpaikkailmoituksen kuvaus tai haastattelu esimiehen kanssa vastannut työntekijän todellista kuvaa tulevasta työpaikasta. Tämä kokemus määrittää työntekijän sitoutumisen tai sitoutumattomuuden tason työpaikkaansa kohtaan. (Luukka 2019, 128.)

Sitoutumiseen ja työntekijäkokemukseen iso vaikuttava tekijä on myös työnantajalupaus. Työnantajalupauksen tehtävänä on kuvata arvo, jonka työntekijä saa organisaatiolta vastineeksi työpanoksestaan. Työnantajalupauksen tulisi olla mahdollisimman aidosti ja realistisesti arkea sekä yrityksen kulttuuria kuvaava lupaus, joka sisältää yrityksessä pysyviä asioita. Luomalla realistisen sekä rehellisen lupauksen, joka on mahdollista toteuttaa organisaatiossa, syntyy työntekijälle paras mahdollinen kokemus, koska hänelle ei synny petetyksi tulemisen tunnetta, kun lupauksista ei ole pidetty kiinni eikä niitä ole toteutettu. (Luukka 2019, 129.)



KUVIO 1. Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus vaikutus kuvattuna.

2.3.2 Gallup: Työntekijöiden sitoutuneisuus

Gallup (2025) julkaisi tuoreen tutkimuksen, jossa käsitellään maailmanlaajuisesti työntekijöiden sitoutuneisuutta. Raportissa on nähtävissä jokaisen maan tulokset

muun muassa työuupumuksesta, uuden työpaikan jatkuvasta etsimisestä, sitoutuneisuudesta sekä työilmapiiristä. (Gallup 2025.)

Raportissa Suomi on sijoitettu vertailuun Euroopan maiden kanssa. Euroopan vertailulistassa on listattu 38 eri maata ja maat on sijoitettu jokaisen aihepiirin mukaan asteikolla 1-38. 1.sija on kaikista korkein ja 38.sija puolestaan kaikista matalin. (Gallup 2025.)

2.3.3 Tutkimustulokset

Työntekijän sitoutuneisuus

Gallupin (2025) State of the Global Workplace-raportissa tarkastellaan työntekijöiden sitoutumista. Suomen osuus sitoutuneista työntekijöistä on 15 % ja Suomi on sijalla 23 vertailussa (ks. liite 1).

Elämänlaatu

Gallupin (2025) raportissa toisena tekijänä tarkastellaan työntekijän elämänlaatua. Suomen osuus elämänlaadusta 81 %, mikä nostaa Suomen sijalle 1 (ks. liite 2).

Päivittäinen stressi

Gallupin (2025) raportissa kolmantena tekijänä tarkastellaan työntekijöiden päivittäistä stressiä. Suomen osuus päivittäisestä stressistä on 42 %, mikä sijoittaa Suomen sijalle 11 (ks. liite 3).

Päivittäinen viha

Gallupin (2025) raportissa neljäntenä tekijänä tarkastellaan työntekijöiden päivittäistä vihaa. Suomen osuus päivittäisestä vihasta on 6 %, mikä sijoittaa Suomen sijalle 38 (ks. liite 4).

Päivittäinen surullisuus

Gallupin (2025) raportissa viidentenä tekijänä tarkastellaan työntekijöiden päivittäistä surullisuutta. Suomen osuus päivittäisestä surullisuudesta on 11 %, mikä sijoittaa Suomen sijalle 33 (ks. liite 5).

Päivittäinen yksinäisyys

Gallupin (2025) raportissa kuudentena tekijänä tarkastellaan työntekijöiden päivittäistä yksinäisyyttä. Suomen osuus päivittäisestä yksinäisyydestä on 6 %, mikä sijoittaa Suomen sijalle 37 (ks. liite 6).

Hyvä työilmapiiri

Gallupin (2025) raportissa seitsemäntenä tekijänä tarkastellaan työntekijöiden kokemusta hyvästä työilmapiiristä. Suomen osuus hyvästä työilmapiiristä on 63 %, mikä sijoittaa Suomen sijalle 13 (ks. liite 7).

Tarkoitus lähteä omasta työpaikasta

Gallupin (2025) raportissa viimeisenä kahdeksantena tekijänä tarkastellaan työntekijöiden tarkoitusta lähteä omasta työpaikasta. Suomen osuus tarkoituksena lähteä omasta työpaikasta on 40 %, mikä sijoittaa Suomen sijalle 1 (ks. liite 8).

Tämä Gallupin (2025) tuore raportti korostaa, että sitoutumattomuus työssä on yhä globaali ongelma. Suomessa työntekijöiden sitoutumistaso on Gallupin (2025) mukaan erittäin matala, mikä näkyy muun muassa alhaisena innostuneisuutena ja kasvavana työuupumuksena. Gallupin (2025) mukaan sitoutuneet työntekijät kokevat saavansa työssään tarkoitusta ja palautetta, ja heidän johtamisensa perustuu selkeään kommunikaatioon ja osallistamiseen – juuri ne elementit, jotka vaikuttavat keskeisesti myös organisaatiomuutoksen onnistumiseen. (Gallup 2025.)

Onko suomalaisten työntekijöiden sitoutuneisuus näin huonolla tavalla? Tulee kuitenkin pitää mielessä, että kyseiseen tutkimukseen on osallistunut noin 1000 suomalaista työntekijää, joten otantana tämä on aika pieni määrä suomalaisista työntekijöistä. Tutkimuksessa ei myöskään ole otettu huomioon organisaatiokohtaisia eroja, millaisessa tilanteessa tutkimukseen vastanneiden organisaatiot ovat vastaus hetkellä, onko muutostilanteita menossa tai millainen on taloudellinen tilanne. Nämä tekijät voivat vaikuttaa isosti siihen etsiikö joku uutta ja parempaa työpaikkaa itselleen.

2.4 Muutosvastarinta ja epävarmuus muutoksessa

Vuonna 2016 Saksan yliopiston neljä opiskelijaa kirjoittivat artikkelin, jossa käsitellään muutosvastarintaa. Sven Laumer (2016) on yksi neljästä muutosvastarintaa käsittelevän artikkelin kirjoittajista. Laumerin (2016) ja kollegoiden kirjoittaman artikkelin mukaan muutosvastarinnalla tarkoitetaan ilmiötä, jossa työntekijät vastustavat muutosta. Vastarinnan taustalla on yleensä pelko tai epävarmuus muuttuvaan tilanteeseen. Muutosvastarinta pystytään Laumerin (2016) ja kollegoiden mukaan jakamaan kolmeen ulottuvuuteen: Asenteelliseen muutosvastarintaan, havainnolliseen muutosvastarintaan sekä käyttäytymiseen liittyvään muutosvastarintaan. (Laumer, 2016.)

Laumer (2016) ja kollegat suorittivat tutkimuksen, jossa pääkohteena oli suuren kansainvälisen autoteollisuuden alihankkija yritys, jossa työskenteli yli 50 000 työntekijää. Yrityksen HR-osastolla oltiin ottamassa käyttöön uutta sähköistä rekrytointijärjestelmää, joka olisi pakollinen yli 150 rekrytoijalle. Laumer (2016) ja

kollegat tutkivat, miten asenteellinen muutosvastarinta vaikuttaa työntekijöiden käsitykseen järjestelmän helppokäyttöisyydestä ja hyödyllisyydestä. (Laumer, 2016.)

Tutkimuksessa tutkittiin, miten helppokäyttöiseksi uusi järjestelmä koetaan, miten hyödylliseksi se koetaan oman työn kannalta sekä kuinka paljon vastarintaa vanhasta uuteen muutos herätti rekrytoijien kesken. Tutkimuksessa otettiin huomioon myös henkilöiden ikä, sukupuoli ja työkokemus. Tutkimuksessa myös tarkasteltiin, minkälainen heidän käyttäytymisensä vastarintatilanteessa oli. Yhteensä tutkimukseen osallistui 106 HR-työntekijää. (Laumer, 2016.)

Asenteellinen muutosvastarinta on persoonallisuuteen perustuva luonnollinen reaktio vastustaa muutosta. Muutosvastarinta perustuu ihmisen tarpeeseen turvallisuudesta ja tuttujen toimintatapojen säilyttämisestä. Muutos saattaa tuntua tutun ja turvallisen toimintatavan uhmaamiselta, jolloin sitä kohtaan syntyy vastustus. (Laumer, 2016.)

Asenteellinen muutosvastarinta pystytään erottelemaan vielä neljään eri tekijään, jotka mittaavat henkilön taipumusta vastustaa muutosta. Ensimmäinen näistä on rutiinin hakuisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon yksilö nauttii rutiininomaisista tavoista ja ympäristöistä sekä onko hän halukas luopumaan tutusta ja turvallisuudesta vai tuottaako se hänelle enemmän ahdistusta kuin mielenkiintoa. (Laumer, 2016.)

Toisena tekijänä on emotionaalinen reaktio, joka puolestaan kuvaa sitä, kuinka paljon yksilö kokee itsensä stressaantuneeksi ja epämukavaksi uuden muutoksen seurauksena. Epämukavuusalueen ulkopuolelle joutuminen kuvaa tietynlaisia kontrollin menettämistä, joka saa aikaan epävakaa olon. (Laumer, 2016.)

Kolmantena tekijänä on lyhytjänteisyys, jossa keskitytään pelkästään haittoihin, jotka nähdään heti, kun tieto muutoksesta on saapunut. Ajatus pyörii ainoastaan haittojen kohdalla eikä se pääse välittömien haittojen yli näkemään tulevaisuuden hyötyjä uudesta toimintatavasta. (Laumer, 2016.)

Neljäntenä tekijänä on kognitiivinen jäykkyys, joka kuvaa tietynlaista itsepäisyyttä ja joustamattomuus luoda ajatusta ja mielipidettä uusista toimintatavoista. (Laumer, 2016.)

Tutkimuksessa selvisi, että 17-22.1% muutosvastarinnasta oli peräisin asenteellisesta muutosvastarinnasta eikä itse järjestelmän omaisuuksista. Tutkimuksessa selvitettiin, että ne henkilöt, jotka luontaisesti vastustavat muutosta suhtautuivat myös tähän muutokseen negatiivisemmin, kuin toiset henkilöt. Laumerin (2016) ja kollegoiden tutkimus osoittaa, että se miten suhtaudumme muutokseen, voi tulla suoraan meidän persoonastamme eikä muutoksesta itsestään.

2.5 Työntekijän rooli muutoksessa

Muutostilanteissa työntekijän roolia ei tulisi nähdä ainoastaan passiivisena tekijänä. Kuten aiemmin on esitetty, työntekijän motivaatio ja sitoutuminen ovat keskeisiä tekijöitä muutoksen onnistumisen kannalta, joka tekee työntekijästä muutoksen yhden keskeisimmistä toimijoista. Mikäli työntekijä kokee muutoksen merkitykselliseksi ja näkee siinä mahdollisuuden oman työnsä kehittämiseen, hänen asenteensa ja toimintansa voivat edistää muutoksen juurruttamista organisaatioon. Mikäli työntekijä ei koe merkityksellisyyttä ja mahdollisuuksia voi hänen toimintansa viedä organisaatiosta kauemmaksi muutoksen toteutumisesta.

Gallupin (2025) mukaan sitoutuneet työntekijät ovat valmiimpia omaksumaan uusia toimintatapoja ja osallistumaan muutokseen aktiivisesti. Sitoutumattomuus taas voi ilmetä passiivisena, vastahakoisena tai aloitteettomana käytöksenä. (Gallup 2025.)

Myös Panu Luukka (2019) korostaa työntekijäkokemuksen merkitystä muutoksessa. Kun työntekijä kokee olevansa arvostettu, ja että hänen näkemyksiään huomioidaan, syntyy hänelle tunne luottamuksesta sekä osallisuudesta. Nämä ovat keskeisiä motivaatiotekijöitä erityisesti muutosprosessien aikana. Työntekijä tulkitsee, suodattaa sekä uudelleen viestii muutokseen liittyvää informaatiota ja omaa kokemustaan muille organisaation jäsenille. (Luukka 2019, 126.)

Näin ollen voidaan todeta, että työntekijän rooli muutoksessa rakentuu hänen omien kokemuksiansa, organisaation viestintäkulttuurin sekä työyhteisön ilmapiirin ansiosta. Työntekijä voi toimia sekä muutoksen mahdollistajana että tuhoajana. Tästä syystä muutosprosessin suunnittelussa ja viestinnässä tulisi ottaa huomioon, millaiset valmiudet ja olosuhteet työntekijällä on omaksua muutosta aktiivisesti ja rakentavasti.

3 MUUTOSJOHTAMISEN MALLIT JA VIESTINNÄN ROOLI

3.1 Muutosjohtamisen määritelmä

Muutosjohtaminen tarkoittaa prosessia, jossa organisaatiota johdetaan erilaisten muutosprosessien läpi. Ponteva (2010) toteaa kirjassaan, että muutosjohtaminen keskittyy muutosprosessin toteuttamiseen, ihmisten johtamiseen ja sopeuttamiseen. Muutosjohtaminen on muutosprosessin työkalu, jonka tarkoituksena on ohjata sekä työntekijöitä, että johtajia toteuttamaan muutosprosessi parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Ponteva 2010, 135.)

Anderson (2022) täydentää vielä omassa blogikirjoituksessaan, että onnistunut muutosjohtaminen vaatii tehokasta ja tuloksellista toteutusta. On myös tärkeää muistaa, että muutosjohtajan tulisi käyttää hyväksi erilaisia muutosmenetelmiä saavuttaakseen parhaan lopputuloksen. (Anderson, 25.8.2022.)

Anderson (2022) kuvailee blogikirjoituksessaan, että nämä muutosmenetelmät tarkoittavat tässä tapauksessa muutosjohtajan erilaisia johtamispersoonallisuuksia, joiden avulla hän muutosta johtaa. Nämä johtamispersoonallisuudet ovat nimeltään agitaattori, innovaattori sekä orkestroija. (Anderson, 25.8.2022.)

Agitaattori on ennaltaehkäisevä ja haasteiden tunnistava johtaja, joka huomaa organisaation haasteet ja kehityskohdat ja antaa muille tehtäväksi ratkaista ongelmat. Innovaattori on nimensä mukaisesti innovoiva ja luova johtaja, joka kerää organisaation sisällä palautetta muilta ja keksii ongelmien ratkaisuun muutossuunnitelman. Orkestroija taas on johtaja, joka huolehtii, että innovaattorin tekemä muutossuunnitelma toteutuu. Hän seuraa muutosprosessia ja mittaa tuloksia. (Anderson, 25.8.2022.)

Lyhyesti sanottuna agitaattori on ongelman havaitsija, innovaattori on ongelman ratkaisun keksijä ja orkestroija on muutoksen käytäntöön panija. Andersonin (2022) mukaan, jos muutosjohtaja osaa käyttää näitä kolmea eri johtajapersoonaa hänellä on hyvät mahdollisuudet toteuttaa muutos parhaimmalla toivotulla tavalla. (Anderson, 25.8.2022.)

3.1.1 Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli

”Muutos vaatii johtajuutta” on John P. Kotterin (1996) kirjoittama muutosjohtamisen opas, jossa Kotter kertoo, miten toteuttaa muutosjohtaminen oikealla tavalla käyttäen 8-vaiheista muutosmallia. Kotter on Harvardin professori, joka on koonnut muutosmallin perustuen siihen, mitä hän on nähnyt, kuullut ja oppinut johtamisesta ja yritysten uudistamisesta oman uransa aikana (Kotter, 1996). Kotterin kyseistä teosta pidetään yhtenä klassikkoteoksena muutosjohtamisen kirjallisuudelle.

Kotterin mukaan organisaation uudistumisen epäonnistumisen syitä on kahdeksan kappaletta:

1. Muutosten kiireellisyydelle ja välttämättömyydelle ei luoda merkitystä
2. Ohjaavan tiimin puuttuminen
3. Vision ja strategian puuttuminen
4. Muutosvision viestinnän epäonnistuminen
5. Henkilöstön vastuuttamatta jättäminen vision mukaiseen toimintaan
6. Välitavoitteita ei seurata eikä palkita, jos niihin päästään
7. Uusien muutosten käytäntöön viemisen laiminlyönti
8. Uusia toimintatapoja ei juurruteta yrityskulttuuriin
(Kotter 1996, 18.)

Kotterin mukaan muutos organisaatiossa tapahtuu vaihe vaiheelta lineaarisesti. Jos nämä tekijät muutettaisiin positiiviseen muotoon esimerkiksi ”muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden merkityksen luominen” tämä kyseinen järjestys olisi nimenomaan se, mitä tulisi seurata, jos haluaisi saada organisaatiomuutoksen onnistumaan. (Kotter 1996, 18.)

3.1.2 ADKAR-malli

ADKAR-malli taas on ihmislähtöinen muutosmalli, jossa muutos tapahtuu henkilö kerrallaan. ADKAR-mallin on kehittänyt Jeff Hiatt 1990-luvulla ja se tunnetaan tehokkuudestaan saada yksilötasolla muutoksia aikaan. ADKAR-mallin lyhenne tulee sanoista: Awareness (tietoisuus), Desire (halu), Knowledge (tieto), Ability (taidot) ja Reinforcement (vahvistaminen). (Dziak, 2024.)

ADKAR-malli kulkee samoin kuin Kotterin muutosmalli lineaarisessa järjestyksessä seuraavanlaisesti:

1. Viesti hyvissä ajoin muutoksesta henkilöille, joita muutos koskee. Kerro syyt muutoksille ja anna tilaa vastaisuuden osoittamiselle ja epäröinnille.
 2. Herätä heissä halu muutosta kohtaa, jotta he alkavat itse myös viemään organisaatiota ja toisiaan kohti tavoitteita.
 3. Tarjoa tietoa, jotta yksilöt tietävät, mitä muutosprosessi pitää sisällään ja miten uudet systeemit tullaan mukauttamaan uuteen toimintatapaan.
 4. Taitojen avulla yksilöt pystyvät viemään tiedot käytäntöön.
 5. Muista vahvistaa muutoksen ylläpitämistä, seurata käyttöönoton toteutumista sekä tarkkailla ollaanko taantumassa vanhoihin tapoihin takaisin.
- (Dziak, 2024.)

3.1.3 Kotterin ja ADKAR:n haastaja: Kompleksisuusjohtamisen teoria

Vaikka Kotterin muutosjohtamisen malli sekä ADKAR-malli ovat klassikko teoksia muutosjohtamisen teorioista ovat ne aika kuitenkin aika vanhoja. Molemmat mallit on esitelty ensimmäisen kerran 1990-luvulla.

Beresford-Dey, Howden sekä Martindale (2024) esittelevät uudemman sukupolven muutosjohtamisen teorian nimeltään kompleksisuusjohtamisen teorian

(CLT). CLT perustuu siihen, että muutoksille ominaista on epälineaarinen äkillisyys, jota ei välttämättä pystytä ennustamaan. CLT:n ydinajatus muutosjohtamisesta on, että johtajat luovat mahdollistavan ympäristön työntekijöille, jossa vuorovaikutus, kokeilu ja sopeutuminen voivat tuottaa ratkaisuja arvaamattomissa tilanteissa. Muutoksen ennustaminen ei siis johda parhaisiin lopputuloksiin, vaan sopeutumalla arvaamattomaan tilanteeseen pystytään muutoksen keskellä ratkaista haasteita paremmin kuin ennustamalla. (Beresford-Dey, Howden & Martindale, 7.6.2024.)

Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli ja ADKAR-malli perustuvat näkemykseen, jossa muutosta voidaan suunnitella ja toteuttaa ennakkoon. CLT puolestaan korostaa, että vaikutus syntyy vuorovaikutuksen avulla ja aloitteet voivat skaalautua odottamattomasti. Tämä haastaa Kotteria ja Adkaria siinä, että muutokselle olisi ”oikea järjestys” ja että muutos etenisi lineaarisesti. Molemmat teoriat keskittyvät vain muutoksen etenemiseen ja vaiheisiin ja miten parhaassa tapauksessa saataisiin muutos johdettua oikealla tavalla maaliin. Varmasti kuitenkin moni johtaja ymmärtää, että johtajana sinun täytyy olla tilanteeseen sopeutuva kameleontti, jonka täytyy osata johtaa kriisitilanteessa myös taidolla eikä pelkästään tiedolla.

3.2 Viestintä muutoksen johtamisessa

Organisaatioviestintä on kommunikointityökalu, jonka tarkoituksena on tuoda näkyväksi ensisijassa yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Muita organisaatioviestinnän tehtäviä ovat muun muassa muutoksista viestiminen, brändin luominen sekä arvojen esiintuominen. Sen kuuluu olla myös helposti ymmärrettävää. (Liiketalous2019, 17.9.2019.)

Organisaatioviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä tarkoittaa viestintää, joka tapahtuu organisaation sisällä ja tavoittaa siellä henkilöt, joita organisaation tapahtumat koskevat. Ulkoisen viestinnän tarkoitus on taas toimia organisaation ulkopuolisille tahoille informaation lähteenä ja esimerkiksi markkinointityökaluna. (Liiketalous2019, 17.9.2019.)

Defose (2018) on kirjoittanut blogiartikkelin muutosviestinnästä ja miten sitä tulisi toteuttaa. Ensimmäiseksi Defosen (2018) kirjoittaa, että viestinnässä tulee viestiä oikeaa tietoa ja välttää mahdollisimman paljon väärää tietoa, koska väärä informaatio tulee ennen pitkää ilmi ja sillä saattaa olla vakavat seuraukset luottamuksen rakentamisen kanssa. (Defose, 12.2.2018.)

Toisena asiana Defose (2018) nostaa, että vastaamalla työntekijöiden kysymyksiin avoimesti ja laadukkaasti miksi, miten ja milloin pystyt helpommin sitouttamaan työntekijät muutokseen. Nämä kysymykset ovat ensimmäisiä asioita, joihin ihminen etsii vastauksia muutoksessa. Myöskin se, miten niistä viestitään vaikuttaa siihen millaisen mielipiteen työntekijä päässään muodostaa muutoksesta ja miten johto toteuttaa muutoksen organisaatiossa. (Defose, 12.2.2018.)

Kolmantena tärkeänä asiana on, että työntekijöille tehdään selväksi heti alussa, että miten he voivat antaa palautetta muutokseen liittyen. On tärkeää muistaa, että työntekijät kyllä puhuvat muutoksessa keskenään ja heillä on omat mielipiteensä muutoksesta, niin kehitettävät kuin positiiviset puolet. Jos palaute unohdetaan pyytää työntekijöiltä tai siihen ei ole mahdollisuutta voivat huhut ja negatiivinen asenne muutosta kohtaan lähteä valloilleen organisaation sisällä. Johdon seurattessa työntekijöiden kokemuksia muutoksen edetessä pystytään katkaisemaan vääränlainen informaatio muutoksesta ja ohjata keskustelua kohti rakentavampaa palautetta ja mielipidettä. (Defose, 12.2.2018.)

3.3 Esihenkilön ja johdon viestintävastuu

Johtajana sinulla on iso vastuu muutoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. Defose (2018) kertoo, että johtajana sinun tulee olla läsnäoleva sekä käytettävissä oleva johtaja, joka johtaa tilannetta omalla esimerkillään. Omalla laadukkaalla viestinnälläsi rakennat luottamusta organisaation sisällä uuteen muutokseen sekä työntekijöiden suhtautumista johtoa kohtaan. (Defose, 12.2.2018.)

Helka Pirinen (2023) toteaa, kuinka esihenkilötyö on viestintää ja viestintä on vahvasti sidoksissa esihenkilön ja työntekijän väliseen luottamukseen. Jos esihenkilö ei vaikuta innostuneelta ja motivoituneelta muutokseen, se vaikuttaa

myös työntekijöiden asenteeseen muutosta kohtaan. Esihenkilön rooli on olla esimerkillä eteenpäin johtava ja innostava persoona, joka luo työntekijöille mahdollisuuksia työssä. (Pirinen 2023, 239.)

Muutoksen viestintä saa usein muutostilanteissa kritiikkiä. Tämä johtuu siitä, että yhteisen ymmärryksen luominen muutostilanteesta on jäänyt vajavaiseksi. Esihenkilön tehtävä muutoksessa on avoimesti viestiä ja keskustella muutoksesta työntekijöiden kanssa ja kuunnella työntekijöiden näkökulmia. Kun asioista on keskusteltu avoimesti, alkaa muodostua yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista ja päämäärästä. Täydellistä ymmärrystä tuskin syntyy eikä tarvitsekaan syntyä, mutta keskustelun tarkoitus on edesauttaa muutoksen toteutumista. (Pirinen 2023, 239.)

Oikein toteutettu ja laadukas muutosviestintä luo esihenkilöön ja johtoon luottamusta, motivaatiota omaan työhön, merkitystä muutokseen, tehokkuutta, selkeyttä sekä innostusta. (Pirinen 2023, 240.)

Seurauksia muutosviestinnän laiminlyönnistä voi taas olla epätietoisuus, joka luo epävarmuutta, muutoksen tavoite jää epäselväksi, huhujen ja spekulatioiden lisääntyminen, motivaation lasku, epäluottamus johtoon ja työssä jaksamisen haasteet. (Pirinen 2023, 253.)

3.3.1 Viestintäsuunnitelma

Yhteisen ymmärryksen rakentamiseksi ja muutoksen viestinnän tueksi voidaan luoda erillinen viestintäsuunnitelma. Pirinen (2023) kertoo kirjassaan, että viestintäsuunnitelman kirkastamiseksi ja viestintästrategian luomiseksi täytyy määrittää viestinnän kohderyhmä, viestinnän tavoitteet, pääviestit, kanavat sekä viestinnän onnistumisen mittaaminen. Viestintästrategia pitää sisällään keinot ja työkalut, joiden avulla muutoksesta viestitään kohderyhmällä. (Pirinen 2023, 259.)

Pirinen (2023) lisää, että miten viestitään ja kuka viestii voi olla viestin perille saattamisen kannalta jopa tärkeämpi tekijä, kuin mitä viestitään. Työntekijät pysyvät sopeutumaan muutokseen ja hyväksymään uudet toimintatavat, jos ne on

osattu viestiä innostavalla, laadukkaalla ja motivoivalla tavalla niin, että työntekijälle ei ole jäänyt tunnetta siitä, että jotain yritettäisiin salata häneltä. (Pirinen 2023, 260.)

Muutoksen aikana tulee usein äkillisesti muuttuvia tilanteita, joihin ei aina pysty varautua. Viestintäsuunnitelmaan pystytään kuitenkin suunnittelemaan, miten tällaisissa tilanteissa aloitetaan muuttuneen tilanteen viestintä, jotta välttyttäisiin hätiköidyiltä kommenteilta. (Pirinen 2023, 261.)

Vaikka muutosviestintä saattaa tuntua samojen asioiden toistamiselta on esihenkilön tärkeä muistaa, että organisaatio koostuu useista erilaisista henkilöistä, jotka muistavat ja käsittelevät muutoksen informaatiota omalla tavallaan. Henkilöstö ei kuitenkaan ole se suurin tekijä, joka ajaa muutosta eteenpäin vaan johto. On siis luonnollista, että henkilöstö ei ajattele samalla tavalla muutoksesta ja muista samoja asioita kuin henkilöt, jotka suunnittelevat ja ohjaavat muutosta. (Pirinen 2023, 262.)

Suurin syy myös viestinnän epäonnistumiseen on, että sitä ei kohdenneta tarpeeksi vastaanottajia ajatellen. Toimitaan niin sanotulla kaikille kaikkea yhtä aikaa eli massaviestinnällä. Viestinnän tulisi olla juuri sillä hetkellä vastaanottajalle tarpeellista tietoa oikealla tavalla esitettyä. (Pirinen 2023, 261.)

3.3.2 Viestinnän pelisäännöt

Pirinen (2023) kertoo kirjassaan, kuinka muutoksen aikana epävarmuuden tunteet ovat vahvasti läsnä ja tunteet saattavat ottaa vallan niin työntekijöistä kuin esihenkilöstä. Työntekijät tarkkailevat esihenkilön tunteiden ilmaisua ja tekevät niistä omia havaintoja ja johtopäätöksiä. Näin ollen tulisi johtajan aina pitää kiinni johdonmukaisesta ja selkeästä viestinnästä ja muistaa, että hänen viestimiseensä tai viestimättä jättämisestä käydään aina keskustelua työntekijöiden kesken. (Pirinen 2023, 249.)

Pirinen (2023) kertoo myös kirjassaan, että muutoksen aikana on hyvä tehdä myös viestinnälle omat pelisäännöt. Tämä tarkoittaa sitä, että kun muutoksen aikana ilmaantuu painetta ja kiristävää ilmapiiriä, voi tämä johtaa epäasialliseen ja epäammattimaiseen käytökseen henkilöiden välillä, joka voi äityä muun muassa kiusaamiseksi. Esimerkiksi työkaveri ymmärsi väärin toisen työkaverinsa sanomiset ja siitä syntyy kinaa henkilöiden välille, mahdollisesti jopa kiusaamista. (Pirinen 2023, 249.)

Kun muutoksen alussa luodaan pelisäännöt viestinnälle vältytään työntekijöiden väliseltä riitatilanteilta. Työntekijä voi tiedostamattaan purkaa myös pahaa oloaan työkaveriinsa. Kun pelisäännöt luodaan viestinnän toteuttamiselle muutoksen aikana kaikille on selvää, miten viestintää toteutetaan organisaatiossa, mikä on sallittua ja mikä ei sallittua. (Pirinen 2023, 250.)

3.4 Muutoksen elinkaari

Pirinen (2023) kertoo kirjassaan, kuinka tärkeää muutoksessa on viestiä työntekijöille eri tavalla muutoksen elinkaaren aikana. Muutoksen elinkaarella tarkoitetaan aikaa muutosprosessin aloittamisesta lopettamiseen ja uuden toimintatavan sopeuttamiseen. Muutoksen alkuvaiheessa tulisi ottaa huomioon yksilölliset tarpeet vastaanottaa uutta tietoa. Työntekijällä on tarve saada tietoa juuri sillä hetkellä asioihin, jotka vaikuttavat hänen sen aikaiseen toimintaan. Alku shokin takia paljon muutoksen informaatiosta voi mennä ohi ja on tärkeää kerrata muutokseen liittyviä asioita pitkin muutoksen elinkaarta. (Pirinen 2023, 262.)

Alku shokin jälkeen työntekijän on helpompaa vastaanottaa muuta tietoa muutokseen liittyen, kun hänen oma akuutti tilanteensa on selvennetty. Tämän jälkeen voidaan alkaa painottaa muutoksen viestimistä massaviestinnän työkalun avulla, kuten yhteisessä tiedotustilaisuuksissa. (Pirinen 2023, 262.)

Pirinen (2023) toteaa kirjassaan, että esihenkilön järjestämät yhteiset tiedotustilaisuudet, kuten kuukausi- ja tiimipalaverit, ovat hyviä tilaisuuksia kertoa muutosta, sen etenemisestä ja vaiheista. Esihenkilön tulee kuitenkin muistaa, että tällaisissa tilaisuuksissa pelkkä esihenkilön puhe ei riitä. Työntekijöille täytyy luoda

mahdollisuus avoimelle keskustelulle ja kysymysten esittämiselle. Keskustelemalla yhteisesti muutoksessa lisää johtaja työntekijöiden sitoutumista muutokseen. (Pirinen 2023, 272.)

Johto puolestaan voi järjestää esimerkiksi esihenkilön ja johdon välisi paneelikeskusteluita organisaatiolla, jolloin työntekijöille esitetään avointa keskustelua muutoksesta johdon näkökulmasta. Kahden tai useamman henkilön välinen avoin keskustelu voi toimia paremmin mielenkiinnon ja ymmärryksen herättäjänä, kuin yhden henkilön pitämä monologi muutoksen tärkeydestä. (Pirinen 2023, 267.)

3.5 Viestinnän merkitys työntekijän kokemukseen

Yksi muutosvastarinnan syy oli pelko ja ahdistus muuttuvaan tilanteeseen ja epävarmuus tulevaisuudesta. Muutosviestinnän rooli on hyvin ratkaiseva tekijä työntekijöiden kokemukseen muutoksesta.

Työntekijän kokemus muutoksesta määräytyy pitkälti siitä, miten viestintä onnistuu neljällä ulottuvuudella: selkeys (mitä, miksi, miten muutos vaikuttaa omaan työhön), oikea-aikaisuus ja jatkuvuus (vaiheistus, välitavoitteet), vuorovaikutteisuus (mahdollisuus kysyä ja saada vastauksia) sekä tunne- ja luottamusvaikutus (koettu reiluus ja läsnäolo).

Kun jokin näistä tekijöistä pettää, epävarmuus ja muutosvastarinta kasvavat. Kun taas kaikki neljä toteutuvat, merkityksellisyys, motivaatio ja sitoutuminen kasvavat. Se on keskeinen johtamisen väline, jonka laatu määrittää työntekijän kokemuksen muutoksessa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kvalitatiivinen & kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen tutkimus, joka pyrkii ymmärtämään ilmiötä merkitysten, kokemusten ja tulkintojen kautta niiden luonnollisissa konteksteissa. Tutkimuksen päämääränä ei ole ensisijaisesti tilastollinen yleistettävyyttä, vaan ilmiön syvälinen kuvaus. Teoreettisia käsitteitä rakennetaan ja tarkennetaan aineistosta käsin samalla, kun aiempi teoria ohjaa tulkintaa. Laadullinen tutkimus nojaa haastatteluihin, havaintoihin ja dokumentteihin sekä tutkijan reflektiiviseen analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 32%.)

Laadullinen otanta on tarkoituksenmukaista tutkimusmenetelmässä. Tutkimuksessa valitaan tapaukset ja informaatiot, joilla odotetaan eniten syvyyttä ja vaihtelua tutkittavaan ilmiöön. Tyypillisiä otantaperiaatteita ovat maksimaalinen vaihtelu (roolit ja kontekstit) ja kriteeriotanta (osallistujilla on oltava esimerkiksi tuore kokemus tietystä ilmiöstä). (Tuomi & Sarajärvi 2017, 33%.)

Kvalitatiivinen tutkimus tuottaa syvällistä ymmärrystä siitä, miten toimijat itse merkityksellistävät ilmiötä omassa kontekstissaan. Paras lopputulos saavutetaan, kun tutkimusongelma on avoimesti rajattu, otanta on tarkoituksenmukainen, aineistonkeruu on perusteltu ja analyysi etenee systemaattisen dokumentoidun polun kautta kohti käsitteellistä tulkintaa. Näin toteutettuna laadullinen tutkimus tuottaa sekä tieteellisesti uskottavia että käytännöllisesti hyödynnettäviä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 36%.)

Kvantitatiivinen tutkimus taas pyrkii testaamaan mahdollisimman käytännön läheisesti selityksiä ilmiöstä tarkastelemalla muuttujien välisiä suhteita ja ilmiön esiintymistä määrällisesti mitattavana arvona. Lähtökohta kvantitatiivisessa tutkimuksessa on, että teoriasta koostetaan malli, jossa muuttujat mitataan ja niistä muodostetaan mittari. Aineisto analysoidaan tilastollisin menetelmin ja tuloksia tulkitaan suhteessa alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin. (Creswell & Guetterman 2024, 10%.)

Kvantitatiivinen tutkimus etenee systemaattisesti seuraavina vaiheina: teoreettisen viitekehyksen ja muuttujien määrittely -> mittarien suunnittelu ja esitestaus -> otannan suunnittelu ja toteutus -> standardisoitu aineistonkeruu -> aineiston läpikäyminen ja tilastollinen analyysi -> tulosten tulkinta ja suhteuttaminen kirjallisuuteen -> läpinäkyvä raportointi menetelmäkuvauksien avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen vahvuutena on, että sillä pystytään tehokkaasti mittaamaan ja vertailemaan erilaisia ryhmiä ja analysoida niiden yhtäläisyyksiä.

(Creswell & Guetterman 2024, 55%.)

Kysely on kvantitatiivisen tutkimuksen keskeinen tiedonkeruumenetelmä, jossa tietoa kerätään laajalta vastaajajoukolta. Kysely soveltuu erityisesti kokemusten, asenteiden ja käyttäytymisen tutkimiseen, jossa kartoitetaan jakautumien ja muuttujien välistä yhteyttä tilastollisiin tietoihin. Kyselytutkimus edellyttää muun muassa selkeitä tutkimuskysymyksiä, ohjeita ja kysymysten testaamista. (Creswell & Guetterman 2024, 55%.)

Opinnäytetyössä kvalitatiivinen osuus ovat avoimet kysymykset, joita analysoidaan sisällöllisesti tiivistäen toistuvia teemoja (esimerkiksi missä viestintä toimi ja missä ei toiminut). Tämä täydentävä analyysi syventää määrällisiä havaintoja ja tuo esiin merkityksiä ja selityksiä (luvut 5.2 & 4.5).

Kvantitatiivista osuutta taas työssä on työn empiirinen osuus. Kuvaileva kyselytutkimus, jossa mitataan työntekijäkokemuksia muutosviestinnästä väittämin (asteikko 1-5), taustamuuttujien ja suljettujen kysymysten avulla. Aineisto kerättiin Microsoft Forms-kyselyllä ja tuloksia tarkastellaan prosenttijakaumana ja kuvina (esimerkiksi kokemukset luottamuksesta ja motivaatiosta).

4.2 Kyselytutkimus

Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin kuvailevana kyselytutkimuksena, jonka tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksen aikaisesta viestinnästä. Mittari rakennettiin muutosviestinnän keskeisistä ulottuvuuksista (ajoitus, selkeys, vaiheistus, vuorovaikutus, luottamukseen ja motivaatioon kytkeytyvät tekijät). Kysely sisälsi taustamuuttujia, teemakohtaisia väittämiä

sekä avoimia kysymyksiä. Asteikko pidettiin yhtenäisenä vastakuormituksen pienentämiseksi ja avoimet kysymykset sijoitettiin loppuun laadullisen täydentävän tiedon keräämiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2024).

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jota ei testattu ennen kyselyn virallista levittämistä alustoilla. Alustana kyselytutkimukselle on käytetty Microsoftin tarjoamaa Forms-kyselyä. Formsin avulla tuloksia pystyy analysoimaan monella eri tavalla ja Forms luo valmiiksi kaavioita eri vastausprosenttien mukaan. Forms-kyselyn anonyymiys myös varmistaa vastaajien henkilötietojen suojelemisen sekä mahdollistaa helpon jakelun. Lomake toteutettiin niin, että vastaajat pystyivät vastaamaan kyselyyn erillisen linkin kautta.

Kysely toteutettiin avoimena kutsuna. Kysely jaettiin yksityisen Instagram profiiliin "Tarina"-osioon kuvan ja linkin kanssa ja "tarinan" nähneitä henkilöitä pyydettiin vastaamaan kyselyyn, jos he olivat kokeneet organisaatiomuutoksen viimeisen viiden vuoden aikana. Kyselyn tuloksien kannalta ei haluttu painottaa kyselyn vastaajien olevan suurimmaksi osaksi Instagramista, joten siksi se laitettiin vain "Tarina"-osioon, jossa se oli 24 tuntia. Vaikka Instagram ei ole akateeminen validi kanava hakea vastauksia oli kyseisen Instagram-profiilin seuraajakunnassa paljon työntekijöitä erilaisilta aloilta, jotka ovat olleet monta vuotta työelämässä.

Kysely laitettiin myös LinkedIn-sivulle sekä sitä jaettiin muutamille tuttaville, joiden kanssa oli käyty keskustelua opinnäytetyön aiheesta. Nämä henkilöt olivat kertoneet, että heillä on kokemusta organisaatiomuutoksista ja he olivat toimineet esihenkilö ja myynnin asiantuntijoiden tehtävissä vuosien ajan, joten heidät koettiin olevan valideja vastaajia kyselyyn. Tutkimus lähetettiin myös Tampereen Nuorkauppakamariin, Tampereen Kauppakamariin sekä Valkeakosken Kauppakamariosastolle.

Kyselyyn vastanneen henkilön tehtävänä oli vastata kaikkiin kyselyn kysymyksiin peilaten kokemuksiaan yhteen kokemaansa organisaatiomuutokseen. Kyselyyn osallistumisen ehtona oli, että henkilö oli kokenut tämän organisaatiomuutoksen viimeisen viiden vuoden aikana.

4.3 Kyselyn sisältö ja rakenne

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät kokevat viestinnän selkeyden, ajoituksen, vuorovaikutteisuuden ja vaikutuksen motivaatioon muutostilanteessa. Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä sekä avoimen vastauksen kysymyksiä.

Kysely sisälsi 22 kysymystä, joista kuusi ensimmäistä olivat taustatietoja, kuten ikä, sukupuoli, millaisessa organisaatiomuutoksessa kyselyyn vastaava henkilö oli ollut, kuinka suuri hänen organisaationsa oli muutoksen hetkellä, millaisessa asemassa hän työskenteli sekä kuinka kauan muutos kesti.

Näiden kuuden alkukartoituskysymysten jälkeen seurasi mielipideosio. Vastajilla oli vastattavissa 10 kysymystä liittyen kokemaansa muutokseen ja heidän piti arvioida asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä), mitä mieltä he olivat erilaisista asioista liittyen omaan muutokseensa. 10 kysymystä jakautuivat motivaatioon, ajoitukseen, vuorovaikutukseen ja viestinnän selkeyteen, jotka kaikki ovat merkittäviä tekijöitä muutostilanteessa.

Kyselyn viimeinen osio oli avoimien kysymysten osio, jossa kysyttiin vielä muutama täydentävä kysymys muutoksen toteutuksessa. Näistä kuudesta kysymyksestä kaksi olivat avoimesti kirjoitettavia ja 4 kysymystä olivat monivalintakysymyksiä, jossa kysyttiin muun muassa, miten muutoksesta viestittiin sekä milloin henkilöt ymmärsivät, mitä muutos tarkoitti heidän oman työnsä kannalta.

4.4 Eettiset näkökohdat

Kyselytutkimuksessa on otettu huomioon eettiset näkökulmat vastaajien identiteettien suojelemiseksi. Kyselyyn vastanneiden henkilöllisyyksiä ei voida yhdistää kehenkään, koska kyselytutkimus ei ole kerännyt muun muassa kenenkään sähköposteja tai tarkkoja iä. Kyselyn alussa vastaajille on kerrottu, että vastaukset käsitellään täysin anonyymisti ja tutkimustuloksia käytetään vain osana opin-

näytetyötä. Myöskään vastanneiden henkilöiden työpaikkoja, yrityksiä tai esihenkilöitä ei pystytä yhdistämään tulosten avulla, koska kyselyn tuloksissa ei keskitytä tutkimaan alakohtaisia eikä yrityskeitaisia seikkoja.

Kyselyn alussa vastaajille on myös kerrottu avoimesti, että aineistoa kerätään opinnäytetyöhön, joka tutkii työntekijöiden kokemuksia organisaationmuutosviestinnän kokemuksiin. Kyselyssä ei myöskään kerätty tietoa liittyen terveystietoihin eikä poliittisiin taustoihin. Muutama vastaajista on kyselyyn vastannut tarkemmin, minkälaisessa työpaikassa hän on työskennellyt, mutta tämä otetaan huomioon tulosten analysoimisessa ja nämä tiedot pidetään salassa niin, että kuvioissa ei näy salassa pidettäviä tietoja eikä kuvioiden teksti-osiossa mainita, mikä tämä työpaikka tai ammattinimike on ollut.

Tutkimusaineistoa säilytetään pilvipalvelussa suljetussa ja salatussa tiedosto kansiossa siihen asti, kunnes opinnäytetyö on saatu päätökseen. Tämän jälkeen aineisto poistetaan pysyvästi sekä pilvipalvelusta, että roskakorista.

4.5 Analyysimenetelmät

Tutkimustuloksien analyysi on tapahtunut kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa analysoitiin väittämien vastaustuloksia. Forms-kyselyn avulla pystyttiin muodostaa automaattisesti kuviot vastausjakaumista, jotka näyttivät prosentuaalisen jakauman siitä, miten vastaajat olivat kokeneet tietyt väittämät omassa organisaatiomuutoksessaan. Näitä prosentuaalisia arvoja verrattiin teoriaan onnistuneesta muutosviestinnästä ja etsittiin onnistuneen muutosviestinnän seuraustekijöitä (esimerkiksi motivaation kokemus johtoa kohtaan suhteessa viestinnän toteutuminen käytännössä).

Toisessa vaiheessa tutkittiin avoimia kysymyksiä ja sitä, minkälaisia vastauksia on saatu avoimien vastauksien kohtaan. Näitä vastauksia analysoitiin niin, että vastaajan aikaisemmat vastaukset väittämä kohdassa katsottiin läpi ja tehtiin teorian avulla toteamia, minkälaisia kokemuksia vastaajalla on ollut oman organisaationmuutoksensa viestinnästä.

Kolmannessa vaiheessa tutkittiin viestintäkanavien määrää, tapoja ja säännöllisyyttä ja niitä verrattiin teoriaan laadukkaasta muutosviestinnästä ja mitkä ovat onnistuneen muutosviestinnän perustekijöitä.

5 TUTKIMUS: TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA ORGANISAATIONMUUTOKSEN AIKAISESTA VIESTINNÄSTÄ

5.1 Kysely

Kyselyn tavoitteena oli saavuttaa vähintään 20 vastausta. Vastauksia saatiin yhteensä 22 ja kyselytutkimus oli auki 17 päivää (8.10.-24.10.2025). Kyselytutkimuksessa toteutuneen otannan määrä on pieni, mutta vastaajien määrään vaikuttaa myös se, että vaikka organisaatiomuutokset ovat yleisiä ne eivät ole joka-vuotisia. Näistä 22 vastauksesta saadaan kuitenkin dataa ihmisten kokemuksista organisaatiomuutoksen viestinnästä.

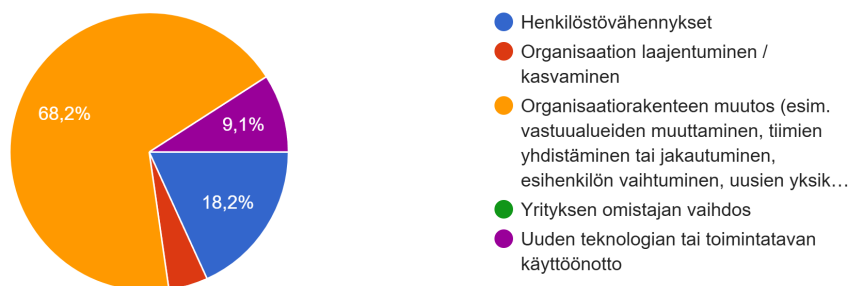
Ikä

18-25-vuotiaita (40,9 %) sekä 26-40-vuotiaita (40,9 %) oli tasan saman määrän tutkimuksessa eli 9 vastaajaa kummassakin kategoriassa. 40-60-vuotiaita (18,2 %) taas oli huomattavasti vähemmän eli 4 henkilöä (ks. liite 9).

Sukupuoli

Vastaajista suurin osa oli naispuoleisia (72,7%). Naisia oli 16 vastaajaa, kun taas miehiä (27,3 %) oli vain 6 vastaajaa (ks. liite 10).

Millaisessa organisaation muutoksessa olet ollut viimeisen 5 vuoden aikana? (valitse 1 vaihtoehto)
22 vastausta



KUVIO 1. Millaisessa organisaation muutoksessa olet ollut viimeisen 5 vuoden aikana?

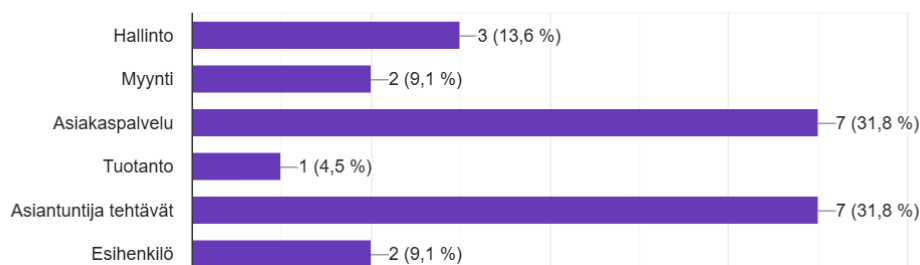
Kuten kaaviosta ilmenee, suurin osa vastaajista vastasi kokemuksistaan liittyen organisaatorakenteen muutokseen (68,2 %), joita oli 15 kappaletta. Toiseksi eniten vastauksia sai henkilöstövähennykset (18,2 %), joita oli 4 kappaletta. Uuden teknologian tai toimintatavan käyttöönotto (9,1 %), joita oli 2 kappaletta. Organisaation laajentuminen/kasvaminen (4,5 %) sai 1 vastauksen.

Organisaatorakenteen muutos sekä henkilöstövähennykset ovat yleisimpiä organisaatiomuutoksia, joten on luonnollista niiden ollessa korkeimmat vastatut muutostilanteet.

Millaisessa työtehtävässä työskentelit muutoksen aikana?

 Kopioi kaavio

22 vastausta



KUVIO 2. Millaisessa työtehtävässä työskentelit muutoksen aikana?

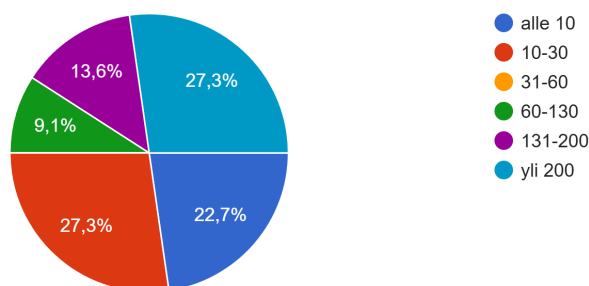
Kyselytutkimus on selkeästi saavuttanut tai saanut asiakaspalvelutyössä (31,8 %) olevat työntekijät vastaamaan eniten tutkimuskyselyyn. Samoin asiantuntija

tehtävissä työskennelleet (31,8 %) ovat olleet iso vastaaja ryhmä kyseisessä tutkimuksessa. Olin yllättynyt, miten vähän esihenkilö- (9,1 %) ja hallinto- (13,6 %) tehtävissä työskennelleet henkilöt olivat vastanneet kyselyyn. Voiko tällainen tulos kertoa siitä, että kyseinen ihmisryhmä ei ole niin kiinnostunut keskustelemaan aiheesta, kuin alemman tason ihmisryhmä? Voiko asiakaspalvelun ja asiantuntija tehtävien henkilöillä olla enemmän palautetta annettavana omasta muutostilanteestaan, kuin esihenkilöillä?

Kyseisestä kaavion kuvasta on poistettu yksi vastaus näkyvistä. Eräs vastaaja oli vastannut tarkemman työroolinsa kyseiseen vastaukseen, mutta eettisistä näkökulmista se on piilotettu tästä kaaviosta.

Kuinka suuri organisaatiosi/tiimisi oli muutos hetkellä?

22 vastausta



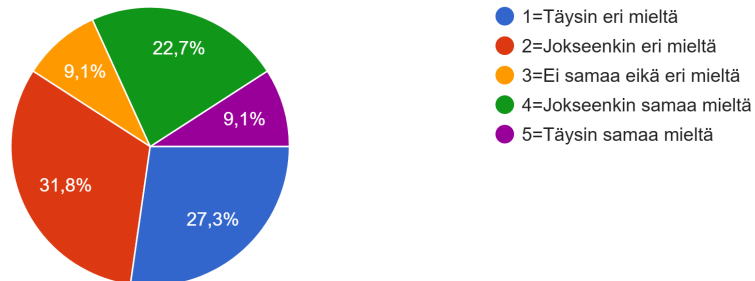
KUVIO 3. Kuinka suuri organisaatiosi/tiimisi oli muutoshetkellä?

Suurin organisaation/tiimin koko on ollut yli 200 henkilöä (27,3 %), johon 6 vastaajaa on vastannut. Toinen suurin organisaation/tiimin koko on ollut 10-30 henkilöä (27,3 %), johon on vastannut sama määrä, 6 vastaajaa. Toiseksi suurin organisaatio/tiimi koko on ollut alle 10 henkilöä (22,7 %), joista vastaajia on ollut 5 kappaletta. Vähiten on ollut keskikokoisia organisaatioita/tiimejä. 131-200 (13,6 %) henkilön organisaatioita/tiimejä on ollut 3 kappaletta ja 60-130 (9,1 %) henkilön organisaatioita/tiimejä on ollut 2 kappaletta.

Seuraavaksi alkaa muutokseen syventyvien kysymysten osio.

Muutoksesta viestittiin hyvissä ajoin?

22 vastausta



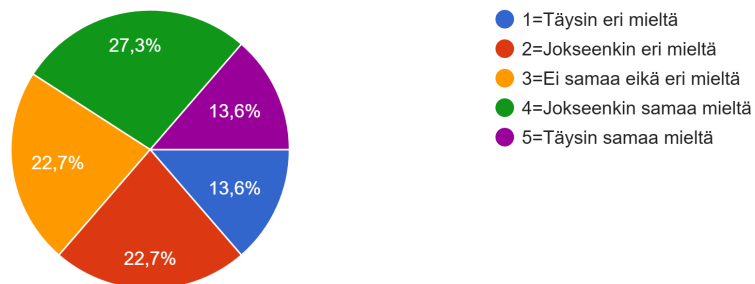
KUVIO 4. Muutoksesta viestittiin hyvissä ajoin?

Jokseenkin eri mieltä (31,8 %) sai vastaajilta 7 vastausta ja täysin eri mieltä (27,3 %) sai 6 vastausta. Tässä tapauksessa se tarkoittaa yli puolta vastaajista. Täysin samaa mieltä (9,1 %) sekä ei samaa eikä eri mieltä (9,1 %) ovat molemmat saaneet 2 vastausta. Jokseenkin samaa mieltä (22,7 %) sai 5 vastausta.

Suurin osa vastaajista koki, ettei heidän organisaatiomuutoksestaan ole viestitty ajoissa. Tarkastellessani tuloksia huomasin, että yksikään esihenkilö eikä hallinnon työntekijä ollut vastannut kysymykseen täysin samaa mieltä.

Muutoksen syy ja tavoitteet viestittiin selkeästi?

22 vastausta

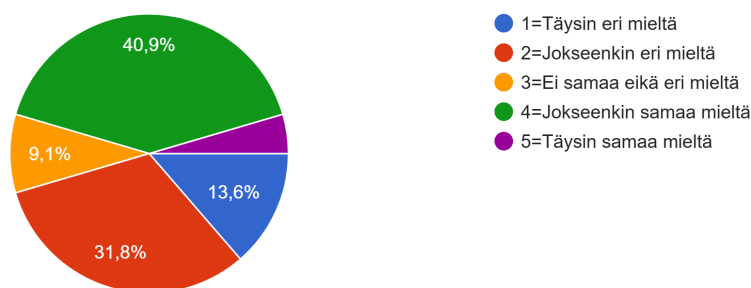


KUVIO 5. Muutoksen syyt ja tavoitteet viestittiin selkeästi?

Täysin samaa mieltä (13,6 %) on saanut 3 vastausta. Jokseenkin samaa mieltä (27,3 %) olevia henkilöitä on ollut 6 kappaletta. Täysin eri mieltä (13,6 %) on saanut 3 vastausta ja jokseenkin eri mieltä (22,7 %) on saanut 5 vastausta. Neutraali vastaus eli ei samaa eikä eri mieltä on saanut 5 vastausta.

Kyseisessä kohdassa on nähtävillä isoin vastakkainasettelu. 3 henkilöä on täysin samaa mieltä, että muutokseen syitä ja tavoitteita on viestitty selkeästi. Suurin osa on kuitenkin sitä mieltä, että kyseiset asiat on viestitty selkeästi ja yksinkertaisesti. Kuitenkin myös todella iso osa vastaajista on sitä mieltä, että he eivät ole saaneet riittävän selkeää tietoa, miksi muutosta lähdetään tekemään ja mitkä sen tavoitteet ovat.

Sain riittävästi tietoa muutoksen syistä?
22 vastausta



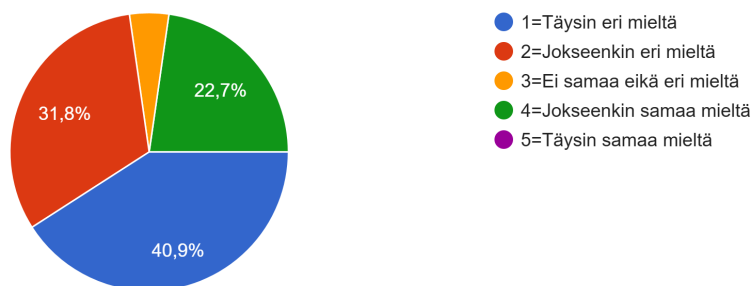
KUVIO 6. Sain riittävästi tietoa muutoksen syistä?

Suurin vastaajamäärä on jokseenkin samaa mieltä (40,9 %), johon on vastannut 9 henkilöä, mutta toiseksi suurin on jokseenkin eri mieltä (31,8 %), johon on vastannut 7 henkilöä. Täysin eri mieltä (13,6 %) on saanut 3 vastausta. Ei samaa eikä eri mieltä (9,1 %) on saanut 2 vastausta ja täysin samaa mieltä (4,5 %) on saanut 1 vastauksen.

Kyseisessä kaaviossa kokemukset jakautuvat tasan siinä, että ovatko henkilöt kokeneet saaneensa riittävästi tietoa muutoksen syistä. Tässä on hyvä muistaa, että jokainen henkilö on yksilö ja jotkut henkilöt kaipaavat enemmän tietoa asioista, kuin toiset. Kyseisiin tutkimustuloksiin saattaa siis vaikuttaa henkilön oma tarve olla tietyllä tavalla tietoinen asioista.

Muutoksen eri vaiheet ja välitavoitteet avattiin?

22 vastausta



KUVIO 7. Muutoksen eri vaiheet ja välitavoitteet avattiin?

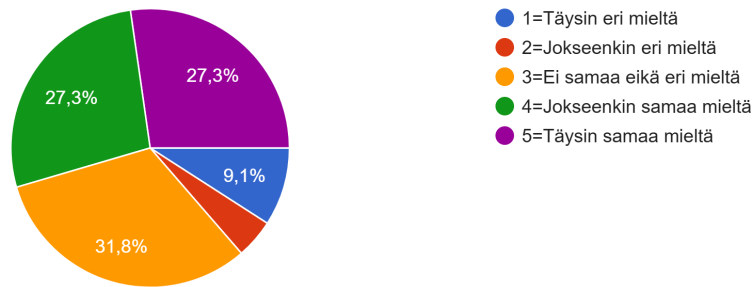
Täysin eri mieltä (40,9 %) on saanut yhteensä 9 vastausta ja on täten eniten vastattu tulos muutoksen syventämiseen liittyen. Toiseksi eniten vastauksia on saanut jokseenkin eri mieltä (31,8 %), joka on 7 vastausta. Ei samaa eikä eri mieltä (4,5 %) on saanut 1 vastauksen ja jokseenkin samaa mieltä (22,7 %) on saanut 5 vastausta.

Kyseisessä kaaviossa yli 70 % vastaajista kokee, että heille ei ole avattu muutoksen eri vaiheita ja välivaiheita. Tämä voi kertoa siitä, että muutoksessa ei ole otettu huomioon työntekijöiden tarpeita saada tietoa muutoksesta ja ne on jätetty viestimättä. Tämä voi myös kertoa siitä, että muutoksen tekijät ovat itse ajatelleet muutoksen etenemistä kapeakatseisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että johto ei ole itsellekään kirkastanut muutoksen eri vaiheita eikä siksi ole osannut niistä viestiä.

Pirinen (2023) kertoo, että tällainen käytös kertoo siitä, että johto ei ole ollut läsnä omille työntekijöilleen muutoksella. Johdon kertomatta jättäminen muutoksen eri vaiheista ja välitavoitteista voi lisätä työntekijän epäluottamusta omaan työnantajansa sekä luoda vääränlaisia mielipiteitä johdosta. Tällöin työntekijän sitouttaminen muutokseen on vaikeampaa. (Pirinen 2023, 253.)

Työntekijöillä oli mahdollisuus kysyä muutokseen liittyviä kysymyksiä?

22 vastausta



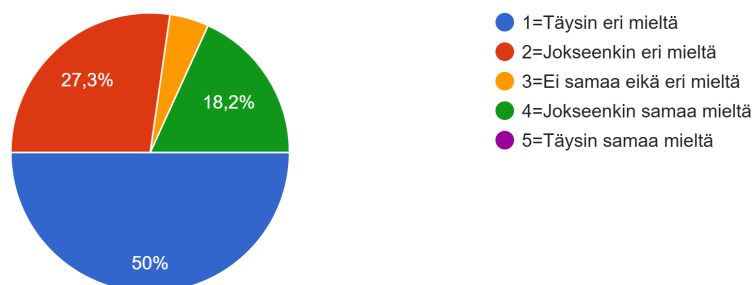
KUVIO 8. Työntekijöillä oli mahdollisuus kysyä muutokseen liittyviä kysymyksiä?

Täysin samaa mieltä (27,3 %) ja jokseenkin samaa mieltä (27,3 %) on saanut saman verran vastaajia eli 6 kappaletta. Neutraali vastaus eli ei samaa eikä eri mieltä (31,8 %) on saanut 7 vastausta. Täysin eri mieltä (9,1 %) on saanut 2 vastausta ja jokseenkin eri mieltä (4,5 %) on saanut 1 vastauksen.

Suurin osa kyselyn vastaajista on kokenut, että heille on annettu mahdollisuus kysyä muutokseen liittyviä kysymyksiä. Muutosprosessin kannalta tämä on hyvä lukema, koska Pirinen (2023) toteaa myös kirjassaan, että muutoksessa on tärkeää antaa työntekijöille mahdollisuus kysyä kysymyksiä muutokseen liittyen. Näin ollen työntekijöitä on helpompi sitouttaa osaksi muutosta. (Pirinen 2023, 239.)

Työntekijöille annettiin mahdollisuus vaikuttaa muutokseen esim. esittämällä kehitysehdotuksia?

22 vastausta

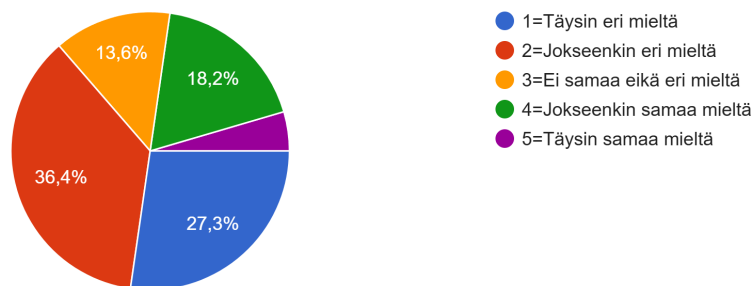


KUVIO 9. Työntekijöille annettiin mahdollisuus vaikuttaa muutokseen esim. esittämällä kehitysehdotuksia?

Täysin eri mieltä (50 %) on saanut 11 vastausta ja jokseenkin eri mieltä (27,3 %) on saanut 6 vastausta. Ei samaa eikä eri mieltä (4,5 %) on saanut 1 vastauksen ja jokseenkin samaa mieltä (18,2 %) on saanut 4 vastausta.

Suurin osa vastaajista on kokenut, että heille ei olla annettu mahdollisuutta vaikuttaa muutokseen. Pirinen (2023) kertoo kirjassaan, että muutoksen onnistumisessa myös työntekijöiden mielipiteitä tulee kuunnella. Työntekijät kokevat tietämättömyyden pelkoa muutoksen seurauksien takia. Avoimella ja yhteisellä keskustelulla, saavutetaan yhteisymmärrys ja luottamus johtoon ja esihenkilöihin. (Pirinen 2023, 247.)

Työntekijöille annettiin mahdollisuus antaa palautetta kesken muutosprosessin?
22 vastausta

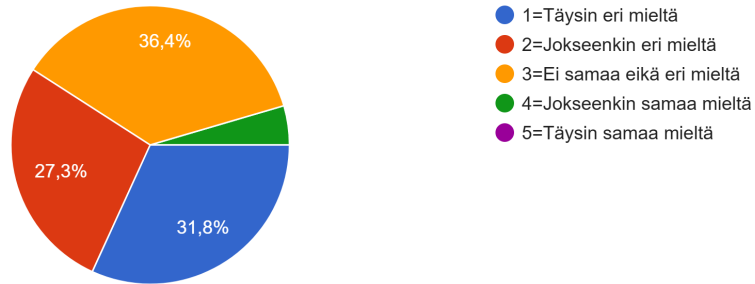


KUVIO 10. Työntekijöille annettiin mahdollisuus antaa palautetta kesken muutosprosessin?

Kuten kaaviosta ilmenee täysin eri mieltä (27,3 %) on saanut 6 vastausta ja jokseenkin eri mieltä (36,4 %) on saanut 8 ääntä. Neutraali vastaus (13,6 %) on saanut 3 vastausta. Jokseenkin samaa mieltä (18,2 %) on saanut 4 vastausta ja täysin samaa mieltä (4,5 %) on saanut 1 vastauksen.

Kyseisestä kaaviosta ilmenee, että vastaosa vastaajista kokee, että he eivät ole saaneet antaa palautetta muutosprosessista kesken muutoksen.

Koin, että työntekijöitä esittämiä kehitysehdotuksia kuunneltiin muutoksen aikana?
22 vastausta

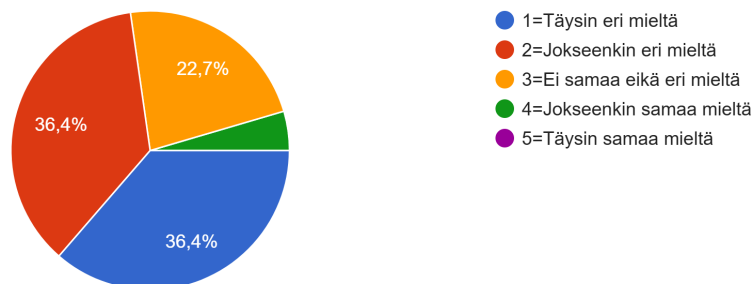


KUVIO 11. Koin, että työntekijöiden esittämiä kehitysehdotuksia kuunneltiin muutoksen aikana?

Täysin eri mieltä (31,8 %) on saanut 7 vastausta ja jokseenkin eri mieltä (27,3 %) on saanut 6 vastausta. Neutraaleja vastauksia (36,4 %) on saanut 8 vastausta ja jokseenkin samaa mieltä (4,5 %) on saanut 1 vastauksen.

Kyseisessä kaaviossa yli puolet vastaajista on kokenut, ettei heidän kehitysehdotuksia ole kuunneltu muutoksen aikana.

Muutoksen aikainen viestintä lisäsi luottamustani johtoon ja yritykseen?
22 vastausta

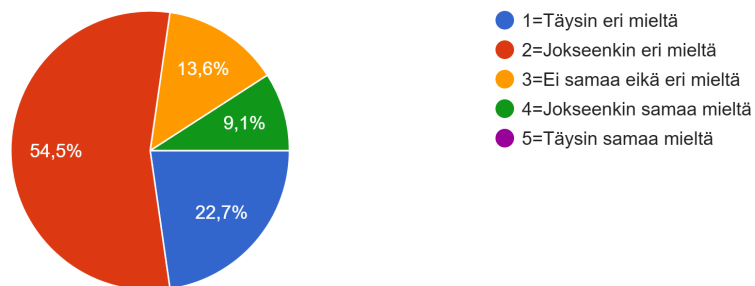


KUVIO 12. Muutoksen aikainen viestintä lisäsi luottamustani johtoon ja yritykseen?

Täysin eri mieltä (36,4 %) ja jokseenkin eri mieltä (36,4 %) ovat molemmat saaneet 8 vastausta luottamukselliseen kysymykseen vastaajien toimesta. Ei samaa eikä eri mieltä (22,7 %) on saanut 5 vastausta ja jokseenkin samaa mieltä (4,5 %) on saanut 1 vastauksen.

Kaavion perusteella suurin osa vastaajista ei kokenut, että muutoksen aikainen viestintä lisäsi luottamusta johtoon ja organisaatioon. Pirisen (2023) mukaan tällainen tilanne tapahtuu, kun muutosviestintää laiminlyödään ja muutoksen yhteisymmärrys jää saavuttamatta. (Pirinen 2023, 253.)

Muutoksen viestintä vaikutti omaan motivaatiooni työtäni kohtaan positiivisesti?
22 vastausta



KUVIO 13. Muutoksen viestintä vaikutti omaan motivaatiooni työtäni kohtaan positiivisesti?

Täysin eri mieltä (22,7 %) on saanut yhteensä 5 vastausta ja jokseenkin eri mieltä (54,5 %) on saanut 12 vastausta. Ei samaa eikä eri mieltä (13,6 %) on saanut 3 vastausta ja jokseenkin samaa mieltä (9,1 %) on saanut 2 vastausta.

Vahva vastausprosentti jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä vastauksiin voi kertoa siitä, että valtaosa vastaajista ei ole kokenut positiivista motivaatiota työtään kohtaan muutoksen viestinnän takia. Viestintä on koettu heikoksi ja on samanaikaisesti motivaatioarvot ovat olleet matalia.

Gallupin (2025) tutkimuksessa oli mainittu, että 40 % suomalaisista vastaajista etsii aktiivisesti uutta työpaikkaa ja että Suomi oli sijalla numero 1. kyseisessä tutkimuksessa (ks. liite 8). Tämä voi olla yksi selittävä tekijä luvuille. Gallupin (2025) kertoo aikaisemmin, että sitoutuneiden työntekijöiden johtaminen perustuu selkeään kommunikaatioon ja osallistamiseen (Gallup, 2025). Tässä kyseisessä tilanteessa ei siis ole johdettu selkeällä kommunikaatiolla ja osallistamisessa, joka on luonut epämotivaatiota työntekijöille omaa työtään kohtaan.

5.2 Mikä viestinnässä toimi ja mikä ei?

Vastaajilta kysyttiin avoimina kysymyksiä, että mikä johdon viestinnässä koettiin toimivan hyvin ja mikä koettiin epäonnistuneeksi. Vastaajat saivat vastata kysymykseen niin pitkästi, kuin halusivat. Vastauksissa toistui paljon samoja asioita, mutta vastausten seassa oli myös yksittäisiä kommentteja. Tässä koonti vastauksista:

Mikä toimi hyvin?

Muutoksen syyt ja tavoitteet avattiin kattavasti sekä työntekijöillä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä. Muutoksen syyt oli perusteltu laajasti, joten ainakaan syyt muutokselle eivät jääneet pois.

Missä epäonnistuttiin?

Selkeästi isoin toistuvien asiain vastauksissa epäonnistumisen kannalta oli muu muutoksen viestiminen. Saatettiin luoda työryhmiä, joihin laitettiin työntekijöitä työstämään muutosta eteenpäin, mutta muille työryhmille ei saanut kertoa, mitä muissa työryhmissä oli tehty. Viestintä siis työryhmien kesken katkaistiin ja syytä tälle ei kerrottu miksi. Tämä loi epäluottamusta ja ihmetystä työntekijöiden välillä.

Muutaman kerran myös mainittiin, että tällainen käytös alkoi vaikuttaa pelolla johtamiselta ja että johto oman huvin vuoksi ei halua antaa työntekijöille ”liikaa” tietoa muutoksesta. Voiko tässä olla tietynlaista lankojen antamattomuutta työntekijöille, kerta kuvioissa 9, 10 ja 11 toistui se, kuinka työntekijöille ei annettu suuri-maksi osaksi tapauksista mahdollisuutta vaikuttaa muutosprosessiin.

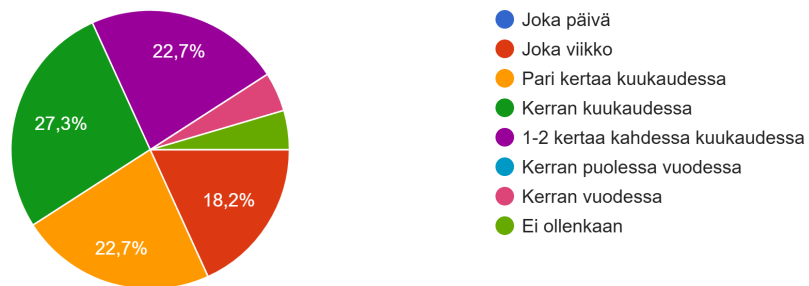
Vaikka muutoksen syyt oli avattu tarkasti ja työntekijöille oli annettu mahdollisuus kysyä kysymyksiä, työntekijöille jäi kokemus, etteivät työnantajat osanneet vastata työntekijöiden esittämiin kysymyksiin muutoksesta. Asiaan luvattiin palata, mutta tätä ei kuitenkaan käynyt usean tapauksen kohdalla. Näin ollen avoimuus kärsi ja työntekijät kokivat jäävänsä pimentoon muutoksen etenemisestä. Paikoit-tain myös muutoksen viestintä tilaisuuksissa oli unohdettu kutsua henkilöstöä paikalle kuulemaan muutoksen etenemisestä.

Työntekijät joutuivat myös kokemaan, että muutos vain ajettiin alta pois eikä heille annettu aikaa omaksua muutosta, vaan ainoa vaihtoehto oli sopeutua.

5.3 Viestintätavat

Muutoksen etenemistä ja välitavoitteita viestittiin työntekijöille, jotta he pysyivät tietoisina muutoksen etenemisestä? (Valitse sopivin vaihtoehto)

22 vastausta

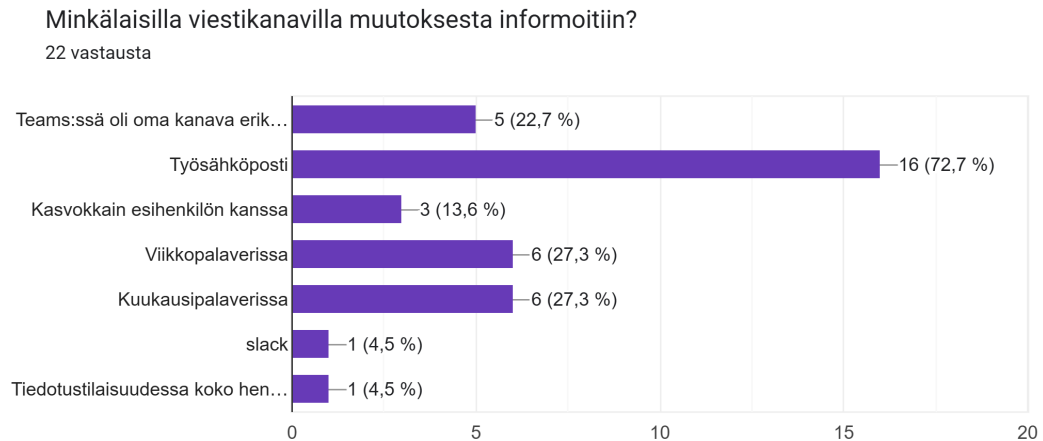


KUVIO 14. Muutoksen etenemistä ja välitavoitteita viestittiin työntekijöille, jotta he pysyivät tietoisina muutoksen etenemisestä?

Vastaajista 6 henkilöä vastasi, että viestinnästä on viestitty kerran kuukaudessa (27,3 %). Pari kertaa kuukaudessa (22,7 %) ja 1-2 kertaa kahdessa kuukaudessa (22,7 %) ovat saaneet 5 vastausta. Joka viikko (18,2 %) on saanut 4 vastausta. Ei ollenkaan (4,5 %) ja kerran vuodessa (4,5 %) ovat saaneet 1 vastauksen.

Pirisen (2023) mukaan, muutoksen alkuvaiheessa viestinnän tulee olla tiheämpää ja enemmän henkilökohtaisempaa, koska muutoksen alkuvaiheen shokki saattaa jättää paljon informaatiota tiedostamatta. Jos muutoksesta ei viestitä ollenkaan se vaikuttaa työntekijöiden luottamukseen johtoa kohtaan ja vaikeuttaa muutos sitouttamista. (Pirinen 2023, 272.)

Pirisen (2023) teorian valossa on ollut hyvä, että muutoksesta on viestitty niin aikaisessa kuin myöhemmässä vaiheessa.



KUVIO 15. Minkälaisilla viestikanavilla muutoksesta informoitiin?

Kyseisessä kohdassa vastaajilla oli mahdollisuus vastata useampaan kohtaan. Työsähköposti (72,7 %) on saanut eniten vastauksia, yhteensä 16 vastausta. Toiseksi eniten käytetyin viestintätyökalu on ollut viikkopalaverit (27,3 %) ja kuukausipalaverit (27,3 %) 6 vastauksella. 5 vastaajalla on ollut käytössä Teams-kanava, jossa muutoksesta on viestitty (22,7 %). Kasvokkain esihenkilön kanssa (13,6 %) käydyt keskustelut ovat saaneet 3 vastausta. Vastaajat olivat itse maininneet Slackin (4,5 %) käytön sekä tiedotustilaisuuden koko henkilökunnan kanssa (4,5 %), jotka molemmat ovat saaneet 1 vastauksen.

Pirinen (2023) korostaa kirjassaan, että massaviestintä ei yksin riitä vaan tarvitaan kohdennettua sekä vuorovaikutteista viestintää sekä läsnäoloa esihenkilöiltä. Kun alkuvaiheen shokista on päästy eteenpäin on massaviestinnän vaikutus tehokasta, mutta se vaatii myös innovatiiviset keinot, jotta kuuntelijoiden mielenkiinto pysyy viestityssä aiheessa ja työntekijän sisäistävät viestin. (Pirinen 2023, 267.)

5.4 Muutoksen ymmärtäminen

Milloin ymmärsin, mitä muutos tarkoitti?

22 vastausta



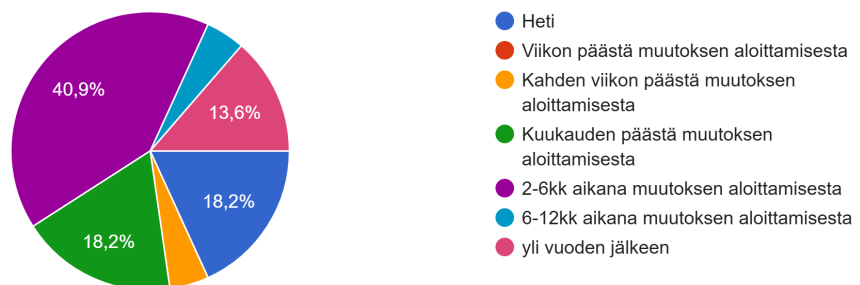
KUVIO 16. Milloin ymmärsin, mitä muutos tarkoitti?

Vastaajista 10 henkilöä on vastannut, että ymmärsi heti (45,5 %), mitä muutos tarkoitti, kun se ensimmäisen kerran tuotiin ilmi henkilöstölle. Toiseksi eniten vastauksia on saanut 2-6kk aikana muutoksen aloittamisesta (31,8 %), joka on saanut 7 vastausta. Kuukauden päästä muutoksen aloittamisesta (18,2 %) on saanut 4 vastausta ja yli vuoden jälkeen (4,5 %) on saanut 1 vastauksen.

Pirinen (2023) kertoo, että muutoksen alkuvaiheessa työntekijöiden vastaanotto-kyky muutokseen liittyvistä asioista on rajallinen, koska heillä on tarve ensin saada vastauksia omiin henkilökohtaisiin kysymyksiin, jotka liittyvät muutokseen. Niinpä viestinnän tulee olla alkuvaiheessa selkeää ja yksinkertaista, jotta viestinnän sanoma ymmärretään oikein ja vältetään väärinymmärtämiseltä ja ennakkoluuloilta. (Pirinen 2023, 262.)

Milloin ymmärsin, mitkä muutoksen vaikutukset olivat omalle työlleni?

22 vastausta



KUVIO 17. Milloin ymmärsin, mitkä muutoksen vaikutukset olivat omalle työlleni?

9 henkilöä on ymmärtänyt, mitkä muutoksen vaikutukset olivat omalle työlle 2-6kk aikana muutoksen aloittamisesta (40,9 %). 4 henkilöä on vastannut kuukauden päästä muutoksen aloittamisesta (18,2 %) ja heti muutoksen aloittamisesta (18,2 %). Yli vuoden jälkeen (13,6 %) on saanut 3 vastausta. kahden viikon päästä muutoksen aloittamisesta (4,5 %) sekä 6-12kk aikana muutoksen aloittamisesta (4,5 %) ovat saaneet 1 vastauksen.

Pirinen (2023), että muutos on prosessi, joka vaatii aikaa ja keskustelua, jotta syntyy ymmärrys muutoksen tavoitteista. Kuitenkin pitkään jatkuva epätietoisuus voi lisätä epäluottamuksen ja motivaation laskun riskiä. (Pirinen 2023, 253.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Vastaavuudet teorian kanssa

Tutkimuksen tulokset viestinnän tiheydestä ovat positiiviset. Viestintää on harjoitettu tasaisin väliajoin prosessin aikana. Tutkimuksesta ei selviä, viestittiinkö työntekijöitä silloin, kun oli ajankohtaista tai oliko heillä kokemus, että informaatio oli ajankohtaista silloin, kun se tuotiin ilmi (ks. kuvio 14).

Samaa ja jokseenkin samaa mieltä vastauksia kertyi (ks. kuvio 8) hyvin, kun vastaajilta kysyttiin, oliko heillä mahdollisuus kysyä kysymyksiä muutokseen liittyen. Pirisen (2023) teorian mukaan laadukas ja henkilöstöä sitouttava muutoksen tekijä on kysymysten esittämisen mahdollisuus. Tämä luo työntekijälle luottamus johtoon (Pirinen 2023, 240).

6.2 Ristiriidat teorian kanssa

Vuorovaikutuksen tasossa on jonkin verran ristiriitaisuuksia. Mahdollisuus esittää kysymyksiä koettiin melko hyväksi (ks. kuvio 8), mutta vaikutusmahdollisuudet, palautteen antaminen ja kehitysehdotusten kuuleminen arvioitiin heikoksi (ks. kuvat 9-11). Pirisen (2023) mukaan pelkkä kyky kysyä ei riitä muutosviestinnässä. Kysymykseen vastaaminen, lupaus palaamisesta asiaan vastausten kanssa ja päätöksen kertominen synnyttävät kokonaisvaltaisen viestinnän työkalun, joka synnyttää henkilöstölle kokemuksen reiluudesta ja osallisuudesta (Pirinen 2023, 239-240, 247 & 253).

Myös luottamuksen taso jäi vaimeaksi. 72,8 % vastaajista ei kokenut viestinnän lisänneen luottamusta johtoon ja organisaatioon (ks. kuvio 12). Tämä on loogista suhteessa edellä kuvattuihin puutteisiin, sillä Pirisen (2023) mukaan luottamus rakentuu viestinnän selkeyden, oikea-aikaisuuden ja dialogin varaan. Myös esimiehen näkyvyydellä ja läsnäololla on iso merkitys luottamuksen syntymisen ja ylläpitämisen kanssa (Pirinen 2023, 253).

Usean kuvion kohdassa eriäviä mielipiteitä oli enemmän kuin samaa mieltä olevia. Muutoksen syyt ja tavoitteet saivat enemmän eri mieltä olevia vastauksia (ks. kuviot 6 & 7), kuin samaa mieltä olevia vastauksia. Vaikka avoimissa vastauksissa toistui useamman kerran, että muutoksen syyt viestittiin selkeästi, niin kyselytutkimuksessa (ks. kuviot 5 & 6) suuri osa vastaajista on vastannut, ettei saanut oman muutoksen aikana tarpeeksi tietoa syistä.

Motivaation vaikutus oli pääosin kielteinen (ks. kuvio 13). Tutkimuksessa ei ilmene, laskiko työntekijöiden motivaatio omaa työtään kohtaan vai eikä se vain lisääntynyt muutoksen viestinnän takia. Pirisen (2023) mukaan motivaation laskeminen muutoksen takia voi aiheuttaa muutoksen viestinnän epäonnistumisen (Pirinen 2023, 254).

6.3 Johtopäätökset

Tulokset viittaavat siihen, että työntekijöille ei muodostunut riittävän selkeää kuvaa muutoksen vaiheista ja välitavoitteista. Pirisen (2023) teorian mukaan, jos henkilöstölle jää epäselvä kuva muutoksen vaiheista ja välitavoitteista tämä voi vaikeuttaa työntekijän sitouttamista muutokseen, koska hänelle ja esihenkilölle ei muodostu yhteisymmärrystä muutoksen tärkeydestä. Pirisen (2023) teorian mukaan tällainen epätietoisuus saattaa aiheuttaa työyhteisössä tulehtuneita välejä ja muutosvastaisuutta. (Pirinen 2023, 249.)

Kun viestintä kohdistetaan Pirisen (2023) kuvailemille tekijöille (selkeys, oikea-aikaisuus, vuorovaikutus ja läsnäolo) voidaan odottaa myönteistä vaikutusta työntekijäkokemukseen. Kuitenkin tutkimuksen saaman datan perusteella, ei samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä vastausten korostuminen juuri näissä kysymyksissä näyttäisi siltä, että tutkimukseen osallistuneiden vastaajien muutoskokemukset sisältävät paljon kehitettäviä seikkoja.

Tutkimuksessa myös selviää, että nykyinen käytäntö organisaatioiden muutosjohtamisessa painottuu yhteiseen viestintään, mutta dialogi ja yksilölliset keskustelut jäävät taka-alalle.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata, miten työntekijät kokevat organisatiomuutoksen aikaisen viestinnän, sekä tunnistaa viestintäkäytänteitä, jotka kytkeytyvät myönteisiin (luottamus, ymmärrys, sitoutuminen) tai kielteisiin (epävarmuus, epäluottamus, motivaation lasku) työntekijäkokemuksiin. Asetetut tavoitteet täyttyivät: kysely tuotti määrällistä ja laadullista aineistoa, jonka avulla viestinnän ajoitusta, selkeyttä, vaiheistusta ja vuorovaikutusta voitiin suhteuttaa koettuun luottamukseen ja motivaatioon.

Tulokset osoittivat, että säännöllinen viestintä ei yksin riitä. Ratkaiseviksi tekijöiksi muodostuivat etenemisen läpinäkyvä vaiheistus, kaksisuuntainen dialogi ja esihenkilön läsnäolo muutoksen arjessa. Tämä johtopäätös on yhdenmukainen teoreettisen viitekehyksen kanssa, jossa korostetaan viestinnän oikea-aikaisuutta, vastaanottajakohtaista kohdentamista ja keskustelevaa otetta muutoksen eri vaiheissa.

Aineisto piirtää yhtenäisen kuvan siitä, että merkittävä osa vastaajista ei saanut riittävää näkyvyyttä muutoksen vaiheisiin ja välitavoitteisiin. Kun etenemisen polku jää hämäräksi, työntekijän on vaikea ankkuroida oma roolinsa ja merkityksensä muutoksessa, mikä heijastuu sekä sitoutumiseen että luottamukseen.

Tässä tutkimuksessa tulokset viittaavat siihen, että vaikka kysymysten esittämiselle oli monin paikoin mahdollisuus, rinnakkaisen vaikuttamisen ja palautteen vaikuttavuuden kokemus jäi vastaajilla heikoksi. Toisin sanoen kysyminen toteutui paremmin, kuin kuulluksi tuleminen.

Tutkimustuloksia väärentävä seikka saattaa olla Instagram ”tarinan” hyödyntäminen. Suurin osa kyselyn vastaajista oli asiakaspalvelutyössä, joka on yleinen ammatti kyselyssä käytetyn Instagram-profiilin seuraajista. Nämä vastaajat ovat saattaneet vastata kyselyyn sen takia, että he ovat tunteneet Instagram-profiilin omistajan. Kuitenkin kysely on ollut laaja ja ajallisesti sen tekemiseen on mennyt noin 10 minuuttia. Kyselyn tekemiseen on ollut tietynlainen ajallinen kynnyks, joten on vaikea kuvitella mahdolliseksi, että vastaajat vastaisivat vain hovin vuoksi no-

peita ja harhaanjohtavia vastauksia, jos vastaajaa ei ollenkaan kiinnostaisi kyselyn aihe. Näin ollen lähempänä totuutta on, että Instagramin käyttö tutkimuksen toteuttamisessa ei ole väärentänyt tutkimustuloksia, koska vastaukset ovat olleet aitoja.

Jatkotutkimuksen kannalta on perusteltua laajentaa otantaa ja kohdentaa vastaajaryhmää niin, että voidaan vertailla eri toimialoja, organisaatiokokoja ja henkilöstöryhmiä. Jatkotutkimuksen toteuttaminen voisi tapahtua niin, että vastaajia seurataan ennen muutosta, muutoksen aikana ja sen jälkeen, joka mahdollistaisi viestinnän vaikutusten tarkemmat hahmottamisen luottamukseen, motivaatioon ja sitoutumiseen ajan edetessä. Kyselyn rinnalle yksilöhaastattelut tuovat myös tarkempaa ja syvemmälle menevämpää tietoa. Tämä auttaisi avaamaan syy-seuraussuhteita ja vahvistaisi roolikohtaisia eroja.

Tekoälyn käyttö työssä on ollut avustavaa ja läpinäkyvää. Opinnäytetyössä on käytetty ChatGPT:tä ideointityökaluna opinnäytetyö prosessin varrella. ChatGPT:n ansiosta omaa ajattelua on pystytty viemään syvemmälle aiheeseen, haettu inspiraatiota tekstin muotoilun kanssa, haettu lähteitä sekä tarkistettu oikeinkirjoitusvirheitä. Aineiston käsittely- ja tulkintapäätökset ovat tekijän itse tuottamia ja ne on raportoitu menetelmäluvun mukaisesti.

Kokonaisuutena työ vastaa tarkoitukseensa. Se tuottaa kuvailevan, teoriaan kytkeytyvän ja käytäntöön sovellettavan näkymän työntekijäkokemuksiin organisaatiomuutosten viestinnästä suomalaisessa työympäristössä. Keskeinen johtopäätös on, että viestinnän vaiheistus, palautesilmukoiden johdonmukainen toteuttaminen ja esihenkilöiden läsnäolo muodostavat yhdessä onnistuneen muutosviestinnän.

Kun nämä tekijät tehdään näkyviksi ja niistä pidetään kiinni koko muutosprosessin ajan, työntekijäkokemus paranee ja muutoksen läpivienti vahvistuu. Samalla työ tunnistaa omat rajoitteensa ja osoittaa luontevan polun jatkotutkimukselle, joka voi sekä laajentaa evidenssipohjaa, että testata konkreettisia arjen johtamiseen soveltuvia viestintätapoja.

LÄHTEET

Anderson, K. 25.8.2022. What is Change Leadership? Blogikirjoitus. Harvard Business School Online. Viitattu 26.10.2025. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-change-leadership>

Beresford-Dey, M., Howden, S. & Martindale, L. 7.6.2024. Complexity Leadership Theory and its application in higher education: using duoethnography to explore enabling leadership during a time of uncertainty. Tutkimusartikkeli. Viitattu 25.10.2025. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603124.2024.2361667?utm_source=chatgpt.com#abstract

Defose. 12.2.2018. Mitä ja miten kannattaa viestiä? Viestinnän merkitys muutoksessa. Blogikirjoitus. Viitattu 4.10.2025. <https://www.defose.fi/mita-ja-miten-kannattaa-viestia-muutoksessa/>

Creswell, J. & Guetterman, T. 28.6.2024. Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. E-kirja. Pearson. https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/educational-research-planning-conducting-and-evaluating-quantitative-and-qualitative-research/P200000010566/9780138173784?srsId=AfmBOop-zmE6zDvKsl07CTVUglHXwB_oZs7hyf_9dJQ3fiPzNBxH43nIZ

Dziak, M. 2024. ADKAR – Change Management Model. EBSCO. Verkkosivu. Viitattu 8.9.2025. <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/adkar-change-management-model>

Gallup. 2025. State of the Global Workplace – Understanding Employees, Informing Leaders. Tutkimusraportti. Viitattu 19.9.2025. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Gupta, D. 3.6.2025. 6 Types of Organizational Change, Explained. Whatfix.com. Blogikirjoitus. Viitattu 14.9.2025. https://whatfix.com/blog/types-of-organizational-change/#elementor-toc_heading-anchor-2

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 28.10.2024. Tutki ja kirjoita. Kirja. Tammi.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Kirja. Oy Rastor Ab.

Laumer, S. 2016. User personality and resistance to mandatory information systems in organizations: a theoretical model and empirical test dispositional resistance to change. Tutkimusartikkeli. Andor.fi. Verkkosivu. Viitattu 18.9.2025. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/epdf/10.1057/jit.2015.17>

Liiketalous 2019. 17.9.2019. Organisaatioviestintä. WordPress. Verkkosivu. Viitattu 5.10.2025. <https://liiketalousviestinta123.wordpress.com/2019/09/17/organisaatioviestinta/>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Insight. E-kirja. [https://bisneskirjasto-almainsights-fi.libproxy.tuni.fi/teos/HAG-BFXDTEB#/kohta:OSA\(\(20\)2\(\(20\)\(\(7c\)\(\(20\)Miksi\(\(20\)kulttuurilla\(\(20\)on\(\(20\)merkityst\(\(e4\):Ty\(\(f6\)ntekij\(\(e4\)ymm\(\(e4\)rrys,\(\(20\)mik\(\(e4\)\(\(20\)ihmeen\(\(20\)ty\(\(f6\)n\(\(ad\)tekij\(\(e4\)\(\(ad\)ymm\(\(e4\)rrys?/piste:tJU](https://bisneskirjasto-almainsights-fi.libproxy.tuni.fi/teos/HAG-BFXDTEB#/kohta:OSA((20)2((20)((7c)((20)Miksi((20)kulttuurilla((20)on((20)merkityst((e4):Ty((f6)ntekij((e4)ymm((e4)rrys,((20)mik((e4)((20)ihmeen((20)ty((f6)n((ad)tekij((e4)((ad)ymm((e4)rrys?/piste:tJU)

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitos. Verkkosivu. Viitattu 21.8.2025. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134884/organisaatiomuutos%20esimiehen%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1>

Pirinen, H. 2.8.2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Insight. E-kirja. [https://bisneskirjasto-almainsights-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EAF-BBXTBBAEF#/kohta:5\(\(20\)Muutosviestint\(\(e4\):5.4\(\(20\)Muutosviestint\(\(e4\)\(\(20\)ty\(\(f6\)ntekij\(\(f6\)iden\(\(20\)kanssa/piste:t1TX](https://bisneskirjasto-almainsights-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EAF-BBXTBBAEF#/kohta:5((20)Muutosviestint((e4):5.4((20)Muutosviestint((e4)((20)ty((f6)ntekij((f6)iden((20)kanssa/piste:t1TX)

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Alma Talent.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. E-kirja. BookBeat.

Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V., & Sinervo, T. 2020. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiomuutoksessa. Andor. Artikkele. Viitattu 21.11.2025. <https://research-ebSCO-com.libproxy.tuni.fi/c/4gwiux/viewer/pdf/plfqyjskij>

LIITTEET

Liite 1. Työntekijän sitoutuneisuus

Rank	Country	Change	% Engaged
20	Montenegro	0	16
21	Czech Republic	1	16
22	Netherlands	2	16
23	Finland	0	15
24	Northern Cyprus (Territory of Republic of Cyprus)	0	14

Liite 2. Elämänlaatu

Rank	Country	Change	% Thriving
1	Finland	-2	81
2	Iceland	1	77
3	Denmark	-1	77
4	Sweden	-2	69
5	Netherlands	-2	69

Liite 3. Päivittäinen stressi

9	Portugal	-1	43
10	Norway	0	43
11	Finland	-2	42
12	Slovakia	0	42
13	United Kingdom	1	41

Liite 4. Päivittäinen viha

34	Portugal	0	8
35	Iceland	0	8
36	Estonia	0	8
37	Netherlands	1	7
38	Finland	1	6

Liite 5. Päivittäinen surullisuus

31	Lithuania	2	12
32	Slovakia	-3	12
33	Finland	0	11
34	Bulgaria	-2	10
35	Serbia	-3	9

Liite 6. Päivittäinen yksinäisyys

34	Netherlands	*	8
35	Kosovo	*	7
36	Denmark	*	6
37	Finland	*	6
38	Slovenia	*	6

Liite 7. Hyvä työilmapiiri

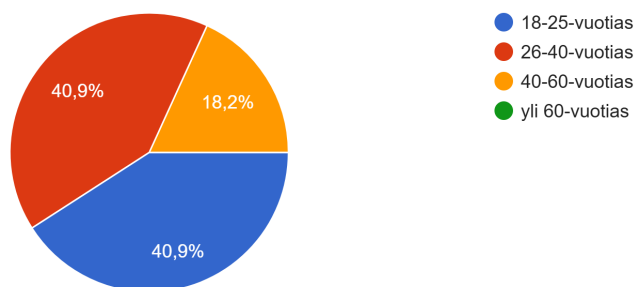
11	Kosovo	9	64
12	Austria	6	64
13	Finland	-4	63
14	Ireland	7	63
15	Portugal	6	60

Liite 8. Tarkoitus lähteä omasta työpaikasta

Rank	Country	Change	% Watching for or actively seeking new job
1	Finland	0	40
2	Greece	2	39
3	Germany	0	39
4	Spain	-1	39
5	Luxembourg	0	38

Liite 9. Kyselytutkimuksen vastaajien ikäjakauma.

Ikä
22 vastausta



Liite 10. Kyselytutkimuksen vastaajien sukupuoli.

Sukupuoli
22 vastausta

