



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Pilvi Puusaari

Muutosvastarinta etätyön vähentämisen kontekstissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Pilvi Puusaari		
Tutkielman nimi:	Muutosvastarinta etätyön vähentämisen kontekstissa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	71

TIIVISTELMÄ:

Koronaviruspandemian jälkeen etätyö on ollut jatkuvasti uutisoinnin kohteena. Pandemia aiheutti etätyön merkittävän lisääntymisen ja nyt pandemian väistyttyä etätyölle etsitään uudelleen sopivia linjauksia. Etätyön ja lähityön tasapaino etsii edelleen paikkaansa ja työntekijöiden ja työnantajien näkemykset sopivasta tasapainosta ovat eriäviä. Etätyölinjausten muuttaminen yrityksissä on herättänyt yritysten työntekijöissä muutosvastarintaa.

Tässä tutkimuksessa toteutettiin laadullinen tutkimus, jonka kohteena oli muutosvastarinta etätyölinjausten muuttamisen seurauksena. Tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka työntekijöiden ja työnantajien eriävät mielipiteet sekä vastarinta etätyön vähentämiseen esiintyvät suomalaisten digitaalisten uutismedioiden julkaisuissa. Tutkimuksen aineisto kerättiin Helsingin Sanomien ja Kauppalehden julkaisuista.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa saatiin selville työntekijöiden ja työnantajien eriäviä näkemyksiä etätyön määrän vähentämiseen. Työntekijöille työssä tärkeää on autonomia, eli vapaus vaikuttaa työhön itse sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Etätyön vähentäminen tuntuu haastavan näitä asioita ja se herättää vastarintaa työntekijöissä. Vastarinta ilmenee esimerkiksi sitoutumisen vähenemisenä sekä erilaisina aktiivisen ja hiljaisen vastarinnan muotoina. Toimiston viihtyvyyteen panostamalla, muutokseen osallistamalla sekä luottamusta rakentamalla muutosta voitaisiin helpottaa työntekijöiden näkökulmasta. Työnantajat näkevät etätyön heikentävän yrityksen yhteisöllisyyttä, vähentävän työyhteisön kohtaamisia ja olevan riskitekijä yrityskulttuurille. Lisäksi innovaatio ja kehitys koetaan etätyössä epätodennäköisiksi, mikä voi olla haitaksi yrityksen suoriutumiskyvylle ja kilpailukyvyille. Lisäksi johtaminen etäyhteydellä on haastavampaa. Aineistossa vaihtoehtoisia tapoja lisätä lähityötä ovat työntekijöiden houkutteleva toimistolle esimerkiksi toimistoa kehittämällä, tai vaihtoehtoisesti pakottamalla työntekijät useammin toimistolle. Muutosta voisi helpottaa lisäämällä kommunikaatiota, rakentamalla luottamusta molempiin suuntiin ja osallistamalla työntekijöitä muutokseen.

Tämän tutkimuksen tulokset toimivat erinomaisena käytännön esimerkkinä siitä, kuinka organisaatiomuutosten synnyttämä muutosvastarinta voi näyttäytyä organisaation jäsenissä ja minkä takia muutoksen suunnitteleminen ja toteuttaminen kannattaa toteuttaa harkitusti.

AVAINSANAT: organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, muutosvastarinta

Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma ja aiheen rajaus	9
1.2	Tutkielman rakenne	10
2	Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen	11
2.1	Organisaatiomuutos	12
2.2	Miksi organisaatiot muuttuvat	12
2.3	Organisaatiomuutoksen vaikutukset	13
2.4	Etätyö ja sen muutokset organisaatiomuutoksena	15
2.5	Muutosjohtaminen	17
2.6	Muutosjohtamisen tutkimuksen taustaa	18
2.7	Muutosjohtamisen rooli organisaatiomuutoksessa	21
3	Muutosvastarinta	23
3.1	Muutosvastarinnan syyt	26
3.2	Psykologiset syyt ja ilmenemismuodot	27
4	Muutosvastarinnan hallinta	30
4.1	Riittävä ja läpinäkyvä kommunikaatio	30
4.2	Henkilöstön osallistaminen muutokseen	32
4.3	Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja koulutusten tarjoaminen	33
4.4	Lisätuen tarjoaminen	33
5	Tutkimuksen menetelmät ja toteutus	35
5.1	Tutkimusmenetelmät	36
5.2	Aineisto ja sen kerääminen	37
5.3	Aineiston analyysi	38
6	Tutkimuksen tulokset	43
6.1	Työntekijöiden näkemykset etätyön vähentämisestä	43

6.2	Muutosvastarinnan ilmenemismuodot	48
6.3	Työnantajien näkökulma ja perustelut toimistolle palaamiselle	51
6.4	Muutosjohtamisen keinot ja vastarintaan reagoiminen	54
7	Johtopäätökset	58
7.1	Tutkimuksen tulosten pohdintaa	58
7.1.1	Miten työntekijöiden näkemykset etätöön vähentämisestä esitetään valikoitujen digitaalisten uutismedioiden julkaisuissa?	59
7.1.2	Minkälaista muutosvastarintaa julkaisuissa esiintyy?	61
7.1.3	Miten työnantajien näkemykset etätöön vähentämisestä eroavat työntekijöiden näkemyksistä ja kuinka muutoksia on johdettu?	62
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitusten arviointi	64
7.3	Tutkimuksen käytännön suositukset	65
7.4	Lisätutkimuksen kohteet	66
	Lähteet	67

Kuviot

Kuvio 1: Aineiston julkaisuiden jakautumista havainnollistava kuvio.	40
Kuvio 2: Teemat ja niiden keskeisimmät havainnot.	42
Kuvio 3: Keskeisimmät havainnot työntekijöiden näkemyksistä.	44
Kuvio 4: Keskeisimmät havainnot vastarinnan ilmenemisestä.	48
Kuvio 5: Keskeisimmät havainnot työnantajien näkemyksistä.	52
Kuvio 6: Keskeisimmät havainnot muutosjohtamisen keinoista.	54

1 Johdanto

Tässä tutkielmassa tutkitaan suomalaisissa digitaalisissa uutismedioissa esiintyvää muutosvastarintaa sekä työnantajien ja työntekijöiden eroavia mielipiteitä. Tutkimuksessa keskitytään viime vuosina paljon huomiota herättäneeseen etätyöhön. Etätyölinjaukset eri yrityksissä ovat kokeneet suuria muutoksia, kun tarkastellaan aikaa koronaviruspandemian edeltävältä ajalta nykyhetkeen. Etätyön voimakas lisääntyminen olikin yksi koronaviruspandemian merkittävimmistä muutoksista työelämään (Sutela & Pärnänen, 2021). Pandemia pakotti ihmiset etätyöhön ja nyt pandemian väistyttyä yrityksissä pyritään miettimään sopivia linjauksia etätyön tekemiselle sekä löytämään tasapainoa lähi- ja etätyöskentelylle.

Castellumin (2025) Tulevaisuuden Työelämä -tutkimus tukee väitettä, että toimistolla työskentelyn ja etätyön välinen tasapaino etsii edelleen paikkaansa. Vuoden 2025 tutkimus osoittaa, että toimistotyöntekijät haluaisivat tehdä 2,53 toimistopäivää viikossa ja olla loput viikosta etänä. Luku on noussut hieman edellisiin vuosiin verrattuna, mutta arvostus joustavuutta ja etätyömahdollisuutta kohtaan pysyvät edelleen merkittävinä. Työntekijöiden ja korkeammassa asemassa olevien johtajien mielipiteissä on merkittäviä eroja. Useiden korkeassa asemassa olevien johtajien mielestä läsnäolo toimistolla on erityisen tärkeää johtamisen kannalta, vaikka hekin samanaikaisesti arvostavat joustavuutta ja mahdollisuutta etätyöhön. Tämä näky toiveissa kasvattaa toimistotyöpäivien määrää. Digitaalisissa uutismedioissa ovat olleet pinnalla erityisesti nämä eroavaisuudet työnantajien ja työntekijöiden mielipiteissä siitä, missä suhteessa etätyötä ja lähityötä pitäisi olla. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti työntekijöiden näkökulmasta etätyölinjausten muuttamista, sillä muutosvastarinta syntyy linjausten myötä pääosin heidän keskuudessaan. Tätä aihetta voidaan pitää ajankohtaisena, sillä vaikka koronaviruspandemian jälkeisistä työelämän muutoksista on uutisoitu paljon, tieteellinen tutkimus aiheesta on vielä alkuvaiheessa ilmiön tuoreuden takia. Etenkin muutosvastarinnan näkökulmasta löytyvä tutkimus on toistaiseksi vähäistä.

Jotta etätyölinjausten muutoksista aiheutuvaa vastarintaa on helpompi tarkastella, on ensin tutustuttava organisaatiomuutoksiin ja muutosvastarintaan. Etätyölinjauksiin kohdistuvien muutosten lisäksi monet organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksen ja kehityksen kierteessä vastatakseensa toimintaympäristönsä muuttuviin vaatimuksiin (Smith, 2005b). Niiden toiminta voi ajoittain vaikuttaa ulkopuolisen silmiin rutiininomaiselta ja tasaiselta, mutta todellisuudessa organisaatiot kehittyvät jatkuvasti. Muutokset tulevat ja menevät jokapäiväisen toiminnan keskellä sekä tapahtuvat toisinaan suunnitellusti ja joskus odottamattomasti (Lewis, 2011). Yksinkertaistettuna, muutoksella tarkoitetaan siirtymää tutusta tilanteesta uuteen tilanteeseen, jolloin aikaisempi tapa tehdä asioita muuttuu (Smith, 2005a). Ne voivat olla joko pieniä ja huomaamattomia muutoksia, tai ne voivat olla merkitykseltään suurempia muutoksia. Usein ennalta suunnitellut muutokset ovat suurempia ja vaikutukseltaan huomattavampia, kuin äkilliset, suunnittelemattomat muutokset (Lewis, 2011).

Muutosten taustalla on usein joko halu ylläpitää tai parantaa organisaation kilpailukykyä ja suuri osa organisaatioista on jatkuvasti muutoksessa toimintansa tehostamiseksi, sillä kilpailun luoma paine ajaa organisaatioita kehittämään toimintaansa (Longenecker & Fink, 2001). Organisaation toiminnassa tapahtuva muutos voi siis johtua sen toimintaympäristön muuttuneista vaatimuksista, sillä kyky sopeutua ympäristön muutoksiin on olennainen osa organisaation menestymisessä (Smith, 2004). Muutoksen taustalla voi myös olla sisäiset syyt. Ollakseen hyödyllisiä, muutosten tulisi kuitenkin olla osa organisaation strategiaa ja perustua aitoon tarpeeseen, eikä muutoksia tulisi tehdä hetken mielijohteesta. (Smith, 2004).

Organisaatiomuutokset tuovat mukanaan uusien mahdollisuuksien lisäksi myös uusia haasteita. Kun organisaatiossa on tapahtumassa muutoksia, kannattaa varautua mahdolliseen muutosvastarintaan, sillä ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoilla. Joillekin ihmisille muutokset voivat tuntua myönteisiltä ja innostavilta asioilta, kun taas toisille muutokset voivat olla huolta herättävä asia, kun tutulta tuntuvat toimintatavat muuttuvat. Etenkin näiden ihmisten kohdalla muutosvastarinta on mahdollinen sekä

luonnollinen reaktio. (Smith, 2005b). Vastarinta voi esiintyä esimerkiksi negatiivisina tunteina, ajatuksina, ja vastahakoisena käytöksenä suunniteltuja muutoksia kohtaan (Erwin & Garman, 2010). Valtaosa organisaatiomuutoksista vaatii organisaatiolta selkeää toimintasuunnitelmaa mahdollisen muutosvastarinnan hallitsemiseksi (Saira Khatoon & Farooq., 2016).

On luonnollisesti organisaation etu, jos muutokset tapahtuvat sujuvasti. Epäonnistunut muutos voi tulla organisaatiolle kalliiksi ja se voi jopa estää tavoitteiden saavuttamisen (Jørgensen ja muut., 2009). Ihmiset ovat organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen keskiössä ja onnistuneiden organisaatiomuutosten taustalla onkin onnistunut muutosjohtaminen, sillä muutoksen onnistumisen määrittää henkilöstön asenteet ja sopeutumiskyky uusiin toimintatapoihin (Smith, 2004). Organisaatioiden jatkuvuus edellyttää siis kykyä toteuttaa muutoksia onnistuneesti (Rehman ja muut., 2021), mikä korostaa muutosjohtamisen merkitystä.

Organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta on siis tärkeää ymmärtää muutosvastarinnan syyt ja kuinka siihen kannattaa muutosjohtamisen keinoilla reagoida (Smith, 2005b). Organisaatiomuutoksissa mahdollisesti syntyvän muutosvastarinnan hallitseminen on tärkeä ja ajankohtainen tutkimusaihe, sillä ihmiset ovat organisaatioiden ydin ja epäonnistunut ihmisten johtaminen voi johtaa organisaation epäonnistumiseen (Prib & Gromova, 2019). Lisäksi teknologian nopea kehitys sekä kiristynyt kilpailu kansainvälisillä markkinoilla ennakoivat organisaatiomuutosten jatkuvan lisääntymistään tulevaisuudessa ja siksi muutosjohtamisen voi todeta säilyvän erittäin ajankohtaisena tutkimusaiheena myös tulevaisuudessa (Saira Khatoon & Farooq., 2016)

Kuten esimerkiksi muutos etätyölinjauksiin osoittaa, muutos organisaation toimintatavoissa voi näyttäytyä organisaation eri tahoille hyvinkin erilaisena tapahtumana, jonka takia on organisaation etu ymmärtää eri osapuolien mielipiteet ja kokemukset. Työntekijöiden näkemysten huomioiminen on tärkeää, sillä

välinpitämättömyys työntekijöiden kokemusta kohtaan voi heikentää organisaation toimintakykyä sekä kilpailukykyä (Yli-Kerttula & Varis, 2023). Etätöihin liittyvissä muutoksissa välinpitämättömyys työntekijöitä kohtaan voi johtaa esimerkiksi työntekijöiden irtisanoutumishalukkuuteen (Castellum, 2025).

Tutkimus alkaa tutustumalla organisaatiomuutoksen, muutosjohtamisen sekä muutosvastarinnan teoriaan. Seuraavaksi käsitellään muutosjohtamisen roolia organisaatiomuutoksessa, jonka jälkeen siirrytään käsittelemään muutosvastarintaa. Ensin tutustutaan muutosvastarinnan käsitteeseen yleisellä tasolla, jonka jälkeen katsotaan tarkemmin psykologisista syistä kumpuavaa muutosvastarintaa. Muutosjohtamisen keinoja muutosvastarinnan hallitsemiseen esitellään ennen siirtymistä tutkimuksen empiiriseen osuuteen, jossa tutkitaan työnantajien ja työntekijöiden eriäviä mielipiteitä etätöihin liittyvistä sekä kuinka siitä johtuvaa muutosvastarintaa on esiintynyt suomalaisissa digitaalisissa uutismedioissa.

1.1 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tässä tutkimuksessa tutkitaan, kuinka etätöiden vähentämisestä ja sen seurauksista on kirjoitettu Helsingin Sanomissa ja Kauppalehdessä vuosien 2024 ja 2025 aikana. Aihe on ajankohtainen, sillä koronaviruspandemian myötä etätöiden tekeminen on jäänyt pysyväksi osaksi monien yritysten toimintaa. Monet työnantajat ovat kuitenkin pyrkineet palauttamaan työntekoa takaisin toimistoihin, mikä on herättänyt vastarintaa työntekijöissä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, kuinka tätä työntekijöiden ja työnantajien välistä jännitettä ja vastarintaa esiintyy valikoiduissa digitaalisissa uutismedioissa.

Tutkimusongelma on seuraavanlainen:

Miten työntekijöiden ja työnantajien eriävät mielipiteet sekä vastarinta etätöiden vähentämiseen esiintyvät suomalaisten digitaalisten uutismedioiden julkaisuissa?

Tutkimusongelmaa lähdetään ratkaisemaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten työntekijöiden näkemykset etätöön vähentämisestä esitetään valikoitujen digitaalisten uutismedioiden julkaisuissa?
2. Minkälaista muutosvastarintaa julkaisuissa esiintyy?
3. Miten työnantajien näkemykset etätöön vähentämisestä eroavat työntekijöiden näkemyksistä ja kuinka muutoksia on johdettu?

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan laadullisena tutkimuksena hyödyntäen Helsingin Sanomissa ja Kauppalehdessä julkaistuja artikkeleita.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu seitsemästä pääluvusta. Luku 1 sisältää tutkielman johdannon, aiheen rajauksen sekä tutkielman tavoitteen. Luvut 2, 3 ja 4 muodostavat tutkimuksen teoriaosuuden. Tutkielman teoriaosuudessa tarkastellaan ensin luvussa 2 organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista erillisinä käsitteinä, jonka jälkeen pohditaan muutosjohtamisen merkitystä organisaatiomuutoksessa. Tämän jälkeen luvussa 3 syvennyttään muutosvastarinnan käsitteeseen, sen taustasyihin ja ilmenemiseen. Erityisenä painopisteenä muutosvastarinnan tutkimuksessa on psykologinen muutosvastarinta. Luku 4 käsittelee muutosvastarinnan ilmiötä organisaatiomuutoksessa ja keinoja, joilla sitä voidaan hallita. Teoriaosuuden tavoitteena on rakentaa lukijalle ymmärrys käsitellyistä aihepiireistä, jotta tutkimuksen empiiristä osuutta on helpompi ymmärtää.

Tutkielman empiirinen osuus muodostuu luvuista 5 ja 6, joissa syvennyttään tutkimaan muutosvastarinnan ilmiötä digitaalisissa uutismedioissa etätöön kontekstissa. Tutkielman johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset esitellään luvussa 7.

2 Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen

Tässä kappaleessa keskitytään määrittelemään organisaatiomuutosta sekä muutosjohtamista ilmiöinä. Ensin selitetään, mitä organisaatiomuutoksilla tarkoitetaan, minkälaisia muutokset voivat esimerkiksi olla ja mihin ne voivat organisaatioissa kohdistua. Sen jälkeen käsitellään syitä, jotka ajavat organisaatiot kehittämään itseään eli muuttumaan. Tämän jälkeen käsitellään organisaatiomuutosten vaikutuksia etenkin työntekijöihin, sillä tutkimuksen tavoitteena on tutkia työntekijöiden keskuudessa syntyvää muutosvastarintaa. Tässä tutkimuksessa empiirisessä osuudessa tarkastellaan etätöihin liittyvistä muutoksista aiheutuvaa muutosvastarintaa, jonka takia kappaleen lopussa tutkitaan etätöiden muutoksia esimerkkinä organisaatiomuutoksesta. Organisaatiomuutoksen käsittelemisen jälkeen siirrytään tutkimaan muutosjohtamista. Muutosjohtaminen määritellään ja muutosjohtamisen tutkimuksen taustaa esitellään lyhyesti keskeisten muutosjohtamisen teorioiden avulla. Kun muutosjohtamisen käsite on määritelty, tutkitaan muutosjohtamisen merkitystä organisaatiomuutoksissa.

Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, osaavien muutosjohtajien rooli on merkittävä (Longenecker & Fink, 2001) sillä onnistunut muutosjohtaminen vaatii johdonmukaista ja työntekijät huomioivaa johtamista. Muutosjohtaminen vaatii johtajalta esimerkiksi selkeää vuorovaikutusta ja viestimistä keskeisten sidosryhmien, eli esimerkiksi henkilöstön kanssa, jo ennen muutoksen tapahtumista. Tämä johtuu siitä, että ihmiset ovat keskeinen tekijä onnistuneessa organisaatiomuutoksessa. Lisäksi onnistunut muutosjohtaminen vaatii sidosryhmien ja ihmisten osallistamista muutokseen, muutoksen syistä, keinoista ja seurauksista viestimisen lisäksi. (Hurn, 2012).

2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia (Smith, 2005). Muutokset voivat olla kooltaan pieniä tai suuria ja ne voivat kohdistua esimerkiksi henkilöstöön, toimintatapoihin, käytettyyn teknologiaan tai organisaation rakenteisiin. Muutokset voivat lisäksi olla joko etukäteen organisaation suunnittelemissa sisäisiä muutoksia, tai ne voivat olla ulkoisia, jolloin ne aiheutuvat tekijöistä, joihin organisaatiolla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. (Singh ja muut., 2012.). Suunnitellut muutokset ovat siis organisaatiossa havaittujen kehityskohteiden ennakoivaa ja suunnitelmallista ratkaisemista. Suunnittelemattomat muutokset sen sijaan johtuvat organisaation ulkopuolisista tekijöistä. (Khaw ja muut., 2023). Muutos voi myös olla käsitteellinen, jolloin tuttua toimintatapaa aletaan kutsua organisaation työntekijöille tutun nimen sijasta uudella nimellä. Tällöin toiminta ei niinkään muutu, mutta siihen suhtautuminen voi kuitenkin muutosten seurauksena muuttua. (Lewis, 2011).

Organisaatiomuutos voi siis kohdistua esimerkiksi henkilöstöön, käytössä olevaan teknologiaan tai organisaatiossa totuttuihin käytänteihin (Lewis, 2011). Muutos voi olla esimerkiksi henkilöstövähennyksiä tai yritysrakenteen uudistamista (Fløvik ja muut., 2019) tai se voi olla esimerkiksi yrityksen etätyölinjausten muuttamista, johon tässä tutkimuksessa syvennytään tarkemmin tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Muutoksen tarkka kategorisoiminen voi kuitenkin olla haastavaa ja joskus aiheetonta, sillä muutoksilla on usein laajempia vaikutuksia ja ne näkyvät myös muilla organisaation osa-alueilla. Jos organisaatiossa esimerkiksi otetaan käyttöön uutta teknologiaa, se tulee heijastumaan esimerkiksi henkilöstössä työroolien muuttaessa muotoaan. (Lewis, 2011).

2.2 Miksi organisaatiot muuttuvat

Muutokset ovat aina ajankohtainen asia jatkuvasti kiihtyvässä ja kehittyvässä yritysmaailmassa. Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti uusia haasteita ja tilanteita, jotka ohjaavat niitä kehittämään omaa toimintaansa pysyäkseen mukana.

Erilaiset organisaatiomuutokset voi panna liikkeelle moni eri asia ja niihin vaikuttavia tekijöitä on lukuisia. Näihin tekijöihin lukeutuvat esimerkiksi lakisääteiset tekijät, muutokset asiakaskunnan tarpeissa, henkilöstön rakenne, sekä teknologiset muutokset tai innovaatiot. (Lewis, 2011 ;Ling ja muut., 2025). Tarve tai kannuste muutokselle voi siis tulla organisaation sisäpuolelta tai ulkopuolelta (Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Lisäksi ne voivat olla asioita, joihin organisaatiolla on enemmän tai vähemmän vaikutusvaltaa tai ne voivat olla asioita, jotka ovat täysin organisaation vaikutusvallan ulkopuolella (Singh ja muut., 2012).

Kuten johdantokappaleessa mainittiin, muutosten taustalla on usein halu ylläpitää tai parantaa kilpailukykyä. Kiihtyvä kilpailu markkinoilla, teknologian kehittyminen, kuluttajien muuttuvat tarpeet (Saira Khatoon & Farooq., 2016), sekä kilpailun luoma paine ajaa organisaatioita kehittämään toimintaansa (Longenecker & Fink, 2001). Organisaatiossa saatetaan esimerkiksi ottaa uusi toimintatapa käyttöön, jolla saadaan samanaikaisesti laskettua kustannuksia ja kohotettua laatua, jonka seurauksena organisaation kilpailukyky markkinoilla kohoaa (Clegg & Walsh, 2004).

2.3 Organisaatiomuutoksen vaikutukset

Organisaatioissa jatkuvasti tapahtuvat muutokset asettavat paineita sekä räsitusta niin organisaatioille itselleen kuin myös organisaation työntekijöille (Vakola & Nikolaou, 2005). Usein ajatellaan, että muutokset organisaatiossa ja muutosvastarintaisuus ovat vain työntekijöitä tai hierarkiassa alempana olevia koskeva ilmiö, mutta tutkimukset ovat osoittaneet muutosvastarintaisuuden olevan yhtä lailla myös hierarkiassa korkeammalla olevia henkilöitä koskeva ilmiö. (Smollan, 2011). Organisaatiomuutoksilla on siis vaikutuksia organisaation henkilöstöön laajasti hierarkisesta asemasta riippumatta.

Organisaatiomuutoksilla voi olla organisaatioon ja sen henkilöstöön lyhytaikaisia sekä pitkäaikaisia vaikutuksia. Lyhytaikaiset sekä pitkäaikaiset vaikutukset voivat nousta esiin nopeasti muutoksen tapahduttua, mutta lyhytaikaiset vaikutukset häviävät ajan kuluessa

toisinaan jopa itsestään. Pitkäaikaiset vaikutukset sen sijaan vievät enemmän aikaa ja eivät välttämättä koskaan katoa organisaatiosta kokonaan. Ne voivat kehittyä ja asettua vähitellen osaksi organisaation normaalia toimintaa. (Fløvik ja muut., 2019). Tämän takia voidaan todeta, että muutoksiin tulisi suhtautua organisaatioissa riittävällä vakavuudella, sillä niiden seuraukset voivat näkyä organisaation toiminnassa sekä henkilöstössä vielä pitkään muutoksen jälkeen.

Organisaatiossa tapahtuvalla muutoksella voi olla muiden seurausten ohella suoria vaikutuksia työntekijöiden työtehtäviin. Etenkin muutoksen ollessa kooltaan merkittävä, vaikutukset työtehtäviin voi olla huomattavat ja työntekijä voi tuntea muutoksen erittäin suurena asiana. Työtehtävien muutos voi olla myös tilanne, jossa omien normaalien työtehtävien lisäksi täytyy suorittaa muutokseen liittyviä ylimääräisiä tehtäviä. Lisääntyneet työtehtävät voivat vähentää kontrollin tunnetta omaa työtä kohtaan. (Fløvik ja muut., 2019).

Työtehtäviin liittyvien vaikutusten lisäksi muutokset voivat muokata työntekijöiden rooleja työpaikalla. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi epäselvyyttä omista työtehtävistä ja vastuualueista tai ristiriitaisuutta työtehtäviin liittyvissä odotuksissa ja vastuissa (Fløvik ja muut., 2019). Etenkin organisaation uudelleenjärjestelyyn liittyvät muutokset voivat vaikuttaa työntekijöiden työtehtäviin huomattavasti (Fløvik ja muut., 2019). Muutoksilla voi olla työn sisällön lisäksi vaikutusta myös ilmapiiriin ja ihmisten välisiin suhteisiin työpaikalla. Pitkäaikaisia vaikutuksia on havaittu tapahtuvan lähinnä ilmapiirissä, mutta muutokset voivat vaikuttaa hetkellisesti esimerkiksi työkavereilta koettuun tuen saamiseen muutoksien tapahtuessa. (Fløvik ja muut., 2019).

Muutokset tuovat usein mukanaan myös epävarmuutta. Etenkin suurten organisaatiomuutosten kohdalla ajatukset muutoksen onnistumisesta sekä odotukset ja epäilykset siitä, minkälaista työskentelyä muutoksen tapahduttua tulee olemaan, voi herättää epävarmuutta organisaation työntekijöissä. Epävarmuus oman työn ennakoitavuudesta voi jatkua pitkäänkin muutosten tapahtumisen jälkeen. (Fløvik ja

muut., 2019). Organisaatiossa tapahtuvien muutosten määrään on myös syytä kiinnittää huomiota. Mitä useampia muutoksia tapahtuu samanaikaisesti tai toistuvasti, sitä voimakkaammat seuraukset niillä on. Samanaikaisesti henkilöstön voimavarat kohdata muutoksia voivat olla vähäisemmät, jos muutoksia tapahtuu työntekijän näkökulmasta koko ajan tai liian nopeaan tahtiin. (Fløvik ja muut., 2019).

2.4 Etätyö ja sen muutokset organisaatiomuutoksena

Etätyö ja siihen liittyvät muutokset voidaan nähdä organisaatiomuutoksena, joka vaikuttaa esimerkiksi työn tekemisen tapoihin, johtamiseen sekä ihmisten suhtautumiseen työhönsä. Etätyöllä tarkoitetaan työtehtävien suorittamista työpaikasta poikkeavassa paikassa, lähtökohtaisesti teknologian ansiosta (Ferrera ja muut., 2022). Etätyö voi siis tapahtua esimerkiksi kotona tai muussa työnantajan osoittamassa toimipaikassa tietokonetta hyödyntäen. Olennaista etätyöjärjestelyissä on se, että etätyö perustuu työntekijän ja hänen työnantajansa yhdessä laatimaan, mielellään kirjalliseen sopimukseen. Työntekijä ei siis voi yksimielisesti vaatia saavansa tehdä etätyötä eikä työnantajalla ole myöskään oikeutta pakottaa työntekijää perusteettomasti etätöihin. (Hietala ja muut, 2017, s.173-175).

Etätyö lisääntyi merkittävästi koronaviruspandemian myötä ja Tilastokeskuksen (2023) mukaan etätyön määrä Suomessa jopa nelinkertaistui pandemiaa edeltävään aikaan verrattuna. Etätyön lisääntymisen myötä myös asenteet etätyötä kohtaan muuttuivat. Työntekijät tottuivat etätyön tekemiseen ja etätyö tuntui monista mieleiseltä ja sujuvalta tavalta työskennellä. Myös työnantajat sekä etätyöhön aikaisemmin epäluuloisesti suhtautuneet henkilöt havaitsivat töiden edistyvän myös etätyössä, mikä muutti heidän suhtautumistaan myönteisemmäksi. Useat ihmiset toivoivat voivansa jatkaa etätöiden tekemistä tulevaisuudessa enemmän, kuin mikä oli ennen pandemiaa tavanomaista. Mielenpisteet sopivasta etätyön määrästä olivat vaihtelevia, mutta valtaosa kannatti ajatusta hybridimallista, jossa puolet työajasta työskennellään etänä ja puolet toimistolla. (Sutela & Pärnänen, 2021). Vuonna 2025 tehty Castellumin Tulevaisuuden Työelämä -

tutkimus havaitsi, että toimistotyöntekijät haluaisivat edelleen tehdä noin 2,53 lähityöpäivää viikossa ja olla loput viikosta etänä, mikä myötäilee muutama vuosi aikaisemmin tehtyä tutkimusta aiheesta.

Etätyön hyötyinä on nähty olevan esimerkiksi lisääntynyt työtyytyväisyys sekä parempi työn ja vapaa-ajan tasapaino. (Ferrera ja muut., 2022). Näiden lisäksi etätyön hyötyihin lukeutuu myös esimerkiksi parempi jaksaminen töissä vapaa-ajan lisääntyttyä, sillä etätyö vähentää työpaikan ja asuinpaikan sijainteihin liittyviä rajoitteita ja voi auttaa ajan sekä kustannusten säästämässä työmatkoissa. (Hietala ja muut, 2017, s.173-175). Etätyö lisää myös itseohjautuvuutta, sillä se edellyttää työntekijöiltä kykyä ohajata omaa työskentelemistä. Etätyön lisääntymisen jälkeen työntekijöiden itseohjautuvuuden onkin havaittu lisääntyneen ja työntekijät ovat sen jälkeen olleet suuremmassa vastuussa oman työn toteuttamisen tavoista. (Sutela & Pärnänen, 2021).

Etätyöhön liittyy edellä mainittujen hyötypuolien lisäksi myös haasteita. Pandemian aikana ihmiset kertoivat esimerkiksi kaivanneensa etätyössä työyhteisöään ja siellä syntyneitä sosiaalisia suhteita. Merkittävä etätyön haaste onkin sosiaalisten kohtaamisten puuttuminen, sillä etätyössä ihmiset kohtaavat toisiansa vain tietokoneen välityksellä. (Sutela & Pärnänen, 2021). Etätyö tuo myös työrauhan ja työntekopaikan merkityksen selkeästi esiin. Rauhallisen työpisteen merkitys korostuu työpisteen siirtyessä toimistolta kotiin, kun työpisteen rakentamista täytyy miettiä itse uudelleen. Kun koronaviruspandemian aikaan valtava määrä ihmisiä siirtyi etätyöhön, heidän täytyi rakentaa omat työpisteensä itse ja ihmisten mahdollisuudet rakentaa etätyöpiste vaihtelee. Työrauhan mahdollistava oma työhuone tai muuten rauhallinen etätyöpiste on luonnollisesti saanut kannatusta jo aikaisemmin ja se on etätyön sujuvuuteen merkittävästi vaikuttava tekijä. (Sutela & Pärnänen, 2021).

Castellum (2025) Tulevaisuuden Työelämä-tutkimus osoittaa etätyömäärän olleen muutoksessa useissa yrityksissä viime vuosina. Etätyön määrä on vähentynyt ja lähityön määrä on lisääntynyt ja työntekijöillä ja työnantajilla on asiasta eriäviä mielipiteitä.

Siirtymä lähityöstä etätöihin koronaviruspandemian alussa herätti ihmisissä eriäviä mielipiteitä. Osalla ihmisistä mielipiteet etätöiden lisääntymistä kohtaan olivat negatiivisia, mutta enemmistö kuitenkin kokivat etätöiden sujuvaksi ja siihen sopeuduttiin hyvin. Etätöistä muodostui uusi arki ja ajatus vanhaan työmuotoon palaamisesta tämän seurauksena hankaloitui. Valtaosa työntekijöistä toivoi voivansa tehdä jatkossa hybridityötä, jossa lähityö ja etätö yhdistyvät. Työntekijöiden näkökulmasta mahdollisuus valita jatkossa itselle parhain mahdollinen työskentelypaikka korostui, sillä työrauha, parempi elämänhallinta sekä lisääntynyt vapaa-aika työmatkojen poistumisen myötä kiinnostivat. Työnantajia sen sijaan kiinnosti lähityö, jolloin esimerkiksi johtaminen on helpompaa (Sutela & Pärnänen, 2021).

Etätöitä koskevat muutokset voidaan siis nähdä organisaatiomuutoksena, jossa muutoksen onnistuminen ei aina ole yksiselitteistä ja työnantajien ja työntekijöiden välillä voi ilmetä jännitteitä.

2.5 Muutosjohtaminen

Muutos vaatii uuden toimintatavan omaksumista, joka puolestaan vaatii onnistuakseen johtamista (Kotter, 1995). Muutosjohtamisessa keskeistä onkin työntekijöiden johtaminen, tukeminen ja ohjeistaminen siirtymässä vanhasta toimintatavasta uuteen toimintatapaan (Saira Khatoon & Farooq., 2016). Muutostilanteessa muutosjohtajan vastuulla on suunnitella ja kehittää toimiva strategia, jolla muutos tullaan viemään läpi organisaatiossa (Phillips & Klein, 2023). Onnistunut muutoksen läpivienti ja uusien toimintojen vakiinnuttaminen vaatii muutosjohtajalta etenkin kykyä saada henkilöstö toimimaan muutoksen mukaisesti (Saira Khatoon & Farooq., 2016). Lisäksi muutosjohtajan tehtävänä on tukea ja arvioida henkilöstöä muutoksen eri vaiheissa (Phillips & Klein, 2023). Koska huonosti johdetut muutokset voivat vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta organisaation kestävyys (Fløvik ja muut., 2019), henkilöstön johtamisen muutoksen läpi onnistuneesti voidaan sanoa olevan kaikkien etu.

Onnistuneeseen muutosjohtamiseen liitettyjä strategioita ovat muun muassa riittävä ja selkeä viestintä, henkilöstön osallistaminen muutokseen ja päätöksentekoon, organisaation vision ja mission huomioiminen muutoksessa, sekä henkilöstön rohkaiseminen ja kannustaminen muutoksen eri vaiheissa (Phillips & Klein, 2023). Työntekijöiden osallistaminen päätöksenteossa ja muutoksen eri vaiheissa saa työntekijät ottamaan muutoksen paremmin vastaan, kun he kokevat olevansa osa muutoksen suunnittelua ja toteutusta (Saira Khatoon & Farooq., 2016) ja heidän tarpeensa ja palautteensa otetaan strategian suunnittelussa huomioon (Phillips & Klein, 2023). Vastaavasti avoimella ja oikeanlaisella vuorovaikutuksella voidaan saada henkilöstö hyväksymään muutos helpommin (Phillips & Klein, 2023) ja vähentää epävarmuutta sekä mahdollisia väärinkäsityksiä muutokseen liittyen (Saira Khatoon & Farooq., 2016). Henkilöstön rohkaiseminen erilaisten kannustimien avulla on myös olennainen osa muutosjohtamista. Kannustimet voivat olla esimerkiksi mahdollisuuksia osallistua lisäkoulutuksiin, jolloin henkilöstö voi tuntea itsensä kyvykkäämmiksi (Phillips & Klein, 2023).

Muutosjohtaminen on siis ensisijaisesti ihmisten johtamista uuden tilanteen edessä. Organisaatiomuutoksissa suurin haaste on saada henkilöstö tukemaan muutosta (Saira Khatoon & Farooq., 2016) sekä henkilöstön johtaminen kyseisen muutoksen läpi (Rehman ja muut., 2021). Muutosjohtaminen on keino, jolla organisaatioissa voidaan saavuttaa tämä tavoite (Hurn, 2012), kun henkilöstöä johdetaan ja tuetaan siirtymässä vanhasta toimintatavasta uuteen ja johto auttaa henkilöstöä ajattelemaan ja toimimaan uuden tavan mukaisesti (Yilmaz & Kilicoglu, 2013).

2.6 Muutosjohtamisen tutkimuksen taustaa

Muutosjohtamisen käsitteen ja sen tutkimushistorian hahmottamisen helpottamiseksi tässä luvussa esitellään kaksi tunnettua teoriaa muutosjohtamisesta, jotka esittelevät muutosjohtamisen mahdollisia eri vaiheita. Tähän tutkimukseen valikoidut teoriat ovat

Lewinin teoria ja Kotterin kahdeksan vaiheen malli. Tutkimukseen valikoituivat nämä kaksi mallia sen takia, että ne ovat erittäin näkyviä muutosjohtamisen sekä organisaatiomuutoksen aikaisemmassa tutkimuksessa ja ne ovat laajasti tunnettuja. Näihin malleihin tutustumisella pyritään avaamaan lukijalle sitä, mitä kaikkea muutosjohtamisen aihepiiriin kuuluu, miten muutosjohtamista voidaan lähestyä käytännössä ja mitä kaikkea muutosjohtajan tulisi organisaatiomuutoksessa huomioida. Tässä tutkimuksessa näitä teorioita ei käytetä varsinaisina pohjustuksina empiiriselle osuudelle, vaan ainoastaan taustoittamaan muutosjohtamisen aihepiiriä ja perehdyttämään lukijaa siihen.

Lewinin teoria

Ensimmäinen tutkimuksessa käsiteltävä muutosjohtamista havainnollistava teoria on Lewinin teoria. Lewin mielletään usein organisaatiomuutosten ja muutosjohtamisen aineistoissa muutosjohtamisen ”perustajana”. Lewinin muutosjohtamisen malli on hyvin yksinkertaistettu ja sitä onkin aikaisemmin kritisoitu muutosjohtamisen äärimmäisestä yksinkertaistamisesta. (Cummings ja muut., 2016 ; Lewis, 2011). Lewinin malli on kuitenkin luonut perustan muutosjohtamisen ja organisaatiomuutosten tutkimukselle ja mallia on sovellettu monin eri tavoin molempia aihepiirejä tarkasteltaessa. Lewinin jälkeen käsiteltävä teoria, Kotterin teoria, rakentuu Lewinin teorian päälle sisältäen useampia vaiheita. Siinä päästään aiheesta syvemmälle ja se esittelee aiheesta kiinnostuneille helpommin ymmärrettävän ja käytännönläheisemmän mallin muutosjohtamiselle. (Yli-Kerttula & Varis, 2023).

Lewinin malli jakaa muutosjohtamisen kolmeen yksinkertaiseen vaiheeseen :

1. Sulatus
2. Muutos
3. Uudelleenjäädytys

Sulatusvaiheessa kommunikoidaan sidosryhmille miksi muutos tehdään ja miten siitä tullaan organisaation toiminnassa sekä tuloksissa hyötymään. Muutosvaiheessa tapahtuu varsinainen siirtymä vanhasta toimintatavasta uuteen. Viimeisessä vaiheessa muutokset vakiinnutetaan uusiksi toimintatavoiksi organisaation arkeen. (Hurn, 2012). Malli olettaa muutoksen vaiheiden olevan yksiselitteisiä ja tapahtuvan suoraviivaisesti toinen toisensa jälkeen. Sen avulla voidaan esimerkiksi seurata muutoksen etenemistä organisaatiossa. Lopputuloksena on joko muutoksen vakiinnuttaminen rutiininomaiseksi osaksi organisaation toimintaa tai sen peruuttaminen muutoksen ollessa lopulta toimimaton tai muuten yritykselle epäsoveltuva. (Lewis, 2011).

Lewinin mallin kritisointi perustuu mallin aiheuttamaan näkemykseen siitä, että muutos olisi aina hyvin suoraviivainen ja yksinkertainen asia. Malli antaa ymmärtää, että kaikilla muutoksen osapuolilla on aina yhteinen näkemys muutoksesta ja että muutoksen kohde säilyy muuttumattomana koko prosessin alusta loppuun saakka, vaikka todellisuudessa organisaatiomuutos on harvoin näin yksinkertainen ilmiö. Todellisuudessa muutoksen eri osapuolilla on vaihtelevia näkemyksiä muutoksesta ja muutos muuttuu muotoaan jatkuvasti. (Lewis, 2011).

Kotterin teoria

Kotterin teoria puolestaan koostuu kahdeksasta eri vaiheesta ja siinä päästään Lewinin mallia syvemmälle muutosjohtamisen eri vaiheisiin. Kotter uskoi siihen, että muutokset rakentuvat useasta aikaa vievästä vaiheesta. Muutosprosessin kiihdyttäminen hyppäämällä vaiheiden yli tuottaa harvoin mieleisen lopputuleman ja se ainoastaan saa prosessin vaikuttamaan nopeammalta kuin mitä se todellisuudessa on. (Kotter, 1995). Kotterin malli on suosittu etenkin suoraviivaisuutensa ja sovellettavuutensa takia (Yli-Kerttula & Varis, 2023).

Kotter (1995) on luonut muutosjohtamiselle seuraavan tunnetun mallin :

1. Kiireellisyyden tunteen luominen muutoksesta
2. Tiimin luominen ohjaamaan muutosta
3. Vision luominen
4. Visiosta viestiminen
5. Muiden ohjaaminen toimimaan vision mukaisesti
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten suunnitteleminen ja toteutus
7. Parannuksien vakiinnuttaminen ja lisäparannusten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen

Molemmat teoriat luovat hyvän esimerkin havainnollistamaan organisaatiomuutoksen sekä muutosjohtamisen mahdollisia eri vaihteita.

2.7 Muutosjohtamisen rooli organisaatiomuutoksessa

Hyvän muutosjohtajan rooli korostuu organisaation ollessa muutoksessa. On todettu, että suuri osa muutosprosessien toteutuksista epäonnistuu ja yksi merkittävimmistä epäonnistumisen aiheuttajista on henkilöstön negatiivinen suhtautuminen muutokseen. (Rehman ja muut., 2021). Näin ollen muutokseen kohdistuvien negatiivisten sekä positiivisten reaktioiden havaitseminen ja ymmärtäminen, sekä henkilöstön muutosvastarinnan hallitseminen ovat keskeinen osa onnistunutta organisaatiomuutosta (Khaw ja muut., 2023). Onnistuakseen tavoitteessaan kehittää organisaatiota muuttamalla sen rakenteita tai käytänteitä, muutosjohtajien kannattaisi ajatella muutosvastarinnan olevan esteen sijaan mahdollisuus kehittyä. (Rehman ja muut., 2021).

Muutostilanteessa kaivataan osaavaa ja aikaansaavaa johtamista (Longenecker & Fink, 2001) joka kasvattaa työntekijöissä luottamusta muutoksen tuomista muutoksista sekä poistaa samanaikaisesti pelkoa ja epävarmuutta (Mosadeghrad & Ansarian, 2014). On

esimerkiksi todettu, että muutosjohtajien tulisi osata varautua siihen, että muutos voi aiheuttaa työntekijöissä stressiä ja siihen täytyy osata reagoida kyseiseen tilanteseen sopivilla toimenpiteillä (Vakola & Nikolaou, 2005). Organisaatioissa johtoasemassa olevat henkilöt saattavat usein jättää huomioimatta henkilöstön stressin tai epävarmuuden, jota muutosprosessissa saattaa syntyä (Rehman ja muut., 2021), sillä muutostilanteet ovat usein hyvin hektisiä. Johtajan tulisi kuitenkin ymmärtää sekä yrittää tietoisesti huomioida työntekijöiden erilaiset reaktiot muutokseen ja havaita aikaisin mahdollinen vastarinta voidakseen reagoida siihen sopivalla tavalla (Mosadeghrad & Ansarian, 2014). Muutoksesta viestimällä pyritäänkin ensisijaisesti hallitsemaan työntekijöiden epävarmuutta ja tiedottamaan, mitä tulevaisuudelta on odotettavissa (Bordia, Hunt, ja muut., 2004). Näin muutosjohtaja voi yrittää pitää työntekijöitä rauhallisempana muutoksen edetessä. Johtajan johtamistyyllillä on merkittävä ja toisinaan jopa ratkaiseva vaikutus siihen, kuinka onnistuneesti muutos tullaan toteuttamaan organisaatiossa ja kuinka hyvin henkilöstö tulee hyväksymään muutoksen. Johtajalla on mahdollisuus motivoida ja inspiroida työntekijöitään, minkä avulla hän voi auttaa heitä vastaanottamaan muutoksen myönteisesti ja vähentämään mahdollisesti esiin nousevia negatiivisia reaktioita. (Khaw ja muut., 2023).

Johtamisella on siis merkittävä rooli muutoksen onnistumisessa ja työntekijöiden reaktioihin muutoksesta. Jos johtaja on muutostilanteessa avoin, se voi edesauttaa myös työntekijöitä reagoimaan positiivisesti muutokseen negatiivisten reaktioiden, kuten muutosvastarintaisuuden, sijaan. (Khaw et al., 2023). Johtajan tulisi myös auttaa työntekijöitä hyväksymään muutos, sillä tutkimukset osoittavat työntekijöiden, jotka eivät hyväksy muutosta, kokevan enemmän tyytymättömyyttä työhönsä. Lisäksi he saattavat alkaa pohtia mahdollisuutta irtisanoutua työstään ja he voivat olla ärtyneitä tilanteesta (Wanberg & Banas, 2000).

3 Muutosvastarinta

Tässä kappaleessa tarkastellaan muutosvastarinnan ilmiötä. Muutosvastarinta on yleinen reaktio erilaisissa muutostilanteissa (Rehman ja muut., 2021) kuten esimerkiksi organisaatioiden muuttuessa. Kappaleen alussa määritellään muutosvastarinnan käsite, jonka jälkeen käsitellään lyhyesti erilaisia tekijöitä, jotka aiheuttavat tai voivat synnyttää muutosvastarintaa. Tässä tutkimuksessa esitellään kolme eri aiheuttajaa muutosvastarinnalle: ryhmätason tekijät, organisaatiotason eli organisaatioon liittyvät tekijät ja yksilölliset psykologiset tekijät. Koska tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden näkemyksiä ja vastarintaa, psykologisia tekijöitä muutosvastarinnalle tarkastellaan muita muutosvastarinnan aiheuttajia enemmän.

Organisaatiomuutosten mahdollisista hyötypuolista, kuten kilpailukyvyyn paranemisesta huolimatta, ajatus työpaikalle tulevasta muutoksesta herättää usein organisaation henkilöstössä epävarmuutta ja negatiivisia ajatuksia, josta seuraa muutoksen vastustamista eli muutosvastarintaa (Rehman ja muut., 2021 ; Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Henkilöstön negatiivinen reaktio muutoksista ilmoittaessa juurtuu usein ajatuksesta, että muutos tulee esimerkiksi lisäämään omaa työmäärää ja epävarmuutta työelämässä (Khaw ja muut., 2023). Muutosvastarinta onkin yksi suurimmista ja häiritsevimmistä ongelmista (Rehman ja muut., 2021) sekä huomattavimmista reaktioista, joita muutostilanteessa voi ilmetä (Helpap & Bekmeier-Feuerhahn, 2016). Johdon on otettava muutosvastarinta huomioon muutoksen läpiviemisessä, sillä muutoksen onnistuminen edellyttää samanaikaisesti muutosvastarinnan hallitsemisen onnistumista (Smith, 2004).

Muutokset tuovat mukanaan epävarmuutta, kun tutut asiat muuttuvat tuntemattommammaksi. Tämä epävarmuus voi joidenkin henkilöiden kohdalla tuoda mukanaan vastustusta ja vastustus muutokselle voi ilmetä näissä ihmisissä eri tavoilla ja eri tasoilla. Osalle ihmisistä muutokset esiintyvät jännittävinä mutta samanaikaisesti positiivisina tilanteina, kun taas toisille muutokset voivat aiheuttaa epämukavalta tuntuvaa pelkoa, ahdistusta ja epävarmuutta. (Smith, 2005b). Pelon ja epävarmuuden

luoma epä mukavuus voi ilmetä näissä henkilöissä muutosvastarintana (Smith, 2005b), joka tarkoittaa siis negatiivisia asenteita ja käytöstä organisaatiomuutosta kohtaan (Rehman ja muut., 2021). Huomattavaa ja vahvempaa muutosvastarintaisuutta esiintyy usein silloin, jos yksilö kokee muutoksen olevan jotenkin vahingoittava juuri häntä kohtaan (Khaw ja muut., 2023). Edellä mainittujen asioiden valossa voidaan todeta, että yksilölliset tunteet ja tulkinnat muutoksesta ovat ratkaisevassa roolissa siinä, muodostuuko työympäristössä tapahtuvasta muutoksesta yksilölle uhka vai mahdollisuus (Khaw ja muut., 2023).

Jotkut ihmiset ovat luonteeltaan taipuvaisempia vastustamaan muutosta ja eri ihmiset myös reagoivat muutoksiin eri tavoilla (Erwin & Garman, 2010). Ihmisten reaktiot muutostilanteissa vaihtelevat sen mukaan, kuinka he ajattelevat muutoksen vaikuttavan omaan työhön ja heihin itseensä. Ihmisten reaktioihin muutosta kohtaan vaikuttavat erityisesti erilaiset yksilölliset uskomukset, tunteet sekä asenteet muutosta kohtaan. Näiden lisäksi myös aikaisemmillä kokemuksilla muutostilanteista on vaikutusta reaktioihin. Se, kuinka aikaisemmat muutokset ovat yksilön näkökulmasta menneet, voi saada uudet muutostilanteet tuntumaan joko helpommilta tai vaikeammilta. (Khaw ja muut., 2023). Luonnollisesti, jos aikaisemmat kokemukset muutoksista työpaikalla ovat olleet negatiivisia ja seuraukset ovat olleet itselle epäsuotuisat, ajatus uusista muutoksista voi herättää negatiivisia tunteita ja halua vastustaa muutosta. Ja päinvastoin jos muutokset ovat aikaisemmin menneet hyvin ja vaikutukset omaan työhön ovat olleet positiivisia, uusia muutoksia voi odottaa jopa innolla. Huomioitavaa on kuitenkin se, että jatkuvat muutokset voivat aiheuttaa niin sanottua muutosväsymystä (Khaw ja muut., 2023 ;Fløvik ja muut., 2019) joka voi edesauttaa muutosvastarinnan syntymistä (Khaw ja muut., 2023).

Muutosvastarinta voi ilmetä erilaisina käyttäytymisen muotoina työntekijöissä. Vastarintaisuus voi ilmetä työntekijöissä passiivisena tai aktiivisena muutosta vastustavana käytöksenä. Aktiivinen muutosvastarintaisuus voi esiintyä esimerkiksi kritiikin osoittamisena johdolle, muiden ihmisten syytteleminenä, muutoksen

toteutumisen sabotoimisena, virheellisen tiedon levittämisenä tai muuna huonona ulospäin näkyvänä käytöksenä. Passiivinen muutosvastarintaisuus voi sen sijaan näyttäytyä tietoisena välinpitämättömyytenä muutosta edistävien asioiden suhteen, omien työtehtävien lykkäämiseenä tai niiden laiminlyömisinä (Hultman 2006, kuten viitattu teoksessa Smollan, 2011). Muutosvastarintaisuus näyttäytyy siis monimuotoisina työntekijöiden käyttäytymisen muotoina yksilöstä riippuen.

Vastarinta ei siis aina ole päivän selvää muutoksen vastustamista esimerkiksi konkreettisesti sabotoimalla muutosta, vaan se voi myös olla oman toiminnan muuttamista passiivisemmaksi (Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Tämä ilmiö esiintyy myös nimillä "hiljainen lopettaminen" ja "hiljainen vastarinta", jotka eivät nimestään huolimatta tarkoita suoranaisesti sitä, että henkilö lopettaa täysin työnsä tekemiseen vastustaessaan muutosta. Hiljaisessa lopettamisessa ja vastarinnassa henkilö hoitaa edelleen työtehtävänsä, mutta tekee vain ja ainoastaan ne asiat, joita häneltä vaaditaan. Eikä yhtään sen enempää. (Ling ja muut., 2025).

Ihmisten toleranssi asioiden muuttumiselle vaihtelee ja esimerkiksi eri henkilöstön jäsenet kohtaavat muutokset erilaisilla asenteilla. Jotkut ovat valmiita vastaanottamaan muutoksen helpommin, kun taas toiset yrittävät vältellä asioiden muuttumista ja kieltävät muutoksen tarpeellisuuden pitkään. Vastustaessaan muutosta ihmiset vastustavat jonkun heille tutun asian menettämistä. (Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Yksilölliset taipumukset kokea useammin joko kielteisiä tai myönteisiä tunteita elämässä näkyy myös reaktioissa muutoksia kohtaan. Työntekijät, joilla on taipumusta kielteisiä ajatuksia korostavaan ajattelutapaan, ajattelevat myös muutoksista todennäköisemmin kielteisesti verrattuna niihin työntekijöihin, jotka ovat taipuvaisia kohtaamaan asiat positiivisemmasta näkökulmasta. (Oreg ja muut., 2011).

3.1 Muutosvastarinnan syyt

Muutosvastarinta voi johtua useasta eri asiasta. Muutosvastarinnan aiheuttajat voidaan jakaa karkeasti erilaisiin organisaatioon liittyviin tekijöihin, ryhmätason tekijöihin (Singh ja muut., 2012) sekä yksilötason tekijöihin eli psykologisiin tekijöihin (Prib & Gromova, 2019). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan muutosvastarintaa yksilön tasolla, ja muutosvastarinnan aiheuttajien tutkimuksessa tehdään rajaus psykologisiin muutosvastarinnan aiheuttajiin. Seuraavaksi esitellään kuitenkin lyhyesti organisaatiotason ja ryhmätason syitä muutosvastarinnalle.

Organisaatiotason eli organisaation toimintaan liittyvät syyt voivat johtua esimerkiksi organisaation yleisistä toimintatavoista, vaikutusvallan jakautumisesta, konflikteista eri yksiköiden välillä tai organisaatiokulttuurista. Jos muutos vaikuttaa eri tavoilla organisaation eri yksiköihin, se voi aiheuttaa ristiriitaisia tilanteita ja muutosvastarintaisuutta. Jos muutos hyödyttää yhtä yksikköä, mutta se aiheuttaa vahinkoa toiselle, se voi luonnollisesti herättää muutosvastarintaisuutta huonommassa asemassa olevassa yksikössä työskentelevissä työntekijöissä. (Singh ja muut., 2012). Edellä mainittujen lisäksi organisaatiotason syyksi voidaan lukea myös muita asioita, kuten esimerkiksi riittämätön kommunikaatio tai huono johtajuus (Etuh ja muut., 2025). Myös organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa muutosvastarinnan syntymiseen. Jos organisaatiokulttuuri on innovaatioita ja jatkuvaa oppimista korostava, muutokset saatetaan ottaa lämpimämmin vastaan ja vastavuoroisesti perinteitä arvostavassa organisaatiokulttuurissa muutosten vastaanottaminen voi olla hankalampi asia (Etuh ja muut., 2025).

Ryhmätasolla esiintyvää muutosvastarintaa voi aiheuttaa esimerkiksi organisaation ryhmänormien muuttuminen muutoksen seurauksena. Jos muutos muuttaa työtehtäviä ja työrooleja, se voi luoda kitkaa ryhmän sisällä, josta voi seurata osassa ryhmän jäsenistä kasvavaa muutosvastarintaa. Vastustus muutokselle voi myös johtua siitä, että ryhmä ei halua minkään muuttuvan, jolloin koko ryhmä vastustaa muutosta. Yhdessä muutosta

vastustavan ryhmän asenteiden muuttaminen voi olla erityisen haastavaa. (Singh ja muut., 2012).

3.2 Psykologiset syyt ja ilmenemismuodot

Kun työympäristössä tapahtuu muutoksia, ne herättävät usein erilaisia tunteita ja reaktioita työntekijöissä, sillä menneisyys koetaan usein tutuksi ja turvalliseksi ja aikaisempien toimintatapojen muuttaminen voi luonnollisesti herättää ihmisissä epävarmuutta (Hurn, 2012). Lisäksi epävarmuus siitä, saako omasta työpanoksestaan ja taidoistaan jatkossa enää tunnustusta ja arvostusta voi tuntua työntekijöiden mielestä epämiellyttävältä (Singh ja muut., 2012). Muutosten aiheuttamat tunteet ja reaktiot työntekijöissä voivat olla negatiivisia, kuten esimerkiksi ahdistus, jännittyneisyys, tai epävarmuus. Niitä esiintyy erityisesti silloin, kun muutokset koetaan jotenkin uhkaavana tai itselle haitallisena. Toisaalta tunteet ja reaktiot muutoksia kohtaan voivat toisinaan olla myös positiivisia, mikäli muutokset tuovat mukanaan positiivisia vaikutuksia omaan työrooliin tai lisäävät muuten työtyytyväisyyttä. Yksilön henkilökohtaiset näkemykset muutoksesta sekä siihen liittyvät tunteet ovatkin keskeisessä roolissa siinä, kuinka muutokseen sopeudutaan. (Khaw ja muut., 2023). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin tutkimaan vastarintaa muutoksia kohtaan ja vaikka positiiviset reaktiot voivat tukea muutosten onnistumista, ne eivät kuitenkaan ole tämän tutkimuksen painopisteenä.

Muutosvastarintaisuus voi siis aiheutua psykologisista syistä kumpuavista tekijöistä. Psykologinen vastustus muutokselle näyttäytyy yleisen muutosvastarinnan mukaisesti muutosta vastustavana käytöksenä (Prib & Gromova, 2019). Sen taustalla voivat vaikuttaa esimerkiksi seuraavat tekijät:

Epävarmuus ja pelko kontrollin menetyksestä

On todettu, että muutoksen tuoma psykologinen kuormitus voi johtua tilanteen aiheuttamasta epävarmuudesta ja epävarmuuden aiheuttamasta kontrollinpuutteen tunteesta (Bordia, Hunt, ja muut., 2004). Lisäksi muutostilanne voi herättää ihmisessä ajatuksen siitä, että muutoksen myötä tulevat uudet ideat peittävät alleen aikaisemmat omat saavutukset (Hurn, 2012). Epävarmuus muutoksen vaikutuksista esimerkiksi etenemismahdollisuuksiin tai työpaikan pysyvyyteen voi herättää vielä enemmän epävarmuuden tunnetta sekä stressiä henkilöstössä. Tuntemattomaan asiaan on haastavaa valmistautua kunnolla ja epätietoisuus voi vahvistaa tunnetta siitä, ettei omassa tilanteessaan ole itse täydessä kontrollissa. (Bordia, Hunt, ja muut., 2004).

Pelko epäonnistumisesta ja tuntemattoman pelko

Pelko epäonnistumisesta kumpuaa ajatuksesta, että onko kannattavaa kokeilla uutta, jos onnistuminen siinä ei ole taattua (Prib & Gromova, 2019). Muutokset haastavat tavan, jolla asiat on aikaisemmin toteutettu. Tämä voi tuoda mukanaan pelkoa ja epävarmuutta siitä, tuleeko mahdollisesti epäonnistumaan uudella tavalla toimiessa (Vakola & Nikolaou, 2005). Pelko tuntemattomasta on samankaltainen muutosvastarinnan aiheuttaja, kuin pelko epäonnistumisesta (Etuh ja muut., 2025).

Luottamuksen puute johtoa kohtaan

Luottamuksen puutteen johtoa kohtaan on todettu olevan muutosvastarinnan aiheuttaja. Se voi johtua esimerkiksi liian vähäisestä kommunikaatiosta muutokseen liittyen. Liian vähäinen kommunikaatio voi myös johtaa väärinkäsityksiin, jotka voivat pahentaa luottamuspulaa entisestään. Ihmisen on ymmärrettävästi vaikea luottaa johonkin, mitä ei ymmärrä tai mistä ei saa riittävästi tietoa (Etuh ja muut., 2025).

Puutteellinen itsevarmuus

Puutteellinen itsevarmuus voi myös aiheuttaa muutosvastarintaisia ajatuksia ja käytöstä työntekijöissä. Epävarmuus omista kyvyistä voi kannustaa välttämään muutoksia, jotta välttyisi epämuukavilta tilanteilta. (Prib & Gromova, 2019).

Pelko kritiikistä

Pelko mahdollisesta kritiikistä epäonnistumisen tai osaamattomuuden myötä sekä kritiikin aiheuttama mahdollinen häpeä omista kyvyistä voivat ajaa työntekijän välttämään muutoksia. (Prib & Gromova, 2019).

Pelko muutoksen onnistumisesta

Pelko muutoksen onnistumisesta tarkoittaa sitä, että aikaisempi vakiintunut normaali tulee todella muuttumaan ja esimerkiksi oma vastuualue ja työmäärä voivat sen seurauksena kasvaa. (Prib & Gromova, 2019). Tämä voi ajaa työntekijän vastustamaan muutosta. Myös omat vapaudet tehdä asioita vanhoilla tavoilla voivat onnistuneen muutoksen myötä muuttua ja vapauden menetys voi herättää henkilöstössä huolta ja tuntua epämiellyttävältä (Hurn, 2012) .

4 Muutosvastarinnan hallinta

Tässä kappaleessa esitellään keinoja, joilla työnantajat ja johtajat voivat vastata muutostilanteessa esiintyvään muutosvastarintaan. Muutosvastarinnan hallintakeinot ovat kirjallisuuden perusteella luonteeltaan hyvin yleispäteviä ja sovellettavissa muutosvastarintaan sen syistä riippumatta. Muutosjohtamisen ja muutosvastarinnan tutkimuksessa esille nousevat jatkuvasti seuraavat keinot, joilla voidaan hallita tai jopa ennaltaehkäistä muutosvastarintaa: riittävä ja läpinäkyvä kommunikaatio, henkilöstön osallistaminen muutokseen, osaamisen kehittäminen ja koulutuksen tarjoaminen sekä lisätuen tarjoaminen (Darmawan & Azizah, 2020).

Kun organisaatiossa on tapahtumassa suuri tai pieni muutos, vaaditaan muutosjohtamista. Jo muutoksen suunnitteluvaiheessa tulisi kartoittaa, mitkä asiat saattavat herättää muutosvastarintaa ja kuinka siihen tullaan reagoimaan (Erwin & Garman, 2010). Jos tai kun muutosvastarintaa ilmenee, sen hillitsemiseen tulisi tarttua mahdollisimman aikaisin, jotta vältytään vastarinnan ja negatiivisten asenteiden yltymiseltä esimerkiksi haluksi irtisanoutua (Khaw ja muut., 2023).

4.1 Riittävä ja läpinäkyvä kommunikaatio

Muutosvastarintaa käsitellessä riittävällä ja läpinäkyvällä kommunikaatiolla on keskeinen rooli. Oikeanlaisella kommunikaatiolla voidaan edistää henkilöstön valmiutta kohdata muutos (Phillips & Klein, 2023) ja samanaikaisesti voidaan vähentää muutoksen herättämää epävarmuutta (Saira Khatoon & Farooq., 2016), sillä kommunikoinnin on todettu olevan erityisen hyvä keino etenkin pelon ja epävarmuuden hillitsemiseen (Etu ja muut., 2025). Riittävän määrän sekä läpinäkyvyyden lisäksi kommunikaation tulisi tapahtua oikeaan aikaan. Muutoksen sisällöstä ja toteutuksesta kommunikoimisen lisäksi työntekijöiden mielipiteistä ja tunteuksista tulisi keskustella. (Etu ja muut., 2025). Muutoksessa johtoasemassa olevien henkilöiden onkin siis kannattavaa varata

aikaa henkilöiden kanssa keskustelemiseen jos ja kun kysymyksiä muutokseen liittyen herää työntekijöiden keskuudessa. Johtajien tulee siis olla avoimia ja valmiita keskustelemaan muutoksesta avoimesti (Hurn, 2012) ja henkilöstölle tulee tarjota tilaisuuksia antaa palautetta ja kertoa mielipiteistään muutokseen liittyen (Erwin & Garman, 2010). Näin työntekijät voivat kokea, että heidänkin näkökulmat ovat muutoksessa tärkeitä ja arvostettuja. Edellä mainittujen seikkojen valossa ei ole ihme, että kommunikaatiota pidetään yhtenä tärkeimmistä muutoksen osa-alueista.

Avoimella ja selkeällä kommunikoimisella voidaan varmistaa, että työntekijät ja koko organisaation henkilöstö ymmärtävät muutoksen syyt ja seuraukset mahdollisimman hyvin (Erwin & Garman, 2010). Asia jonka ymmärtää, on helpompi ottaa vastaan ja henkilöt, jotka kokevat saavansa riittävästi viestintää muutoksen eri vaiheissa ovatkin avoimempia muutokselle (Allen ja muut., 2007). Johtajan ja alaisen välisen kommunikaation lisäksi kommunikaatio työntekijöiden kesken tukee myönteisen asenteen muodostumista muutosta kohtaan (Khaw ja muut., 2023).

Muutostilanteita ja muutosvastarintaa ei kannata nähdä pelkästään negatiivisina asioina. Muutostilanteet voivat synnyttää tai niiden avulla voidaan havaita organisaation sisäisen viestinnän kehityskohteita ja tilannetta voidaan käyttää tilaisuutena kehittää organisaation sisäistä viestintää. Muutostilanteet usein lisäävät viestintää ja kommunikointia organisaation sisällä, mikä voi toimia myös rohkaisevana tekijänä työntekijöille, jotta he uskaltavat nostaa esiin näkemyksiään. Kun organisaatiossa tapahtuu kehitystä ja muutoksia, organisaation strategiaa ja tavoitteita usein mietitään uudelleen. Tällöin johdolla on erinomainen mahdollisuus tuoda esiin työntekijöiden työpanoksen merkitys osana suurempaa kokonaisuutta. Oman työn tärkeyden ymmärtäminen ja oman työn tuloksen näkeminen saa työntekijät usein panostamaan työhönsä entistä enemmän ja toimimaan suuremmalla innokkuudella. (Ling ja muut., 2025)

Muutoksesta viestiminen ja toiminnan läpinäkyvyys ovat näin ollen tärkeitä keinoja, joilla muutosvastarintaa voidaan hallita ja joilla muutoksesta voidaan tehdä henkilöstölle helpompi asia. Työntekijät, jotka kokevat saavansa riittävästi viestintää muutoksen eri vaiheissa, suhtautuvat muutokseen avoimemmin (Allen ja muut., 2007; Wanberg & Banas, 2000).

4.2 Henkilöstön osallistaminen muutokseen

Muutokseen osallistaminen on muutosjohtajille toinen keino hallita muutosvastarintaa tai mahdollisen muutosvastarinnan kehittymistä henkilöstössä. Osallistaminen voi esimerkiksi olla henkilöstöön kohdistuvaa viestintää muutoksesta, henkilöstön mielipiteiden huomioimista tai osallistumiseen rohkaisemista (Erwin & Garman, 2010).

Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden osallistuminen muutokseen saa heidät todennäköisemmin näkemään muutoksen hyödyllisenä ja tarpeellisenä, mikä lisää kontrollin tunnetta uudessa tilanteessa oltaessa (Wanberg & Banas, 2000). Samassa tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden osallistuminen muutoksen päätöksentekoon saa heidät suhtautumaan avoimemmin muutosta kohtaan.

Henkilöstön osallistaminen muutokseen on liitoksissa myös muutokseen liittyvään tiedottamiseen ja kommunikointiin. Muutostilanteessa työntekijän kokemus toimivasta tai hyvästä johtajuudesta, kuulluksi tulemisesta sekä mahdollisuudesta antaa omia näkemyksiään, vahvistaa luottamusta johtoa kohtaan ja vähentää muutokseen liittyvää epävarmuutta. Henkilöstön osallistava avoin tiedonkulku auttaa vähentämään työntekijöiltä muutoksen aiheuttamaa stressiä ja näin ollen tekee muutosprosessista helpommin käsiteltävän asian heille. (Amiot ja muut., 2006). Yhteenvedona voidaan sanoa, että mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja muutoksen toteutukseen vähentää epävarmuutta ja työntekijät voivat tuntea olevansa enemmän kontrollissa omasta tilanteestaan (Bordia, Hobman, ja muut., 2004).

4.3 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja koulutusten tarjoaminen

Organisaatiomuutos on erinomainen mahdollisuus työntekijöille kehittyä ja laajentaa osaamistaan (Ling ja muut., 2025). Kuten aikaisemmissa kappaleissa on selitetty, muutokset voivat kuitenkin herättää työntekijöissä paljon epävarmuutta, joka voi myös liittyä omaan osaamisen tasoon. Tässä tilanteessa avuksi voi olla riittävä työntekijän tiedottaminen muutokseen liittyvistä odotuksista ja vaatimuksista. On todettu, että mitä paremmin työntekijälle on annettu tietoa ja mitä paremmin hän itse tuntee olevansa kyvykäs suoriutumaan muutoksesta, sitä helpompi työntekijän on hyväksyä muutokset. (Wanberg & Banas, 2000).

Erilaisten koulutusten avulla voidaan tukea työntekijöitä kehittämään muutokselle olennaisia taitoja, kasvattamaan itsevarmuutta ja vähentämään pelkoa ja näin muutosvastarintaa voidaan vähentää. (Etuh ja muut., 2025). Tämä kasvattaa samalla työntekijöissä luottamusta siihen, että he kykenevät edelleen suoriutumaan hyvin muutosten jälkeenkin (Wanberg & Banas, 2000). Samanaikaisesti korkeampi itsevarmuus enteilee parempaa avoimuutta muutoksia kohtaan (Wanberg & Banas, 2000).

Työntekijöiden kouluttamisen lisäksi myös johtajien kouluttaminen on olennaista, sillä osaavat muutosjohtajat ovat tärkeä osa onnistunutta muutoksen läpivientiä. Heille tulisi mahdollistaa koulutusta muutosjohtamisesta, jolla voidaan varmistaa riittävä osaaminen muun muassa työntekijöiden tukemisessa, kommunikoimisessa ja muutoksen vision viestimisessä innostavasti (Etuh ja muut., 2025).

4.4 Lisätuen tarjoaminen

Organisaatiossa tapahtuvien muutosten aiheuttama epävarmuuden tunne ja sen hallitseminen tulisi olla muutostilanteessa johdon huomion kohteena alusta asti (Hurn, 2012). On järkevää kartoittaa henkilöstöstä ne yksilöt, joiden kohdalla

muutosvastarinnan ilmeneminen on todennäköistä, sillä näin heille voidaan tarjota lisätukea aikaisessa vaiheessa. Kyseisten henkilöiden kanssa voidaan käydä keskusteluja muutoksessa mietityttävistä asioista ja heitä voidaan vakuuttaa muutoksen hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta. Näin he voivat kohdata muutoksen luottavaisemmin mielin. Samalla on myös hyödyllistä tehdä selväksi, että negatiivinen käytös ei ole sopivaa ja heitä voidaan auttaa ymmärtämään, mistä negatiiviset tunteet johtuvat ja miten niihin kannattaa suhtautua. (Erwin & Garman, 2010).

Lisätuen tarjoaminen sitä kaipaaville yksilöille voi myös olla sitä, että työntekijät, jotka eivät ole taipuvaisia vastustamaan muutoksia, auttavat rohkaisemaan niitä työntekijöitä, jotka vastustavat muutosta. (Erwin & Garman, 2010). Lisätuen tarjoaminen voi taas olla sitä, että muutosta vastustaville yksilöille tehdään selväksi se, että muutoksen vastustaminen esimerkiksi negatiivisella käytöksellä ei ole sopivaa. (Erwin & Garman, 2010). Läpi muutosprosessin johdon tulisi siis olla luotettavaa, helposti lähestyttävää ja henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus päästä halutessaan keskustelemaan heidän kanssaan. Lisäksi tärkeää olisi työntekijöiden osallistaminen muutokseen (Etuh ja muut., 2025).

5 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Tässä kappaleessa esitellään ja toteutetaan tutkielman empiirinen osuus. Ensin esitellään tutkimusmenetelmä, joka on laadullinen tutkimus. Seuraavaksi tutustutaan tätä tutkimusta varten kerättyyn aineistoon ja kerrotaan tapa, jolla aineisto on kerätty. Tämän jälkeen aineistoa analysoidaan hyödyntäen aineistolähtöistä temaattista analyysiä ja saadaan selville tutkimuksen tulokset.

Tässä pro gradu -tutkielmassa käsitellään organisaatioissa tapahtuvien muutosten seurauksena syntyvää muutosvastarintaa. Tutkielman menetelmäosuudessa tutkitaan esimerkkitapauksena etätyökäytänteiden muuttamista yrityksissä ja siitä seuraavaa työntekijöiden keskuudessa syntyvää muutosvastarintaa. Lisäksi esitellään muutosjohtamisen keinoihin nojaavia lähestymistapoja, joiden avulla muutos voidaan toteuttaa ja muutosvastarintaa lieventää. Aihe on hyvin ajankohtainen lähivuosina päättyneen koronaviruspandemian ja sen seurauksena lisääntyneen etätyöskentelyn johdosta. Tällä hetkellä useat yritykset pyrkivät palauttamaan toimistolla työskentelyn ja etätyön tekemisen pandemiaa edeltävän ajan kaltaiselle tasolle, jolloin etätyötä tehtiin harvemmin ja ihmiset työskentelivät pääosin toimistolla.

Tutkimusaineisto on kerätty Helsingin Sanomissa ja Kauppalehdessä julkaistuista aiheeseen liittyvistä julkaisuista. Julkaisuja etsittiin hakusanalla "etätyö" vuosien 2024 ja 2025 ajalta. Vuoden 2025 julkaisut ovat ajalta tammikuu – syyskuu, koska aineiston keräämisen ajankohta ajoittui vuoden 2025 syksyille. Aiheesta löytyi molemmista lähteistä erilaisia julkaisuja, kuten esimerkiksi pääkirjoituksia, uutisia, mielipidekirjoituksia ja tutkimuksia. Tutkimukseen otettiin mukaan julkaisuja kaikista kategorioista. Seuraavissa alaluvuissa selitetään tarkemmin tutkimusmenetelmästä, aineiston keräämisestä ja siinä tehdyistä rajauksista. Tämän jälkeen aineistoa analysoidaan.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään syvällisesti ihmisten kokemuksia ja sekä niiden merkityksiä. Keskeistä on halu löytää sekä ymmärtää tutkittavana olevasta ilmiöstä mahdollisia erilaisia näkökulmia, sekä erilaisia tapoja kokea se. Aineisto pyritäänkin usein keräämään siten, että se heijastaisi ihmisten todellisuutta mahdollisimman hyvin. (Juuti & Puusa, 2020). Laadullinen tutkimusmenetelmä on erityisen sopiva tämän tutkimuksen kohdalla, sillä tässä tutkimuksessa pyritään löytämään ja ymmärtämään syvemmin ihmisten näkemyksiä, kokemuksia ja reaktioita etätyömäärän vähentämiseen.

Laadullinen tutkimus pyrkii myös kertomaan valitusta ilmiöstä tarkasti ja tutkimus on usein aineistolähtöistä. Aineistolähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tuodaan esille tutkimuksen aineistossa esiintyviä ilmiöitä ja havaintoja. Vaihtoehtoisesti tutkimus voisi olla teorialähtöistä, jolloin tutkimus toteutetaan johonkin teoriaan pohjautuen. Laadullisessa tutkimuksessa aineistot ovat usein tekstimuodossa, kun taas esimerkiksi määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistot ovat numeerisia. (Juuti & Puusa, 2020). Laadullisen aineiston kerääminen voi tapahtua esimerkiksi haastattelemalla, havainnoimalla tai kokoamalla aineisto jo olemassa olevista materiaaleista, kuten lehtiartikkeleista (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu tapahtui jo olemassa olevista materiaaleista. Laadullisen tutkimuksen tulokset ovat luonteeltaan tulkinnanvaraisia, eli eri tutkijat voivat tehdä niistä erilaisia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tutkimus toteutettiin aineistolähtöisenä temaattisena analyysinä, joka on eräs laadullisen tutkimuksen toteutustapa. Aineistolähtöisen temaattisen analyysin menetelmästä kerrotaan tarkemmin kappaleessa 5.3.

5.2 Aineisto ja sen kerääminen

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu Helsingin Sanomissa ja Kauppalehdessä julkaistuista kirjoituksista. Aineistona toimii siis joukkotiedotuksen tuotteet, joita ovat esimerkiksi sanomalehtijulkaisut (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa käytettiin lehtien verkkoversioita, joista käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä ”digitaaliset uutismediat”. Joukkotiedotuksen tuotteet mahdollistaa ihmisten kokemusten ja näkemysten tarkastelun (Tuomi & Sarajärvi, 2018), sillä ne sisältävät mielipidekirjoituksia ja ihmisten kokemuksista kertovia kirjoituksia.

Aineistonkeruun alkuvaiheessa tutustuttiin useisiin eri suomenkielisiin sekä englanninkielisiin digitaalisiin uutismedioihin. Tarkoituksena oli kartoittaa, missä digitaalisissa uutismedioissa aiheeseen liittyviä julkaisuja esiintyy runsaasti ja minkälaisia julkaisut ovat sisällöltään. Tarkastelun sekä vertailun perusteella aineistonkeruun kohteiksi valikoituivat Helsingin Sanomat ja Kauppalehti. Nämä kaksi digitaalista uutismediaa valittiin relevanttien julkaisujen runsauden takia. Valintaan vaikutti myös kyseisten uutismedioiden keskeinen asema suomalaisissa uutisten tarjoajissa.

Molemmista digitaalisista uutismedioista haettiin julkaisuja hakusanalla ”etätyö”. Aineistonkeruussa rajattiin julkaisut aikavälille tammikuu 2024 – syyskuu 2025 ja tämän ulkopuolelle jääviä julkaisuja ei huomioitu. Tämä aikaväli valikoitui aineistonkeruun kohteeksi, sillä julkaisut siltä ajalta ovat tuoreita. Kyseisen aikavälin sisällä on myös tapahtunut merkittäviä muutoksia työelämässä ja esimerkiksi koronaviruspandemian jälkeinen aika heijastuu julkaisuissa. Jokainen hakusanan ”etätyö” ja kyseisen aikavälin sisäpuolelta löytyvä julkaisu tutkittiin ja arvioitiin tutkimuksen kannalta sopivaksi tai epäsovivaksi. Tämä alkukartoitus tehtiin otsikon ja nopean sisällön vilkaisun perusteella. Helsingin Sanomista valikoitui tämän jälkeen tarkempaan tarkasteluun 42 julkaisua ja Kauppalehdestä valikoitui 33 julkaisua.

5.3 Aineiston analyysi

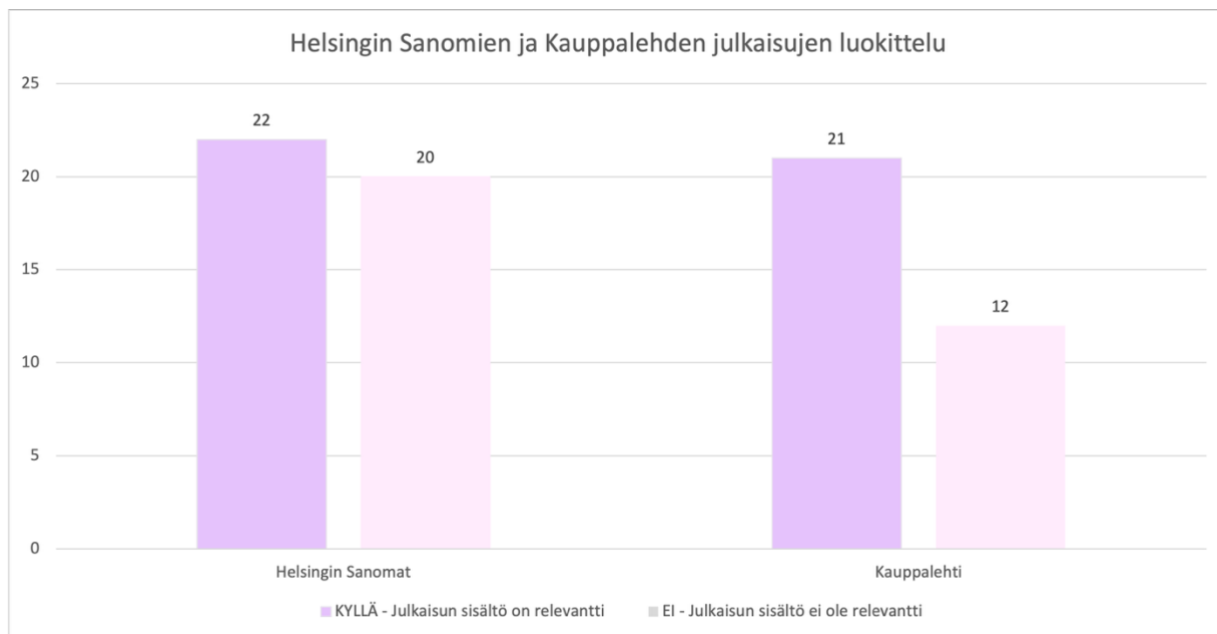
Aineiston analysoinnin tapoja on monia. Sisällönanalyysi on paljon hyödynnetty menetelmä laadullisessa tutkimuksessa ja monet analyysien variaatiot perustuvat sisällönanalyysin tapoihin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa sovelletaan aineistolähtöistä (temaattista) analyysiä. Aineistolähtöisessä analyysissä aikaisemmalla tiedolla ei pitäisi olla merkittävää vaikutusta analyysin tuloksiin, sillä vastauksien tulisi kummuta aineistosta itsestään. Vaihtoehtoisesti tutkimuksen olisi voinut toteuttaa teorialähtöisenä analyysinä, jolloin tutkimus olisi edennyt johonkin valikoituun teoriaan nojaten. Esimerkiksi tutkimuskysymykset sekä aineiston analyysi olisivat tällöin etsineet vastauksia seuraten tätä ennalta valikoitua teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa toteutettiin kuitenkin aineistolähtöinen analyysi, koska tavoitteena oli tuoda esille ihmisten kokemuksia sekä näkemyksiä etätyön vähentämisestä, eikä niinkään todistaa teoriaa todeksi aineiston avulla. Tähän tutkimukseen soveltuu siis erinomaisesti aineistolähtöinen analyysi.

Aineistolähtöinen temaattinen analyysi ja tunnetumpi aineistolähtöinen sisällönanalyysi ovat toteutuksessaan hyvin samankaltaisia. Yleisemmin käytetyssä sisällönanalyysissä tutkijalla on aloittaessaan selkeästi tiedossa, mistä ollaan kiinnostuneita ja miten analyysin halutaan etenevän. Temaattisessa analyysissä puolestaan aineistoon tutustumalla löydetään kiinnostavia kohteita, merkityksiä ja teemoja, jotka ohjaavat analyysin etenemistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Sisällönanalyysi sisältää kolme päävaihetta, jotka ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Käytännössä aineistosta siis kerätään olennaiset asiat, jonka jälkeen niitä yhdistellään samakaltasuksiensa tai eroavaisuuksiensa perusteella eri luokkiin. Luokkia yhdistellään, kunnes niistä muodostuu tutkimusta tukevia pääluokkia, joista muodostetaan tutkimuskohteeseen vastaavia käsitteitä. Näiden avulla voidaan ymmärtää tutkittavaa asiaa ja tehdä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Temaattinen analyysi eroaa tässä hieman sisällön analyysistä, sillä ryhmittelyn sijaan temaattisessa analyysissä aineisto

järjestetään siitä löytyvien teemojen avulla. Temaattiseen analyysiin vaikuttaa aineisto, mutta siihen vaikuttaa myös tutkija itse. Eri tutkijat voivat siis tehdä aineistoista erilaisia tulkintoja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Myös sisällönanalyysi perustuu tutkijan aineistosta tekemään tulkintaan ja päättelyyn. Siinä pyritään kuvaamaan tutkittavan kohteen sisältöä, etsimään siitä merkityksiä ja tiivistämään sen sanomaa mielekkäiksi johtopäätöksiksi ilman, että olennaista informaatiota kadotetaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sisällönanalyysissä ja temaattisessa analyysissä on siis hyvin paljon samankaltaisuuksia ja sisällönanalyysin ymmärtäminen voi auttaa hahmottamaan myös temaattista analyysiä, jonka takia tässä kappaleessa kerrottiin molemmista. Seuraavaksi käydään läpi juuri tämän tutkimuksen temaattista analyysiä.

Aineistonkeruun valmistuttua aloitettiin kerätyn aineiston analysointi. Aluksi karsittiin pois tutkimuksen kannalta epärelevantit etätyöhön liittyvät artikkelit pois. Tällaisia olivat etätyöstä kertovat artikkelit jotka liittyivät eri asioihin, kuin mitä tässä tutkimuksessa tutkitaan ja jotka eivät olisi olleet tutkimuksen kannalta tarpeellisia. Helsingin Sanomien 42 julkaisua ja Kauppalehden 33 julkaisua luettiin ajatuksella läpi. Julkaisuista etsittiin, tuodaanko niissä esiin tutkimusongelman kannalta relevantteja aiheita sekä erityisesti, esiintyikö työntekijöiden tai työnantajien näkemyksiä etätyömäärän muutoksiin. Molempien verkkomedioiden julkaisut koodattiin joko kategoriaan KYLLÄ, jos relevanttia tietoa oli ja kategoriaan EI, jos sitä ei ollut. Helsingin Sanomien 42 julkaisusta 22 julkaisussa tuotiin esille mielipiteitä tai julkaisut olivat muuten relevantteja tutkimuksen kannalta. Kauppalehdessä vastaavia julkaisuja oli 21. Kokonaisuudessaan tarkastelun kohteena oli siis 75 julkaisua, joista relevantteja oli lopulta 43. Ohessa julkaisuiden jakautumista havainnollistava kuvio 1. Kuvio 1 siis havainnollistaa, kuinka suuri osa Helsingin Sanomien ja Kauppalehden julkaisuista oli lopulta tutkimuksen kannalta relevantteja ja kuinka moni jäi analyysin ulkopuolelle (Kuvio 1).



Kuvio 1: Aineiston julkaisuiden jakautumista havainnollistava kuvio.

Aineiston tarkempi analysointi aloitettiin perehtymällä Helsingin Sanomista ja Kauppalehdestä kerättyyn aineistoon, joka koostui siis 43 julkaisusta. Julkaisuja luettiin toistuvasti läpi, kunnes julkaisuista sekä aiheen ilmenemisestä valikoiduissa digitaalisissa uutismedioissa oli hyvä kokonaiskuva. Artikkeleiden sisällöistä etsittiin etätyömäärän vähentämiseen liittyviä näkökulmia ja ilmiöitä, jotka luokiteltiin tutkimusongelmaa tukeviin luokkiin excel-taulukon. Tutkimusongelman perusteella muodostetut alustavat luokat olivat seuraavanlaisia: mitä työntekijät haluavat, vastarinta ja sen ilmeneminen, mitä työnantajat haluavat, muutosjohtamisen ilmeneminen. Tarkoituksena oli siis koodata aineistosta näkemyksiä ja ilmiöitä ja kerätä ne luotuun excel-taulukon. Seuraavaksi julkaisuja käytiin uudelleen läpi ja aineistoa koodaamalla kerättiin jokaisesta julkaisusta toistuvia ja tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita excel-taulukon. Tässä aineiston analyysin vaiheessa aineistosta alkoi muodostua selkeitä, keskeisiä ja toistuvia havaintoja. Havaintojen perusteella muodostettiin lopulta neljä teemaa : 1. Työntekijöiden näkemys 2. Vastarinnan ilmeneminen 3. Työnantajien näkemys 4. Muutosjohtaminen.

Aineistosta koodaamisen avulla tehdyt havainnot ja niiden avulla muodostuneet teemat olivat tutkimusongelman kannalta merkittäviä. Työntekijöiden näkemyksissä etätyön vähentämisestä korostui erityisesti toimiston viihtyvyyden merkitys, halu autonomialle ja osallistamiselle, sekä puutteellinen luottamus johtoa kohtaan. Vastarinta etätyön vähentämistä kohtaan ilmeni julkaisuissa toistuvasti työntekijöiden lisääntyneellä halukkuudella irtisanoutua työstään, sekä erilaisina hiljaisen ja aktiivisen vastarinnan toimintatapoina. Työnantajien vallitseva näkemys julkaisuissa oli puutteellisen yhteisöllisyyden, kohtaamisten sekä kontrollin parantaminen etäpäiviä vähentämällä. Tavat, joilla etätyömäärän vähentämistä oli tuotu esille ja kuinka muutosta oli johdettu, olivat vaihtelevia. Julkaisuissa korostui kuitenkin työntekijöiden pakottaminen tai vaihtoehtoisesti työntekijöiden houkutteleva toimistolle keinona vähentää etätyömäärää. Näiden aineistosta löytyneiden teemojen lisäksi artikkeleista poimittiin suoria lainauksia ihmisten mielipiteistä havainnollistamaan eri teemoja ja tilanteita. Kuvio 2 seuraavalla sivulla havainnollistaa teemojen keskeisimmät havainnot (Kuvio 2).

Työntekijöiden näkemys

- Autonomia
- Työn ja vapaa-ajan tasapaino
 - Toimiston viihtyvyys
- Osallistaminen muutokseen
 - Puutteellinen luottamus

Vastarinnan ilmeneminen

- Vähentynyt sitoutuminen
 - Hiljainen vastarinta
 - Aktiivinen vastarinta

Työnantajien näkemys

- Yhteisöllisyys, kohtaamiset ja kulttuuri
 - Kontrolli

Muutosjohtaminen

- Pakottaminen vs. houkuttelevuus
 - Kommunikointi
- Luottamuksen rakentaminen
- Työntekijöiden osallistaminen

Kuvio 2: Teemat ja niiden keskeisimmät havainnot.

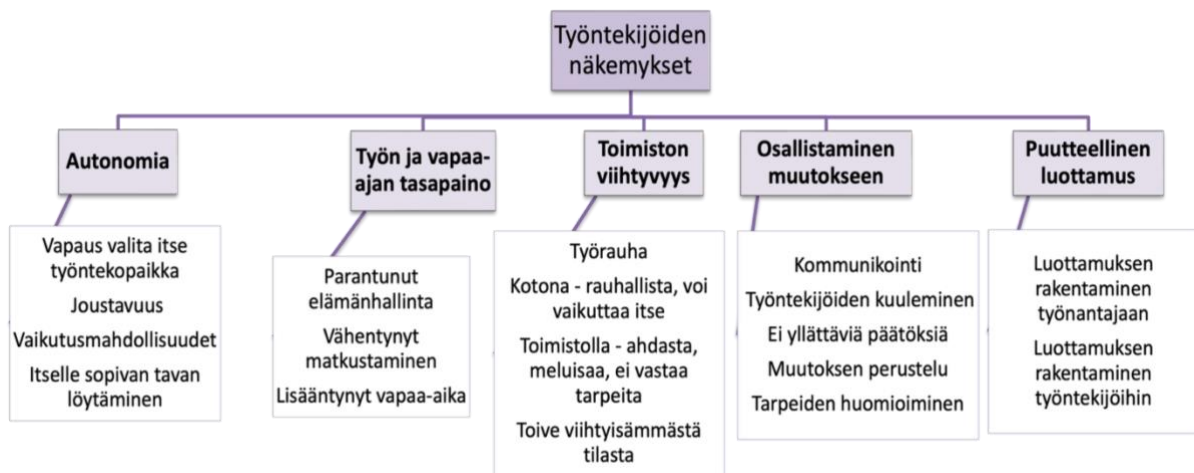
6 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi toteutetun laadullisen tutkimuksen tulokset. Kappale on jaettu alalukuihin, joissa kuvataan tutkimuksessa tehtyjä keskeisimpiä havaintoja kuvioiden avulla. Havaintojen tukena on suoria lainauksia aineiston julkaisuista, jotka auttavat hahmottamaan ilmiötä käytännön tasolla paremmin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka työntekijöiden muutosvastarinta etätyön vähentämistä kohtaan ilmenee suomalaisessa digitaalisessa uutisoinnissa. Tarkastelussa kiinnitettiin huomiota myös siihen, minkälaisilla muutosjohtamisen keinoilla muutokset ovat edenneet ja kuinka muutokset on toteutettu. Vaikka kyseessä oli aineistolähtöinen analyysi eikä teorialähtöinen analyysi, tutkimuksessa on tukena teoria organisaatiomuutoksesta, muutosvastarinnasta sekä muutosjohtamisesta. Teoria ja tutkimus linkittyy toisiinsa seuraavalla tavalla. Etätyön vähentäminen on esimerkki organisaatiomuutoksesta, työntekijöiden reaktiot muutokseen toimivat esimerkkinä muutosvastarinnasta sekä johdon toimenpiteet muutoksen käsittelemiseen toimivat esimerkkinä muutosjohtamisesta. Seuraavissa alauvuissa kerrotaan, kuinka Helsingin Sanomien ja Kauppalehden julkaisut kuvastivat tätä ilmiötä tutkimuksen aineistossa.

6.1 Työntekijöiden näkemykset etätyön vähentämisestä

Työntekijöiden näkemykset etätyön vähentämisestä olivat hyvin samankaltaisia eri yrityksiä ja tutkimuksia käsittelevissä julkaisuissa. Aineistosta nousivat toistuvasti esiin seuraavat neljä näkökulmaa: halu autonomialle, työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitys työntekijöille, toimistojen viihtyvyyden merkitys etätyöhalukkuuden taustalla sekä puutteellinen luottamus työntekijöiden ja työnantajien välillä. Alla olevassa kuviossa kuvataan keskeisimpiä havaintoja (Kuvio 3), jonka jälkeen jokaiseen havaintoon syvennytään yksitellen.



Kuvio 3: Keskeisimmät havainnot työntekijöiden näkemyksistä.

Autonomia

Tutkimus osoittaa etätönn merkittävää työntekijöille ennen kaikkea joustavuutta, vapautta ja mahdollisuutta vaikuttaa itse omaan työhön. Autonomiaa arvostetaan siis suuresti. Monet työntekijät esimerkiksi kokevat, että työnteko toimistolla ei syystä tai toisesta sovi itselle. Tällöin vaihtoehto määrittellä itse työskentelypaikka auttaa pitämään työn mielekkäänä. Mahdollisuus vaikuttaa työhön itse helpottaa myös elämäntilannetta sekä arjen suunnittelua ja parantaa esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainoa.

Aineistosta saattoi havaita, että etätönn on tullut työntekijöiden mielessä eräänlainen saavutettu etu, vaikka todellisuudessa etätönn taustalla on valtaosalla siihen pakottanut koronaviruspandemia, eikä omat saavutukset. Etätönnä pidetään lähes itsestäänsevyytenä ja etätönnlinjausten kiristäminen tuntuu työntekijöiden vapauden riistämisenä. Kontrollin menettäminen tai pelko kontrollin menettämisestä voi olla monelle työntekijälle syy vastustaa muutosta.

Mahdollisuus määrittellä itse missä työskentelee tarkoittaa myös monien työntekijöiden kohdalla toimistolla työskentelemistä etätönn sijaan. Tutkimuksen perusteella työntekijöiden mielipiteet sopivasta etätönn ja lähityönn tasapainosta vaihtelevat.

Joustavuuden tarve korostuu tässäkin asiassa ja työntekijöiden kannalta merkittävää onkin juurikin vapaus valita itse työntekopaikka.

”On todella harvinaista, että jossain yrityksessä tehtäisiin pelkästään etätöitä, tai että työntekijät edes haluaisivat tehdä töitä vain ja ainoastaan etänä”.

(Nyt tuli Vaatimus: Etätö turvattava lailla. Kauppalehti, 2.9.2025)

Työn ja vapaa ajan tasapaino

Mahdollisuus etätöihin on helpottanut monien kohdalla työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Arki on ollut sujuvampaa ja esimerkiksi matkustamista on pystytty vähentämään työmatkojen jäädessä välillä pois. Etätöiden vapauttama aika, joka lähityössä kuluisi työmatkoihin, voidaan nyt käyttää esimerkiksi lepoon tai muuhun vapaa-ajan toimintaan esimerkiksi perheen kanssa. Elämänhallinta on helpompaa ja työhyvinvointi koetaan paremmaksi. Näistä etätöiden mahdollistamista hyödyistä työntekijät haluaisivat pitää kiinni etätölinjauksista neuvotellessaan.

Toisaalta julkaisuissa nousi esiin näkökulma myös siitä, että kaikki eivät osaa erottaa etätöissä vapaa-aikaa ja työaikaa riittävän hyvin. Tällöin työpäivät voivat venyä pidemmiksi, kuin mitä ne toimistolla työskennellessä olisivat ja työajan ja vapaa-ajan raja hämärtyy. Tällöin työstä palautuminen hankaloituu. Oleellista olisikin siis se, että työn ja vapaa-ajan välinen raja tehdään selväksi työntekijöille myös etätöissä.

Toimiston viihtyvyyden merkitys

Ahtaat, meluisat ja epäviihtyisät toimistot ovat monille merkittävä syy suosia etätöitä. Julkaisuissa nousi esiin vallitseva trendi, jossa monet yritykset pienensivät toimistotilojansa, kun etätö yleisty. Osa yrityksistä pienentää toimitilojansa edelleen. Työntekijöitä hermostuttaa se, että toimistoja pienennetään, kun samankaisesti suurempaa määrää työntekijöitä patistetaan työskentelemään toimistolla. Työpisteitä ei

ole riittävästi kaikille ja ahtaus koetaan stressaavana. Monet työntekijät argumentoivat kotona työrauhan olevan huomattavasti parempi, kuin meluisassa ja lähes täyteen ahdetussa toimistossa. Ongelma korostuu etenkin avokonttorissa, jossa samassa tilassa työskentelee usea ihminen.

”Aluksi työpisteitä oli aivan liian vähän, vain noin 40 prosentille. Oli päiviä, jolloin yli 50 työntekijää on ilman työpistettä. Se on ihan järjetöntä. Siellä istutaan kylki kyljessä. Työnteosta ei tule mitään, sillä en pysty keskittymään jatkuvan hälinän takia”.

(”Meidät halutaan nujertaa”, sanoo meluisaan avokonttoriin pakotettu työntekijä. Helsingin Sanomat, 5.6.2025)

”Olen hyvin herkkä häiriöille ja kuormitun paljon jos ei ole rauhallista. En tiedä kuka siitä hyötyy, että olen toimistolla vastoin tahtoani”.

(”Meidät halutaan nujertaa”, sanoo meluisaan avokonttoriin pakotettu työntekijä. Helsingin Sanomat, 5.6.2025).

Viihtyisämmät toimistotilat houkuttelisivat työntekijöitä palaamaan toimistolle. Viihtyisän toimiston tuntomerkkejä julkaisuissa olivat esimerkiksi hyvä ilmanvaihto, järkevä sijainti, rauhalliset työskentelyalueet sekä riittävä määrä työpisteitä. Toimiston pyrkimys ekologisuuteen mainittiin myös työntekijöitä kiinnostavana tekijänä.

Muutokseen osallistamisen ja kuulluksi tulemisen puute

Ikäviä tilanteita työntekijöiden mielestä on aiheuttanut työnantajien yllättävät päätökset. Tutkimuksessa nousi esille usea tapaus, jossa työntekijät kokivat olevansa epäoikeudenmukaisessa asemassa työnantajien kiristäessä odottamattomasti etätyölinjauksia. Monet ihmiset ovat esimerkiksi muuttaneet pois toimiston läheisyydestä luottaen siihen, että etätyömahdollisuus jatkuu tulevaisuudessakin.

Etätyölinjauksien kiristymistä ei ole pidetty todennäköisenä, ainakaan kuulematta ensin työntekijöiden ajatuksia asiasta. Työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja mielipiteitä ei ole huomioitu muutoksissa, eivätkä lisutukea tarvinneet koe saaneensa sitä.

Työntekijöiden poissulkeminen päätöksenteosta on koettu myös hämmentävänä. Hämmentävää on se, kun aikaisemmin etätöitä on saanut tehdä hyvin vapaasti, mutta yllättäen se ei olekaan samalla tavalla sallittua. Vastustusta muutokselle nousee, kun työntekijöille ei ole annettu yhtään tai riittäviä perusteluita muutoksen tarpeellisuudelle. Muutoksen tarpeellisuutta kyseenalaistetaan, koska monet kokevat työtehtävien tulevan suoritettua yhtä hyvin ellei jopa paremmin etätyöpisteeltä käsin.

”Etätyöpäivinä tehdään omassa rauhassa viikon työt, ja toimistopäivät ovat tehottomia. Melu toimistolla aiheuttaa keskeytyksiä. Toisaalta itsekään en malta tehdä töitä toimistolla samaan tapaan kuin ennen, vaan mieluummin työkavereiden kanssa vaihtaa kunnolla kuulumiset.”

(Pakkokahvit konttorilla. Helsingin Sanomat, 8.2.2024)

”Toimistolle tullaan viettämään sosiaalista aikaa ja juomaan kahvia työn tuottavuus uhraten. Ehkä silläkin on sitten arvonsa, en osaa sanoa”.

(Pakkokahvit konttorilla. Helsingin Sanomat, 8.2.2024)

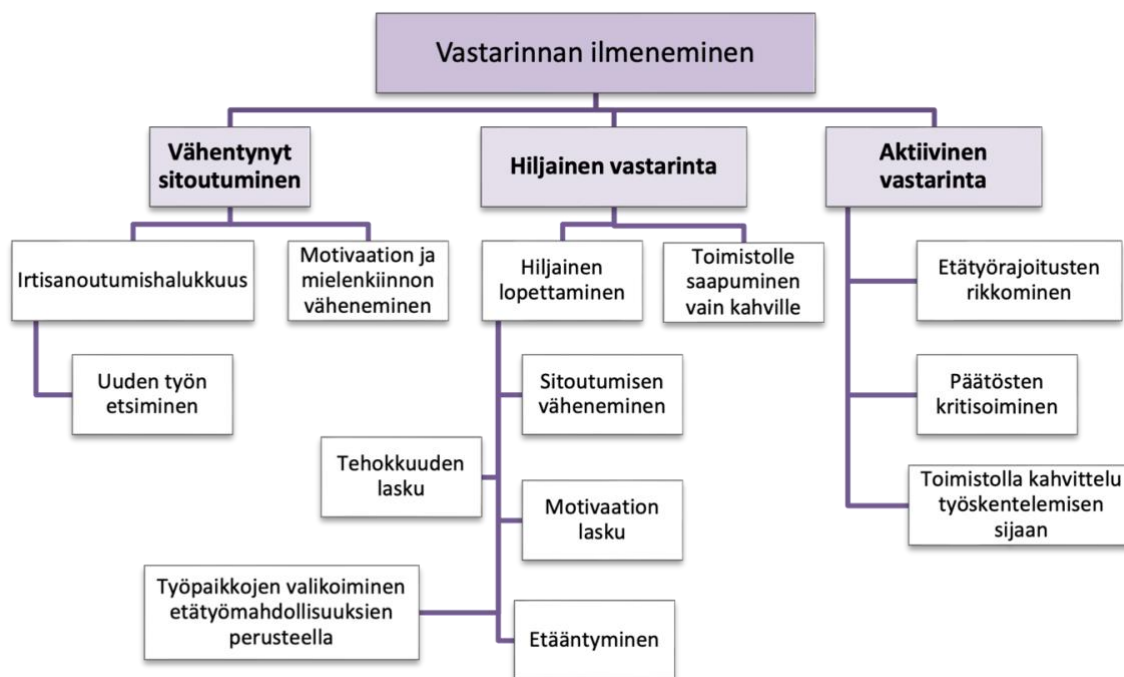
Puutteellinen luottamus

Työntekijät kokevat toimistolle pakottamisen merkinä siitä, että työnantaja ei luota heihin niin paljon, että he voisivat työskennellä haluamassaan sijainnissa. Vapaus valita työskentelypaikka sen sijaan koetaan luottamuksen osoituksena. Luottamuksen puute voi esiintyä myös puutteellisena luottamuksena työnantajaa kohtaan. Etenkin jos työntekijät eivät kokeneet saavansa riittävästi perusteluita etätyön rajoitusten

kiristämiselle ja kommunikaatio oli vähäistä, luottamus heikkeni. Tämä on oiva esimerkki psykologisesta muutosvastarinnan aiheuttajasta.

6.2 Muutosvastarinnan ilmenemismuodot

Muutosvastarinta etätyömäärän vähentämistä kohtaan ilmeni monella tavalla julkaisuissa. Yleinen ilmapiiri muutoksia kohtaan näkyi esimerkiksi turhautumisena, pettymisenä, ahdistumisena ja yleisenä tyytymättömyytenä. Julkaisuista oli havaittavissa myös toistuvia ilmiöitä, jotka on esitelty seuraavassa kuviossa (Kuvio 4). Kuvion jälkeen jokaista ilmiötä tarkastellaan yksitellen.



Kuvio 4: Keskeisimmät havainnot vastarinnan ilmenemisestä.

Sitoutuneisuuden väheneminen

Helsingin Sanomien ja Kauppalehden julkaisuissa oli selvästi havaittavissa, että etätyön rajoittaminen heikentää etenkin työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja omaan työtehtäväänsä. Tämä ilmeni monissa julkaisuissa lisääntyneenä halukkuutena vaihtaa

työpaikkaa, toisinsanoen irtisanoutumishalukkuutena. Osassa julkaisuista työntekijöiden kerrottiin päivittäneen ansioluettelotaan ja harkitsevan uusien työpaikkojen etsimistä, kun taas jotkut olivat jo aktiivisesti hakeneet uusia töitä ja esimerkiksi ilmaisseet LinkedIn-palvelussa olevansa avoimia uusille työpaikoille.

” Olemme miettineet, että jos etätyö ei jostain syystä onnistuisi, puoliso vaihtaisi vaikka eri alalle, pienempipalkkaisiin työtehtäviin. Tällöinkin saisimme paremman elintason ja mieluisamman elinympäristön muuton myötä. Yhteiskunnan tai yrityksen kannalta siinä ei tietenkään olisi järkeä, että pitäisi lopettaa työ kokeneena asiantuntijana.”

(Etätyön ansiosta voimme muuttaa pohjoisempaan Suomeen. Helsingin Sanomat, 28.8.2025)

Sitoutuneisuuden väheneminen kävi ilmi julkaisuissa myös yleisen mielenkiinnon ja motivaation vähentymisenä työtehtäviä ja yritystä kohtaan. Tällöin asenne omaa työtä kohtaan oli välinpitämätön tai ainakin negatiivisempi, kuin aikaisemmin. On luonnollisesti yrityksen etu ja keskeistä tuottavuuden kannalta, jos työntekijöitä kiinnostaa tehdä työnsä hyvin ja he ovat muutenkin kiinnostuneita yrityksestä.

”Lähtö ei välttämättä konkretisoidu heti, mutta asiantuntijan työ on siitä hassua, että siinä on ihan massiivinen ero, oletko sitoutunut ja haluat tehdä parhaasi firman eteen, vai teetkö töissä vaan sen mitä vaaditaan, eikä kukaan huomaa, että et olekaan enää sitoutunut.”

(Etätyöntekijöitä pakotetaan nyt takaisin toimistolle, mutta siihen liittyy riski – ”Tehokkuuteen ihan järjetön vaikutus”. Kauppalehti, 16.10.2024)

Hiljainen vastarinta

Hiljainen vastarinta esiintyi julkaisuissa eri muodoissa. Erityisesti niin sanottu hiljainen lopettaminen toistui useassa julkaisussa. Ilmiö esiintyi esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisen vähentymisenä, oman työpanoksen ja tehokkuuden vähentämisenä, motivaation laskuna ja henkisenä yrityksestä etääntymisenä. Hiljainen vastarinta esiintyi myös esimerkiksi päätöksinä olla ottamatta vastaan työpaikkoja, joissa kerrottiin etätömahdollisuuksien olevan rajoittuneet.

Hiljaisen vastarinnan sekä selkeämmän, aktiivisen vastarinnan välimaastoon asettuvaa käytöstä esiintyi myös. Työntekijät kertoivat esimerkiksi käyvänsä toimistolla vain kahvilla, jolloin he noudattavat ohjeistusta käydä toimistolla tietyn määrän, mutta he eivät kuitenkaan toteuttaneet lähityöskentelyä täysin uusien sääntöjen tarkoittamalla tavalla.

”Sillä on tehokkuuteen ihan järjetön vaikutus. Ja työnantaja ei voi mitenkään mittaroida sitä, millä mielenlaadulla työtä tehdään.”

(Etätyöntekijöitä pakotetaan nyt takaisin toimistolle, mutta siihen liittyy riski – ”Tehokkuuteen ihan järjetön vaikutus”. Kauppalehti, 16.10.2024)

”Työnteon kannalta koti on ylivoimaisen tehokas, ja toimistopäivät ovatkin lähinnä kahvittelua ja jutustelua. Henkisen hyvinvoinnin kannalta tarpeellista toki.”
(Pakkokahvit konttorilla. Helsingin Sanomat, 8.2.2024)

Aktiivinen vastarinta

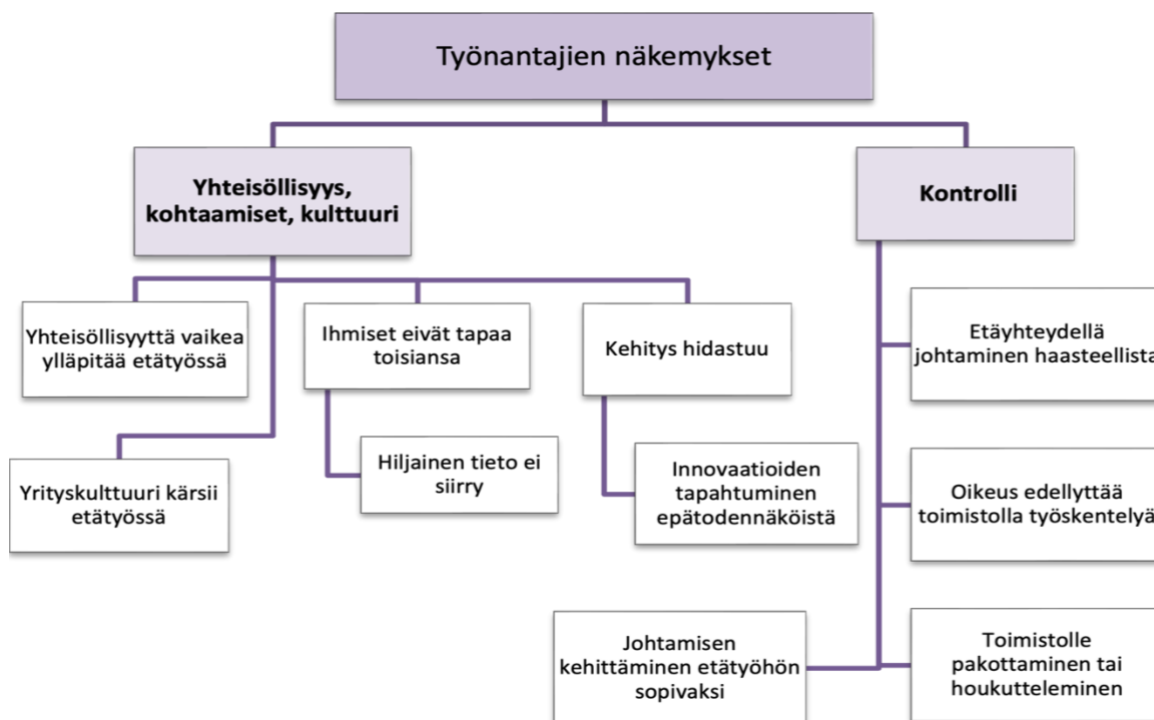
Muutosvastarintaa kerrottiin tapahtuvan hiljaisen vastustamisen sijaan myös näkyvämmiin, esimerkiksi kritisoimalla suoraan työnantajan tekemiä päätöksiä ja tuomalla tyytymättömyys tilannetta kohtaan esiin. Osa kertoi esimerkiksi tekevänsä etätöitä sallittua enemmän ja käyvänsä vain joskus toimistolla. Toiset kertoivat

antaneensa palautetta työntekijöitä kuulematta tehdyistä päätöksistä ja puolustelleensa omia kokemuksiaan etätyön toimivuudesta.

”Yllättäen tuli kolme pakollista toimistopäivää viikkoon. Operatiivisessa työssä sijainnilla ei pitäisi olla mitään merkitystä, mutta ilmeisesti kalliin toimiston käyttöaste on tärkeämpää. Yleinen tyytymättömyys on lisääntynyt huomattavasti. Moni ei aio totella uutta linjausta. Odotan innolla seurauksia, sillä esihenkilöiden oletetaan muiden töiden ohella seuraavan ja raportoivan läsnäoloa.”
(Pakkokahvit konttorilla. Helsingin Sanomat, 8.2.2024)

6.3 Työnantajien näkökulma ja perustelut toimistolle palaamiselle

Aineiston perusteella yhä useammat työnantajat päättävät rajoittaa etätöiden tekemistä, koska he näkevät etätyöt työntekijöitä negatiivisemmassa valossa. Työnantajilla on päällimmäisenä syynä etätyön vähentämiselle huoli yhteistyön, kehityksen ja tuottavuuden heikentymisestä, sillä ne voivat johtaa yrityksen suorituskyvyn ja kilpailukyvyn laskemiseen. Aineistosta ei kuitenkaan käynyt ilmi, vaikuttiko työskentelypaikka merkittävästi tuottavuuteen. Merkittävä osa työnantajista näkisi kuitenkin hyödyllisenä sen, että suurin osa viikosta työskenneltäisiin yhdessä toimistolla etänä työskentelyn sijaan. Aineiston perusteella harva työnantaja pitää kokoaikaista lähityöskentelyä parhaana vaihtoehtona. Sen sijaan hybridityö, jossa suurin osa viikosta työskennellään toimistolla, sai eniten kannatusta. Alla työnantajien näkemyksistä tehtyjä havaintoja havainnollistava kuvio (Kuvio 5).



Kuvio 5: Keskeisimmät havainnot työntajien näkemyksistä.

Yhteisöllisyys, kohtaamiset ja kulttuuri

Työntajat kokevat yrityskulttuurin ja yhteisöllisyyden kärsivän, kun työntekijät eivät tapaa toisiaan paikan päällä. Etäyhteyksin tapahtuneet kohtaamiset eivät ole sama asia, kuin spontaanit tai etukäteen suunnitellut tapaamiset toimistolla. Huoli hiljaisen tiedon siirtymättömyydestä nousi esiin toistuvasti.

Kehityksen sekä innovaatioiden tapahtumista etätyössä pidettiin myös epätodennäköisenä tai vähintään haasteellisena. Tähän vaikuttavat esimerkiksi juuri kohtaamisten vähyys ja hiljaisen tiedon siirtymättömyys, sillä ajatusten virtaus jota spontaanit kohtaamiset toimistolla synnyttävät jäävät vähäiseksi etätyössä. Ihmisten koetaan olevan myös sitoutuneempia, kiinnostuneempia ja tarkkaavaisempia lähipalavereissa, kuin etäpalavereissa.

Kotrolli

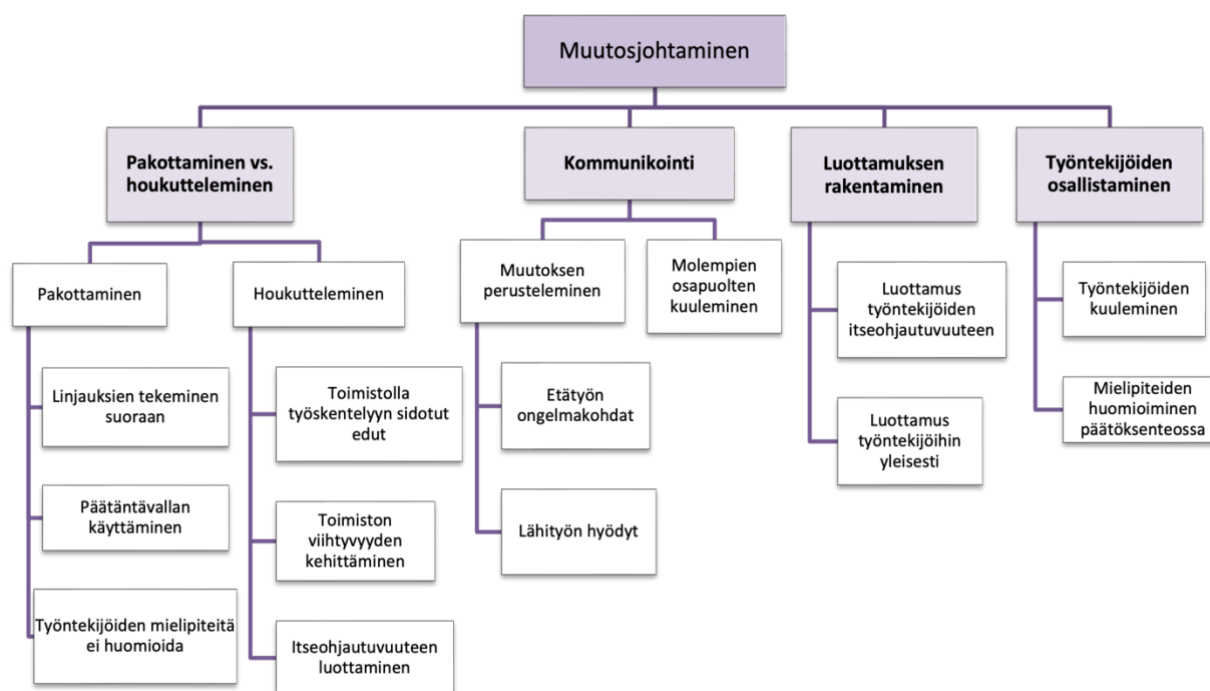
Työnantajat kokevat etänä työskentelevien työntekijöiden johtamisen haastavaksi. Etätöiden vähentämistä perusteltiin myös työntekijöiden johtamisen helpottumisella. Lähityössä on helpompaa seurata työntekijöiden suoriutumista ja toimia yhteistyössä projektien edistämiseksi. Myös etenkin uusien työntekijöiden perehdyttämisen ja työyhteisöön tulemisen koetaan olevan haastavaa, jos osapuolet ovat etänä eivätkä yhdessä toimistolla. Muihin tutustumisen etäyhteydellä on hankalampaa ja työyhteisöstä ulkopuolelle jääminen voi hidastaa uuden työntekijän sitoutumista yritykseen ja vaikeuttaa työssä kehittymistä.

Etätöiden kritisoimisen sijaan aineistossa nousi esiin näkemyksiä johtamisen kehittämistä niin, että se tavoittaisi paremmin myös etänä työskentelevät työntekijät. Toisaalta, aineistossa korostui myös työnantajan oikeus edellyttää toimistolla työskentelemistä, ellei työsopimuksessa ole sovittu toisin. Monet yritykset etsivät oikeaa tapaa lisätä lähityön määrää, joko houkuttelemalla työntekijöitä tulemaan vapaaehtoisesti toimistolle tai vaihtoehtoisesti pakottamalla.

*”Työnantajat ovat tällä hetkellä hyvin joustavia henkilöstön tarpeiden suhteen. Organisaatioissa on edelleen käynnissä muutosjohtaminen, jossa haetaan tasapainoa ja toimivia työtapoja kaikille parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.”
(Onko etätöiden aika ohi? Työntekijöitä patistetaan etätöistä konttorille suuryrityksissä. Kauppalehti, 26.5.2024)*

6.4 Muutosjohtamisen keinot ja vastarintaan reagoiminen

Aineistosta nousi esille erilaisia lähestymistapoja etätyölinjausten muutosten toteuttamiselle sekä siitä kumpuavan vastarinnan käsittelemiselle. Oheisessa kuviossa kuvataan ensin keskeisimpiä havaintoja (Kuvio 6) ja myöhemmin kappaleessa tarkastellaan jokaista havaintoa tarkemmin.



Kuvio 6: Keskeisimmät havainnot muutosjohtamisen keinoista.

Pakottamalla vai houkuttelemalla?

Helsingin Sanomien ja Kauppalehden julkaisuissa nousi jatkuvasti esiin kaksi lähestymistapaa työntekijöiden palaamiselle toimistolle useammin: pakottaminen ja houkutteleminen. Pakottaminen esiintyi työnantajien päätöksissä odottaa jatkossa tiettyä määrää lähityöskentelyä. Tällöin työnantajat tekivät päätöksen huomioimatta sen kummemmin työntekijöiden näkökulmaa tilanteesta. Pakottamista esiintyi julkaisujen mukaan kuitenkin vähemmän Suomessa ja enemmän muissa maissa. Esimerkiksi valtava yritys Amazon on viimeisen vuoden sisällä linjannut, että työntekijöiden täytyy tulla

toimistolle viitenä päivänä viikossa (Juntunen, 18.9.2024). Tämä on aiheuttanut paljon närkästystä ja tapahtuma on näkynyt paljon myös suomalaisessa uutisoinnissa.

Vaihtoehtoisesti osassa julkaisuista keskityttiin keinoihin, joilla työntekijöitä voidaan houkutella valitsemaan useammin toimistolla työskenteleminen etätöön sijaan. Houkuttelemisen näyttäytyi toimistojen viihtyvyyden varmistamisella ja kehittämisellä, jotta työntekijät kokisivat toimistot houkutteleviksi työntekopaikoiksi ja tulisivat omatoimisesti useammin paikan päälle. Houkuttelemiseen käytettiin myös joissakin yrityksissä ”porkkanoita” eli työntekijöitä palkittiin toimistolla käymisestä. Eräessä tapauksessa työntekijät saivat olla etänä, jos tuottavuus pysyi toivotulla tasolla ja toisessa tapauksessa osa työpaikan eduista oli sidottuja toimistolla käymiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tietyt edut koskivat siis vain niitä työntekijöitä, jotka kävivät työskentelemässä toimistolla ja etänä työskentelevät työntekijät jäivät edun ulkopuolelle.

Työntekijöiden houkuttelemisen palaamaan omatoimisesti toimistolle oli näkökulma, joka sai julkaisuissa kannatusta. Toimistolla tehtävää lähityötä tulisi kehittää sellaiseksi, että sinne tuleminen on työntekijänkin näkökulmasta kiinnostavaa ja kannattavaa. Esimerkiksi työrauhan puutteen ja ahtauden takia työntekijät kertoivat viihtyvänsä paremmin kotitoimistolla, joten näiden kehittäminen olisi yksi tapa luoda toimistosta viihtyisämpi ja houkuttelevampi ympäristö työnteolle. Julkaisuissa suositeltiin työntekijöiden osallistamista toimistotilojen kehittämiseen, koska tällöin ne vastaavat todennäköisemmin työntekijöiden tarpeita.

”Pakottamisen sijaan näyttää siltä, että Suomessa luotetaan työntekijöiden ja tiimien itseohjautuvuuteen. Työkaverit ovat hyvä syy tulla toimistolle. Työntekijöitä pyritään saamaan takaisin työpaikalle myös tiloja uudistamalla. Siinä voittavat myös kiinteistöjen omistajat.”

(Onko etätöiden aika ohi? Työntekijöitä patistetaan etätöistä konttorille suuryrityksissä. Kauppalehti, 26.5.2024)

*”Lämmintä tunnelmaa ja yhteishenkeä luovien tapahtumien lisäksi toimistoilla on kuntosalit ja muita tekijöitä, joiden takia sinne kannattaa tulla. Liikkuminen pyritään tekemään mahdollisimman helpoksi muun muassa työsuhdepolkupyörin ja toimiston yhteydessä olevien parkkipaikkojen avulla.”
(Onko etätöiden aika ohi? Työntekijöitä patistetaan etätöistä konttorille suuryrityksissä. Kauppalehti, 26.5.2024)*

Kommunikointi

Työnantajien ja työntekijöiden välisessä ristiriidassa etätöihin liittyen korostuu tarve avoimelle keskustelemiselle. Tärkeää on, että molempien osapuolten näkemykset tuodaan esille, jotta molemmat voivat ymmärtää toista. Julkaisuissa nousikin esille, että työntekijät eivät usein ymmärrä, minkä takia etätöiden määrää halutaan vähentää, jos esimerkiksi tuottavuudessa ei ole ollut ongelmia. Työnantajien olisikin tärkeää perustella selkeästi lähityön tarpeellisuus ja kertoa näkemyksensä etätöiden ongelmakohdista. Näin työntekijöiden voisi olla helpompi ymmärtää ja hyväksyä etätömahdollisuuksien muuttuminen. Samanaikaisesti työnantajien olisi kannattavaa kuunnella myös työntekijöiden ajatuksia asiasta. Työnantajat eivät välttämättä esimerkiksi itse havaitse toimistojen olevan rauhattomia ja puutteellisia keskittymisen kannalta, jos he eivät itse työskentele samoissa tiloissa.

Luottamuksen rakentaminen

Vapaus valita ja tarve autonomialle nousi esille julkaisuissa useasti. Se näkyy työntekijöiden mahdollisuutena määritellä itse missä he suorittavat työnsä, kunhan työt tulevat tehtyä. Vapaus valita vaatii luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä. Esimerkiksi DNA korostaa työntekijöiden vapautta, vastuuta sekä luottamusta ja antaa heidän määritellä itse työskentelypaikkansa. Työntekijöiden täytyy saavuttaa yhdessä sovitut tavoitteet, mutta muuten he saavat työskennellä vapaasti. Tämä joustavuus ja yhteinen luottamus on hyödyttänyt sekä työntekijöitä että työnantajia ja myös yritystä kokonaisuutena. (Tolvanen, 2024).

Aineistosta nousi esiin myös näkökulma siitä, että muutokset tulisi toteuttaa vähitellen äkillisten muutosten sijaan. Äkilliset muutokset ja pakottaminen voivat vähentää työntekijöiden kokemaa luottamuksen tunnetta ja synnyttää konflikteja. Muutosten toteuttaminen vähitellen varmistaa, että työntekijöillä on enemmän aikaa sopeutua muutoksiin ja luottamus muutoksia sekä työnantajan päätöksiä kohtaan ehtii todennäköisemmin rakentua.

Työntekijöiden osallistaminen

Julkaisuissa nousi esille idea työntekijöiden osallistamisesta esimerkiksi toimiston viihtyvyyden kehittämisessä. Jos yrityksen tavoitteena on houkutella työntekijöitään useammin toimistolle kehittämällä työtiloja viihtyisämmäksi, on rationaalista kysyä ensin työntekijöiltä, mitkä asiat tekisivät toimistosta houkuttelevamman paikan. Työntekijöiden osallistaminen muutokseen näkyy myös työntekijät osallistavissa muutoskeskusteluissa. Tämä tarkoittaisi sitä, että muutokset eivät tulisi työntekijöille yllätyksenä, vaan he olisivat tietoisia muutoksesta jo aikaisessa vaiheessa ja heidän näkemyksensä otettaisiin sopivassa määrässä huomioon.

Aineistossa esiintyi myös näkökulma työntekijöiden osallistamisesta tiimitasolla tapahtuvina keskusteluina etätölinjauksista. Tässä lähestymistavassa yrityksen etätölinjauksista sovitaan tiimikohtaisesti huomioiden kunkin tiimin tarpeet ja erityispiirteet. Yrityksissä toimii usein erilaisia tiimejä, joista osa hyötyy selvästi lähityöskentelystä ja osa taas kykenee työskentelemään tehokkaasti lähes kokonaan etänä. On siis perusteltavaa pohtia, onko kannattavaa soveltaa kaikille samanlaista lähestymistapaa etätölinjauksiin vai tarkastella asiaa tiimeittäin, jolloin tiimien jäsenet sopivat käytänteistä yhdessä.

7 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen johtopäätöksissä tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja pohditaan, mitä ne kertovat muutosvastarinnan ilmiöstä ja työntekijöiden näkemyksistä etätöiden vähentämisen kontekstissa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia organisaatiomuutoksissa työntekijöiden keskuudessa syntyvää muutosvastarintaa. Tutkimus toteutettiin tarkastelemalla tarkemmin organisaatiomuutosta, jossa yritykset muuttavat etätölinjauksiaan ja sen aiheuttamaa muutosvastarintaa tutkittiin. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineistona toimi julkaisuja Helsingin Sanomista ja Kauppalehdestä. Seuraavaksi kootaan yhteen tutkimuksessa tehdyt keskeisimmät havainnot ja niitä pohditaan yhdessä teorian ja aikaisemman tutkimuksen kanssa. Tämän jälkeen tutkimuksen onnistumista arvioidaan ja ideoita jatkotutkimukselle esitellään.

7.1 Tutkimuksen tulosten pohdintaa

Tässä johtopäätöksen alaluvussa tutkimuksessa löydettyjä tuloksia peilataan tutkielman alussa määritettyihin tutkimuskysymyksiin erillisissä alaluvuissa ja niitä pohditaan teorian ja aikaisemman tutkimuksen kanssa. Samalla muodostuu vastaus tutkimusongelmaan, joka oli seuraavanlainen: Miten työntekijöiden ja työnantajien eriävät mielipiteet sekä vastarinta etätöiden vähentämiseen esiintyvät suomalaisten digitaalisten uutismedioiden julkaisuissa? Tutkimuskysymykset esitetään alla.

1. Miten työntekijöiden näkemykset etätöiden vähentämisestä esitetään valikoitujen digitaalisten uutismedioiden julkaisuissa?
2. Minkälaista muutosvastarintaa julkaisuissa esiintyy?
3. Miten työnantajien näkemykset etätöiden vähentämisestä eroavat työntekijöiden näkemyksistä ja kuinka muutoksia on johdettu?

7.1.1 Miten työntekijöiden näkemykset etätöön vähentämisestä esitetään valikoitujen digitaalisten uutismedioiden julkaisuissa?

Työntekijät haluavat ennen kaikkea autonomiaa eli vapautta valita ja vaikuttaa itse omaan työhönsä. Autonomia näkyy esimerkiksi mahdollisuutena määritellä itse, haluaako työskennellä etänä vai toimistolla. Autonomia mahdollistaa työntekijöille paremman elämänhallinnan ja etätöön vapauttama lisäaika parantaa työn ja vapaa-ajan suhdetta arjessa. Tämä johtuu esimerkiksi vähentyneestä matkustamisesta toimistolle ja takaisin.

Työntekijätkin haluavat toisinaan työskennellä toimistolla, sillä tällöin he kohtaavat esimerkiksi työkavereita. Toinen merkittävä tekijä, joka vaikuttaa haluun työskennellä toimistolla, on toimiston viihtyvyys. Ahtaat ja meluisat toimistot ja etenkin avokonttorit koetaan työntekijöiden keskuudessa epämiellyttävinä. Kotitoimisto koetaan huomattavasti paremmaksi työympäristöksi. Toimistot, jotka vastaavat työntekijöiden tarpeisiin, houkuttelisivat työntekijöitä saapumaan sinne useammin. Rauhalliset ja riittävät työpisteet ovat ensisijaisen tärkeitä toimiston viihtyvyyttä ajatellessa.

Työntekijät haluavat osallistua etätöolinjauksissa tapahtuviin muutoksiin. He haluavat tulla kuulluksi ja että heidänkin tarpeensa ja näkemyksensä otetaan huomioon päätöksenteossa. Työntekijöitä tulisi osallistaa esimerkiksi toimiston viihtyvyyden suunnitteluun, sillä he tietävät parhaiten, mikä tekisi toimistosta houkuttelevamman ja viihtyisemmän työntekijöiden näkökulmasta.

Työntekijöille on myös tärkeää se, että he kokevat työnantajan luottavan heihin ja vastavuoroisesti he voivat luottaa työnantajiinsa. Mahdollisuus työskennellä itselle sopivalla tavalla ja sopivassa paikassa tuntuu työntekijöistä luottamuksen osoitukselta johdon suunnasta. Työntekijät haluavat myös voida itse luottaa työnantajiinsa ja tämä helpottuu, kun muutoksista kommunikoidaan heille riittävästi ja he voivat ottaa osaa muutosprosessiin.

Castellumin (2025) Tulevaisuuden Työelämä -tutkimus tukee tämän tutkimuksen havaintoa siitä, että autonomian rooli on merkittävä. 53 % tutkimuksen vastaajista on sitä mieltä, että mahdollisuus tehdä etätöitä on ratkaisevassa asemassa työnantajaa valitessa. Tämä kuvastaa sitä, kuinka moni työntekijä kokee työn vapauden ja juurikin autonomian olevan merkittävä asia työelämässä. Mahdollisuus vaikuttaa itse omaan työhön ja vapaus valita on myös ollut jo koronaviruspandemian aikaisen etätöiden lisääntymisen aikaan hyötypuolena työntekijän näkökulmasta. Sen koettiin lisääntyvän siirtyessä lähityöstä etätöihin (Sutela & Pärnänen, 2021).

Myös Castellumin (2025) tutkimus sekä YIT Kestävät kaupunkiympäristöt -barometri (2024) osoittavat toimistojen viihtyvyyden olevan ratkaisevassa asemassa siinä, kuinka houkuttelevana työntekijät kokevat toimiston, mikä tukee tämän tutkimuksen havaintoja. Jo etätöiden lisääntyneenä merkittävästi koronaviruspandemian aikaan oman työpisteen viihtyvyys on ollut merkittävässä roolissa. Tällöin omat työpisteet rakentuivat kotiympäristöihin, jolloin ihmisillä oli erilaisia ja työrauhalta vaihtelevia työpisteitä. (Sutela & Pärnänen, 2021). Jos etätöissä työrauhan on koettu olevan huonompi kuin lähityössä, työntekijät kokevat työskentelemisen sujuvammaksi toimistolla. Ja jos lähityössä työrauha on puutteellista, se kannustaa työntekijää siirtymään etätöihin, jossa työrauhaan pystyy vaikuttamaan itse. Tässäkin tilanteessa työntekijän autonomia eli mahdollisuus valita ja vaikuttaa itse korostuu.

Molemmat tutkimukset, Castellumin (2025) tutkimus sekä YIT Kestävät kaupunkiympäristöt -barometri (2024), osoittavat lisäksi myös esimerkiksi työmatkan pituudella ja järkevällä sijainnilla olevan selvä yhteys työntekijän etätöitoiveisiin. Castellumin (2025) tutkimus kertoo 53% pitävän etätöimahdollisuutta ratkaisevana tekijänä työnantajaa valitessa, mikä tukee tässä tutkimuksessa tehtyjä löydöksiä työntekijöiden mielipiteistä etätöihin. Tässä tutkimuksessa tehdyt löydökset työntekijöiden näkemyksistä etätöiden vähentämisen kontekstissa ovat siis yhteneväisiä aiempien tutkimusten kanssa, jotka ovat tuoneet vastaavia havaintoja esiin.

7.1.2 Minkälaista muutosvastarintaa julkaisuissa esiintyy?

Muutosvastarintaisuus näkyy julkaisuissa selvänä työntekijöiden sitoutumisen vähentymisenä omaa työtehtävää sekä yritystä kohtaan. Kun tyytymättömyys esimerkiksi etätyölinjausten yllättävissä muutoksissa kasvaa, oma sitoutuminen vähitellen heikkenee. Sitoutumisen vähentymisellä on haitallisia vaikutuksia koko yritykselle, sillä työhönsä sitoutumattomat työntekijät eivät ole yhtä kiinnostuneita yrityksen menestymisestä. Omat työtehtävät hoidetaan, mutta motivaatio ja työn laatuun panostaminen ovat vähäisiä. Tämä voi näkyä esimerkiksi tehokkuuden laskuna. Mielenkiinnon ja motivaation ollessa vähäisiä, luovuuden ja kehitysideoiden syntyminen on epätodennäköistä. Työhönsä sitoutumattomat työntekijät ovat myös usein helposti halukkaita vaihtamaan työpaikkaa, mikäli parempi työ löytyy.

Muutosvastarintaisuus voi myös esiintyä erilaisina aktiivisen ja hiljaisen vastarinnan muotoina. Aktiivista muutoksen vastustamista esiintyy, kun työntekijät kieltäytyvät noudattamasta työnantajan asettamia etätyölinjauksia. Tätä voi olla esimerkiksi etätyön tekeminen useammin, kuin olisi sallittua. Työnantajan päätöksiä voidaan kritisoida suoraan tai työyhteisön keskuudessa. Toimistolla saatetaan käydä sovittu määrä, mutta aika käytetään jatkuviin kahvitaukoihin. Tällöin vaikuttaa siltä, että linjauksia noudatetaan, vaikka todellisuudessa asia ei ole näin ja tehokkuus kärsii. Tämä ilmiö on aktiivisen ja hiljaisen vastarinnan välimaastossa. Hiljaista vastarintaa kuvastaa sen sijaan oman työpanoksen vähentäminen, joka on liitoksissa sitoutumisen vähenemiseen. Hiljainen muutoksen vastustaminen näkyy etäännyksenä yrityksestä ja omasta työtehtävästä. Toisaalta se voi näkyä myös valintana vältellä sellaisia työpaikkoja, joissa etätyön tekeminen ja etätyölinjaukset eivät vastaa omia tarpeita tai toiveita.

Helsingin Sanomissa ja Kauppalehdessä esiintyvä muutosvastarinta kuvastaa käytännön tasolla erinomaisesti teoriaosuudessa esiteltyjä muutosvastarinnan ilmenemusmuotoja. Tutkielman empiirinen osuus toimi näin ollen vahvana käytännön esimerkkinä siitä,

kuinka muutosvastarintaa voi ilmetä erilaisissa organisaatiomuutoksissa, erityisesti etätöön vähentämisen kontekstissa.

7.1.3 Miten työnantajien näkemykset etätöön vähentämisestä eroavat työntekijöiden näkemyksistä ja kuinka muutoksia on johdettu?

Työnantajat näkevät etätöön erilaisessa valossa, kuin työntekijät. Etätö herättää huolta yhteisöllisyyden surkastumisesta, kun työyhteisön jäsenet eivät kohtaa toisiaan. Kohtaamiset etäyhteydellä eivät ole verrattavissa toimistolla tapahtuvien kohtaamisten kanssa ja esimerkiksi hiljainen tieto ei liiku ihmisten ollessa kaukana toisistaan. Tällä voi olla ajan kuluessa negatiivisia vaikutuksia yrityskulttuuriin. Työnantajat näkevät luovuuden ja innovaatioiden vähentyvän etänä työskennellessä, mikä herättää huolta myös kehityksen hidastumisesta. Kehityksen hidastuminen voi johtaa yrityksen kilpailukyvyyn ja suoritutumisen heikentymiseen.

Työnantajat kokevat johtamisen haasteelliseksi etäyhteyden välityksellä. Tietynlainen ote työntekijöihin ja tekemiseen on haasteellisempaa ylläpitää etänä, kuin lähityössä. Työntekijöiden suoriutumisen seuraaminen ja esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttäminen hankaloituu. Työnantajilla tulee myös olla kontrollia ja viime kädessä päätöksentekovoimaa on heillä. Tämä tarkoittaa sitä, että etätölinjauksista päättää työnantaja ja tapa tehdä päätöksiä etätölinjauksiin liittyen voi vaihdella eri yrityksissä.

Etätölinjausten muuttaminen voi tapahtua yrityksissä eri tavoin. Se voi tapahtua houkuttelemalla työntekijöitä palaamaan toimistolle omatoimisesti, jolloin toimiston viihtyvyyden parantaminen on avainasemassa. Tässä asiassa työntekijöiden näkemyksiä kannattaa hyödyntää ja työntekijöitä kannattaa osallistaa muutoksen toteuttamisessa. Kun työntekijöitä houkutellessa tulemaan omatoimisesti toimistolle useammin heidän autonomiansa säilyy. Tällöin työntekijät kokevat työnantajan luottavan heihin ja heidän päätöksiin. Tässä ratkaisussa olennaista on myös työnantajan ja työntekijöiden välinen

kommunikaatio, joka auttaa molempia osapuolia ymmärtämään toista osapuolta ja tekemään tietoisempia valintoja. Parempi ymmärrys kasvattaa myös luottamusta molempiin suuntiin. Houkuttelemisen sijaan muutos etätyölinjauksiin voi myös tapahtua siten, että työntekijät pakotetaan toimistolle useammin. Tällöin työntekijöiden näkemyksiä ei oteta huomioon, kommunikaatio muutoksesta on vähäistä ja vastarintaa todennäköisesti syntyy. Työntekijöiden autonomia vähenee. He voivat kokea, että heihin ei luoteta ja myös sitoutuneisuus vähenee. Työntekijöiden pakottaminen luo otollisen perustan vastarinnan syntymiselle.

Työnantajilla ja työntekijöillä on siis ristiriitaiset näkemykset etätyön hyödyistä, haitoista ja kannattavuudesta. On yrityksen etu, jos tasapaino etä- ja lähityön tekemiselle löytyy. Täysi etätyö tai täysi lähityö on harvoin paras tai edes työntekijöiden mielestä kannattava ratkaisu, jolloin hybridimalli eli molemmat yhdistävä tapa olisi järkevää. Myös aikaisempi tutkimus aiheesta on osoittanut hybridityön saaneen eniten kannatusta, sillä se yhdistää lähityön ja etätyön hyvät puolet. Tällöin lähityöpäivät mahdollistaisivat erityisesti työnantajien näkökulmasta tärkeiden kohtaamisten sekä yhteisöllisyyden tapahtumisen ja etätyöpäivät taas helpottaisivat ajanhallintaa sekä omien töiden suorittamista rauhallisessa tilassa (Sutela & Pärnänen, 2021). Myös Castellumin (2025) tutkimus tuo esille toimistolla työskentelemisen merkittävän roolin yrityskulttuurin rakentumisessa, mikä tukee työnantajien toivetta lähityöpäivien lisäämisestä. Yhä useampi kokee toimistolla tapahtuvien kohtaamisten parantavan yrityskulttuuria ja etenkin johtoasemassa olevat henkilöt pitävät kohtaamisia elintärkeänä yrityskulttuurille. Sama tutkimus havaitsi kuitenkin yllättäen samanaikaisesti etätyömahdollisuuden olevan tärkeintä henkilöille, jotka ovat yrityksessä ylintä johtoporrasta tai toimitusjohtajan asemassa. Avainasemassa etätyön ja lähityön tasapainon löytymisessä on kuitenkin yhteisen sävelen löytäminen sopivasta määrästä. Työnantajilla on oikeus tehdä päätös, mutta kuten aineistosta ilmeni, tiukan linjan vetämisessä on riskejä. Yritykselle tärkeät asiantuntijat saattavat esimerkiksi lähteä ja työntekijät ovat tehottomampia. Ylimmän johdon pitäessä etätyötä hyvin tärkeänä (Castellum, 2025), työnantajien olisi perusteltua huomioda tämä seikka etätyötä koskevassa päätöksenteossa.

Etätöön haasteena nähtiin sosiaalisten kohtaamisten puuttuminen jo muutama vuosi aikaisemmin, kun koronaviruspandemia laittoi laajan etätöaallon liikkeelle, (Sutela & Pärnänen, 2021). Eli huoli kohtaamisten ja yhteisöllisyyden vähäisyydestä on ollut jo aikaisemminkin läsnä etätökeskustelussa. Tämän tutkimuksen aineistossa huoli ilmeni pääosin kuitenkin työnantajien näkökulmasta, mikä johtunee siitä että työntekijät ovat tottuneet tekemään etätöitä ja siitä on tullut osa monien uutta arkea.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on myös havaittu, että alemmassa asemassa työskentelevät henkilöt ovat usein tyytyväisempiä etätööhön, kuin korkeammassa asemassa työskentelevät henkilöt. Tätä on perusteltu sillä, että usein korkeammassa asemassa toimivat henkilöt ideoivat ja kehittävät enemmän yhdessä (Sutela & Pärnänen, 2021), mikä on sujuvampaa lähityössä tämänkin tutkimuksen perusteella. Korkeammassa asemassa työskentelevien henkilöiden työtehtäviin voi myös kuulua muiden ihmisten johtaminen, minkä on havaittu olevan helpompaa lähityössä niin aikaisemmassa tutkimuksessa (Sutela & Pärnänen, 2021), kuin myös tämän tutkimuksen aineistossa. Aikaisempien tutkimusten havainnot, joiden mukaan alemmassa asemassa työskentelevät henkilöt ovat tyytyväisempiä etätööhön, ovat kuitenkin ristiriidassa Castellumin (2025) tutkimuksessa tehdyn havainnon kanssa. Castellumin tutkimuksen mukaan etätö on tärkeintä korkeissa asemissa työskenteleville henkilöille. Tämä herättää kysymyksen siitä, johtuuko muutos näiden henkilöiden näkemyksissä työnantajien pyrkimyksestä suunnata työntekoa enemmän toimistoille, vai onko taustalla muita tekijöitä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitusten arviointi

Laadullisessa, aineistolähtöisessä tutkimuksessa tutkijan tapa tulkita aineistoa voi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen aineistolähtöisyydellä tarkoitetaan siis sitä, että tutkimuksessa tuodaan esille aineistossa esiintyviä ilmiöitä ja havaintoja. (Juuti ja Puusa, 2020). Tällöin esimerkiksi tutkijan ennakkoluulot voivat heijastua tutkimuksessa.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa siis tulosten tulkinnanvaraisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa kerättiin aineisto Helsingin Sanomien ja Kauppalehden julkaisuista. Tutkimukseen mukaan valikoidut julkaisut valikoituivat sen perusteella, kokiko tutkija ne relevanteiksi vai epärelevanteiksi tutkimuksen kannalta. Toinen tutkija olisi voinut tehdä aineistonkeruun vaiheessa siis erilaisia tulkintoja ja päätöksiä. Tulkinnanvaraisuus heijastuu myös tutkimuksen tulosten purkamisessa. Tutkimuksessa löydettiin toistuvia ja tärkeitä teemoja, mutta toinen tutkija olisi voinut ottaa tutkimuksessa eri näkökulmia huomioon myös vähemmän tai enemmän.

Tutkimuksen rajoituksena on lyhyeltä aikaväliltä kerätty aineisto. Tutkimuksen aineisto oli kerätty tammikuu 2024 – syyskuu 2025 ajalta. Tämä tarkoittaa sitä, että julkaisut tätä ennen ja tämän jälkeen jäivät huomioimatta. Koronaviruspandemian jälkeen etätyöstä on kuitenkin uutisoitu paljon ja laajemman kokonaiskuvan saamiseksi julkaisuja olisi pitänyt kerätä pidemmältä aikaväliltä. Tässä tutkimuksessa haluttiin kuitenkin kerätä mahdollisimman tuoreita julkaisuja, jonka takia aineistonkeruussa tehtiin rajaus tähän ajankohtaan. Lisäksi tutkimuksen aineisto kerättiin vain kahden uutismedian julkaisuista ja useamman uutismedian yhdistäminen aineistoon olisi saattanut tuoda analyysiin enemmän sisältöä ja näkökulmia olisi voinut löytyä vielä enemmän.

7.3 Tutkimuksen käytännön suositukset

Tämän tutkimuksen käytännön suosituksena voidaan pitää havaintoa siitä, että yhteistyö ja kommunikointi on avainasemassa organisaatiomuutoksissa ja niihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Muutosvastarintaa syntyy herkästi, jos yrityksessä tehdään yksimielisiä päätöksiä ottamatta työntekijöiden näkemyksiä huomioon. Muutosvastarinnalla on erinäisiä negatiivisia vaikutuksia yritykselle, jonka takia sen välttäminen on kieltämättä kannattavaa. Työntekijöiden riittävällä tiedottamisella, sekä muutoksesta sekä sen syistä kommunikoimisella voi olla huomattavia vaikutuksia siihen, kuinka onnistuneesti organisaatiomuutos saadaan toteutettua. Jos kyseessä on organisaatiomuutos, jossa työntekijöiden näkemykset voivat tuoda lisähyötyä

muutokseen, työntekijöiden osallistaminen on tähän erinomainen ratkaisu. Työntekijöiden osallistaminen voi näkyä monella tavalla, esimerkiksi juuri työntekijöiden kuuntelemisena, kun toimiston viihtyvyyttä pyritään parantamaan.

7.4 Lisätutkimuksen kohteet

Tutkimuksen aineistosta nousi esiin eriäviä näkökulmia etätöön ja lähityön vaikutuksista työn tuottavuuteen. Helsingin Sanomien ja Kauppalehden julkaisuista kävi ilmi, että johtoporras näkee tuottavuuden paranevan lähityössä, kun taas monet työntekijät kokevat olevansa tuottavampia etätöissä. Aineistosta ei käynyt kuitenkaan ilmi, kumpi tapa on todellisuudessa parempi tuottavuuden kannalta. Julkaisuissa nostettiin esille muutamia aiheesta tehtyjä tutkimuksia, mutta niiden tulokset olivat ristiriitaisia sekä aiheesta tehdyt tutkimukset vähäisiä. Myös hybridityö ja sen tuottavuus oli esillä aineistossa, mutta jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoista olisi tietää juuri lähityön ja etätöön tuottavuudesta. Jatkotutkimuksena voisi siis tehdä laajempaa tutkimusta siitä, kummassa tuottavuus on yleisesti paremmalla tasolla: lähityössä vai etätöissä?

Toinen ehdotus jatkotutkimukselle on kasvanut kiinnostus lähityön lisäämiselle yrityksissä. Aineistosta kävi lyhyesti ilmi, että aikaisemmin etätömahdollisuutta on pidetty yrityksissä eräänlaisena valttikorttina, jolla työvoimaa on houkuteltu hakeutumaan yritykseen töihin. Nyt työnantajat haluaisivat sen sijaan merkittävästi vähentää etätöiden tekemistä ja palauttaa lähityöskentelyn koronaviruspandemiaa edeltävälle tasolle, jolloin työskenneltiin pääsääntöisesti toimistolla. Jatkotutkimuksena olisikin siis mielenkiintoista tutkia tätä ilmiötä. Mikä yrityksissä on muuttunut, kun etätö ei enää olekaan niin merkittävä kilpailutekijä, kuin aiemmin?

Lähteet

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210. <https://doi.org/10.1080/14697010701563379>
- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32(4), 552–574. <https://doi.org/10.1177/0149206306287542>
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology* (Vol. 18, Issue 4). <https://doi.org/10.1023/b:jobu.0000028449.99127.f7>
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365. <https://doi.org/10.1080/13594320444000128>
- Castellum. (2025). Tulevaisuuden Työelämä – vuosikatsaus työympäristötrendeihin. 2025.Castellum. [https://castellum.fi/wpcontent/uploads/2025/08/Castellum TulevaisuudenTyöelama2025_FI_Web.pdf](https://castellum.fi/wpcontent/uploads/2025/08/Castellum_TulevaisuudenTyöelama2025_FI_Web.pdf)
- Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 217–239. <https://doi.org/10.1080/13594320444000074>
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>

- Darmawan, A. H., & Azizah, S. (2020). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Volume 395. Atlantis Press.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39–56. <https://doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Etuh, S. P., Oguche, A. A. & Abdulazeez, U. S. (2025). Effective change management: Overcoming resistance to organizational change. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*. 9(1).
- Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912373>
- Fløvik, L., Knardahl, S., & Christensen, J. O. (2019). The Effect of Organizational Changes on the Psychosocial Work Environment: Changes in Psychological and Social Working Conditions Following Organizational Changes. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02845>
- Helpap, S., & Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 903–916. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0088>
- Hietala, H., Hurmalainen, M., & Kaivanto, K. (2017). Työsopimus ja ehdot erityistilanteissa. Alma.
- Hurn, B. J. (2012). Management of change in a multinational company. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), 41–46. <https://doi.org/10.1108/00197851211193417>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

- Juntunen, E. (18.9.2024). Amazon lopettaa etätyöt – ”Hyödyt ovat merkittävät”.
Helsingin Sanomat. Noudettu 12.10.2025 osoitteesta
<https://www.hs.fi/talous/art-2000010704414.html>
- Jørgensen, H. H., Owen, L., & Neus, A. (2009). Stop improvising change management! *Strategy and Leadership*, 37(2), 38–44.
<https://doi.org/10.1108/10878570910941217>
- Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137–19160.
<https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- Lewis, L. K. . (2011). Organizational change : creating change through strategic communication. Wiley-Blackwell.
- Ling, J., Chok, J. I., Zhang, W., & Lowery, C. M. (2025). The Impacts of Organizational Changes on Work Engagement and Quiet Quitting. *American Journal of Management*, 25(1), 13-28.
- Longenecker, C. O., & Fink, L. S. (2001). Improving management performance in rapidly changing organizations. *Journal of Management Development*, 20(1), 7-18. <https://doi.org/10.1108/02621710110365014>
- Mosadeghrad, A. M., & Ansarian, M. (2014). Why do organisational change programmes fail? *International Journal of Strategic Change Management*, 5(3), 189. <https://doi.org/10.1504/ijscm.2014.064460>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients’ reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
<https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends*, 67(1), 189–197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>

- Prib, H. A., & Gromova, Z. V. (2019). Connection Between Resistance to Organizational Change and Psychological Resistance of an Individual. *Journal of Intellectual Disability-Diagnosis and Treatment*, 7(3). <https://doi.org/10.6000/2292-2598.2019.07.03.15>
- Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The Psychology of Resistance to Change: The Antidotal Effect of Organizational Justice, Support and Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952>
- Saira Khatoon, B., & Farooq, A., (2016). Impact of Organizational Change on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(3)
- Singh, K., Saeed, M., & Bertsch, A. (2012). *Key Factors Influencing Employee Response Toward Change: A Test in the Telecom Industry in India*. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(3).
- Smith, I. (2004). Continuing professional development and workplace learning 7: Human resource development – a tool for achieving organisational change. *Library Management*, 25(3), 148–151. <https://doi.org/10.1108/01435120410522370>
- Smith, I. (2005a). Continuing professional development and workplace learning 11: Managing the “people” side of organisational change. *Library Management*, 26(3), 152–155). <https://doi.org/10.1108/01435120510580898>
- Smith, I. (2005b). Continuing professional development and workplace learning 13 Resistance to change - Recognition and response. *Library Management*, 26(8–9), 519–522. <https://doi.org/10.1108/01435120510631800>
- Smollan, R. K. (2011). The multi-dimensional nature of resistance to change. *Journal of Management & Organization*, 17(6), 828-849.
- Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021). Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus. Noudettu 26.11.2025 osoitteesta: <https://otos.stat.fi/server/api/core/bitstreams/85765444-35bf-4815-b51d-816cec47197b/content>

- Tilastokeskus. (31.12.2023). Työolot murrosten keskellä – tekoälyä, vihreää siirtymää ja etätyötä palkansaajien arjessa. Noudettu 10.12.2025 osoitteesta <https://stat.fi/julkaisu/clmysqwjvaohp0cutzds9c72e>
- Tolvanen, J. (17.12.2024). Toimistopakko kielii luottamuspulasta tai laiskasta johtamisesta. Kauppalehti. Noudettu 12.10.2025 osoitteesta: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/57082f91-fd03-4999-8504-2c74cae10f1f>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(1-2), 160–174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace, *Journal of Applied Psychology*. 85(1), 132-142.
- YIT. (2024). Kestävät kaupunkiympäristöt -barometri 2024. YIT. https://www.yitgroup.com/siteassets/kaupunkikehitys/barometri/2025/kestavat-kaupunkiymparistot-barometri_fi.pdf
- Yli-Kerttula, J., & Varis, K. (2023). Comparison of Change Management Models and Suggestions for Top Management. *Journal of Management and Strategy*, 14(2). <https://doi.org/10.5430/jms.v14n2p69>

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty ChatGPT-tekoälyohjelmaa tutkimusprosessin tukena. Tekoälyä käytettiin aiheen, otsikon ja tutkimuskysymysten ideoinnissa, epäselvien lauseiden selkeyttämisessä sekä tukena tiedonhaussa.