



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Maija Jaloluoma

Johtamistyylin rooli organisaatiotason muutosvalmiudessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Johtamisen ja organisaatioiden
kandidaatin tutkielma
Kauppatieteiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Maija Jaloluoma		
Tutkielman nimi:	Johtamistyylin rooli organisaatiotason muutosvalmiudessa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden kandidaatti		
Opintosuunta:	Johtaminen ja organisaatiot		
Työn ohjaaja:	Annemari Vanhaviitakoski		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	26

TIIVISTELMÄ:

Liiketoiminta nykypäivänä on epävarmaa ja jatkuvat muutokset ovat uusi normaali. Jatkuvan muutoksen kulttuurissa vain muutokselle valmiit organisaatiot selviävät. Erytisest digitalisaation edetessä, sopeutuminen uuteen on välttämätöntä.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan muutosvalmiuden käsitettä organisaatiotasolla ja millainen rooli kirjallisuuden keskeisimmillä johtamistyyleillä on organisaation muutosvalmiudessa ja muutoksen onnistumisessa. Tutkimusongelmaan vastataan kahden tarkentavan tutkimuskysymyksen avulla: mitä muutosvalmius on ja kuinka se ilmenee organisaatiotasolla sekä kuinka johtaja voi omalla tyylillään edistää muutosta. Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena.

Tutkielmassa muutosvalmiutta käsitellään organisaation yksilöiden jakamana asenteena ja sitoutumisena muutosta kohtaan. Organisaatiotasolla muutosvalmius näkyy myös syvemmillä juurtuneissa prosesseissa ja käytänteissä, kuten organisaatiokulttuurissa tai johtajuudessa. Tutkimuksessa käsitellyt artikkelit osoittivat johtajan käyttämällä johtamistyyleillä sekä -käytänteillä olevan rooli organisaation muutosvalmiudessa. Tässä tutkielmassa käsitellään pääosin positiivisen vaikutuksen johtamistyylejä ja -käytänteitä. Rooli voi olla myös negatiivinen. Johtamiskäytänteiden kautta voidaan perustella johtamistyylien positiivista roolia muutosvalmiudessa. Erytisest luottamuksen luominen, avoin kommunikaatio sekä yksilöllinen huomiointi ovat käytänteitä, jotka tukevat muutosvalmiutta. Samalla johtamiskäytänteet limittyvät yhteen toistensa kanssa. Näillä johtamiskäytänteillä todetaan olevan positiivinen rooli myös kunnioituksen ja arvostuksen tunteeseen. Tällä todetaan olevan merkittävä rooli muutosvalmiudessa.

Tämä kirjallisuuskatsaus osoittaa johtamistyyleillä sekä johtamiskäytänteillä olevan rooli organisaation muutosvalmiudessa ja näin myös muutoksen onnistumisessa. Muutosvalmius näkyy organisaatiotasolla organisaation rakenteissa, organisaatiokulttuurissa ja johtajuudessa, sekä myös yksilöiden asenteissa muutoksia kohtaan. Omalla tyylillään johtaja voi tukea työntekijöitä muutoksessa luomalla luottavaisen, avoimen kommunikaation kulttuurin, jossa jokainen työntekijä saa tarvitsemansa huomion.

AVAINSANAT: Muutosvalmius, johtajuus, johtamiskäytänteet, johtamistyyli, muutosjohtaminen

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkielman rakenne	6
1.3	Keskeisimmät käsitteet	7
2	Johtamistyylien rooli organisaation muutosvalmiudessa	9
2.1	Muutosvalmius organisaatiotasolla	10
2.2	Johtamistyyli	11
2.3	Johtamiskäytänteet	13
2.4	Johtamistyyli ja -käytänteet muutoksessa	15
3	Johtopäätökset	17
3.1	Tulokset	17
3.2	Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset	20
	Lähteet	22

Kuviot

Kuvio 1. Tyypillinen muutosprosessi (mukaillen Viitala ja Jylhä, 2019, muutosjohtaminen).

9

1 Johdanto

Liiketoiminta nykypäivänä on epävarmaa ja jatkuva muutos on uusi normaali (Narel ja muut, 2019, introduction). Usein organisaation muutos epäonnistuu, joka aiheuttaa turhia kuluja sekä negatiivisia vaikutuksia sekä organisaatiolle että yksilöille (Kamarova ja muut, 2024, s. 263). Tutkimuksessaan Errida ja Lotfi (2021, s. 9) toteavat muutoksen onnistumiselle olennaisimpia tekijöitä olevan muutoksen johtaja, muutoksen aikainen jatkuva kommunikaatio, sidosryhmien sitouttaminen, työntekijöiden motivaatio sekä muutokset agentit. On huomioitava kuitenkin, että suurikaan muutosvalmius ei takaa onnistunutta muutoksen implementointia (Weiner, 2009, luvusta: what outcomes result from organizational readiness for change).

Dempsey ja muut (2022, s. 85) määrittelevät tutkimuksessaan yleisimmiksi muutoksen epäonnistumisen tekijöiksi muutosvastarinnan, liian standardoidun toimintamallin sekä muutoksen näkemisen lyhytaikaisena projektina. Tutkimuksissaan Armenakis ja Harris (2009, s. 129) korostavat muutosjohtamisessa painopisteen siirtämistä muutosvastarinnan vähentämisen sijaan muutosvalmiuden luomiseen. Armenakis ja Harris (2009, s. 129) nimeävät yhdeksi muutosprosessin vaiheeksi muutosvalmiuden luomisen. Muutosvalmiuden merkitystä organisaation muutoksessa on tutkittu. Tutkimuksessaan Todnem By (2007, s. 6) toteaa muutosvalmiuden olevan kytköksissä muutoksen onnistuneeseen toteutukseen.

Muutoksen onnistunut toteutus vaatii kaikkien panosta ja työntekijät ovat ne, jotka muutoksen toteuttavat. Kuitenkin onnistuneen muutoksen keskiössä on se, miten johtajat johtavat muutosta. Errida ja Lotfi (2021, s. 10) toteavat johtamistaitojen puutteen olevan yksi epäonnistuneen muutoksen keskeisimmistä tekijöistä. Johtajuus ja sen prosessit ovat organisaation sisäisiä mahdollistavia tekijöitä muutosvalmiudessa (Rafferty ja muut, 2013, s. 121). Tästä herää kysymys, edistävätkö toiset johtamistyyli muutosta paremmin kuin toiset. Tutkimuksessaan Hussain ja muut, (2016, s. 123) toteavat johtamistyyllillä olevan vaikutus työntekijöiden osallistamiseen ja muutoksessa motivoimiseen sekä lopulta muutosprosessin loppuunsaattamiseen. Vastaavasti Alqatawenhin (2018, s. 19)

mukaan kehityksen mukana pysyminen vaatii johtajuuden kriittistä reflektointia. Kirjallisuudessa nousevat esille erityisesti transformationaalisen johtamistyylin sekä inklusiivisen johtamistyylin positiiviset roolit muutoksessa. Myös organisaatioiden eri mekanismeilla ja käytänteillä on rooli muutoksen onnistumisessa. Näistä käytänteistä esimerkiksi organisaatiokulttuuri näkyy muutosjohtamisen onnistumisessa epäsuorasti organisaation johtamisen käytänteiden välityksellä (Abawari ja muut, 2024, s. 13).

Tässä tutkielmassa käsitellään johtamistyylin roolia muutosvalmiudessa erityisesti organisaatiotasolla.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella muutosvalmiuden roolia muutoksen onnistumisessa ja millainen rooli keskeisillä johtamistyyleillä on muutosvalmiudessa organisaatiotasolla. Tutkielman tutkimusongelma on, *millainen rooli johtamistyyleillä on organisaation muutosvalmiudessa ja muutoksen onnistumisessa*. Tutkielman pääkysymyksen vastataan kahden tutkimuskysymyksen avulla. *Mitä muutosvalmius on ja kuinka se ilmenee organisaatiotasolla? Kuinka johtaja voi omalla tyylillään edistää muutosta?*

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielman teoria koostuu teorialuvusta 2 sekä sen alaluvuista, jotka muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehyksen.

Tutkielman ensimmäisessä luvussa, *johdanto*, esitetään tutkielman taustaa, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä tutkielman rakenne ja viitekehys sekä tutkielman keskeisimmät käsitteet. Toisessa luvussa, *johtamistyylien rooli organisaation muutosvalmiudessa*, tarkastellaan organisaation muutosvalmiuden, johtamistyylien sekä johtamiskäytänteiden käsitteitä ja ulottuvuuksia sekä kuinka nämä yhdistyvät toisiinsa. Kolmas luku,

johtopäätökset, muodostaa tutkielman teemojen johtopäätökset ja yhteenvedon vastaamalla tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tässä luvussa pohditaan, millaisia näkökulmia tutkielma nosti esiin jatkotutkimuksesta.

1.3 Keskeisimmät käsitteet

Tässä alaluvussa tarkastellaan tämän tutkielman keskeisimpiä käsitteitä, jotka ovat johtamistyyli, johtamiskäytänteet sekä muutosvalmius. Myöhemmissä luvuissa tarkastellaan näitä käsitteitä sekä muutoksen että organisaatioiden näkökulmista.

Tässä tutkielmassa johtamiskäytänteillä tarkoitetaan johtajan toimintamalleja ja tapoja, kuten luottamuksen rakentaminen sekä avoin kommunikaatio. Johtamistyyli on johtamiskäytänteiden kokonaisuuksia. Esimerkiksi yksilöllinen huomiointi on transformationalisen johtajuuden komponentti (Avolio ja Bass, 1995, s. 207–208).

Johtajuus on merkittävä osa muutoksen läpivientiä. *Johtamistyyli* on kriittinen osa organisaatiota sekä sen menestystä (Thanh ja Quang, 2022, s. 1). Pitääkseen toimintansa kestäväksi läpi muutoksien, organisaatioiden täytyy reflektoida johtajuuttaan (Alqatawenh, 2018, s. 19). Organisaatiokulttuurin kautta myös johtamistyyli ja -käytänteet vaikuttavat muutokseen (Vakola, 2013, s. 101; Abawari ja muut, 2024, s. 13). Johtamistyyliä, kuten transformationaalinen ja inklusiivinen, käsitellään pääluvussa 2.

Fasilitoidakseen organisaation kehittymistä, johtajan täytyy osata mukauttaa johtamistaan ympäristön ja organisaation kehitysvaiheen mukaan (Ablooshi ja muut, 2021, s. 350). Muutostilanteessa siis myös yksittäisen johtajan sopeutumiskyky on avainasemassa. Koska johtamistyyli ei ole yksiselitteisiä, on syytä tarkastella myös yksittäisiä *johtamiskäytänteitä*.

Muutosvalmius on muokattavissa oleva ominaisuus, johon vaikuttaa organisaation lisäksi aina myös muutoksen luonne (Vakola, 2013, s. 98). Muutosvalmiuden ymmärtäminen on erityisen tärkeää jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Samaa mieltä ovat Insan ja muut

(2025, s. 53), joiden mukaan muutosvalmiuteen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on kriittinen osa sopeutuvan ja innovoivan kulttuurin ylläpitoa. Muutosvalmiuteen vaikuttavina tekijöinä Vakola (2014, s. 197) tutkii muun muassa luottamusta johtoon, kommunikaation ilmapiiriä sekä tyytyväisyyttä omaan työhön. Tekijöiden yhteisvaikutus muokkaa organisaation jäsenten kokemaa muutoksen tarpeellisuutta (Insan ja muut, 2025, s. 54).

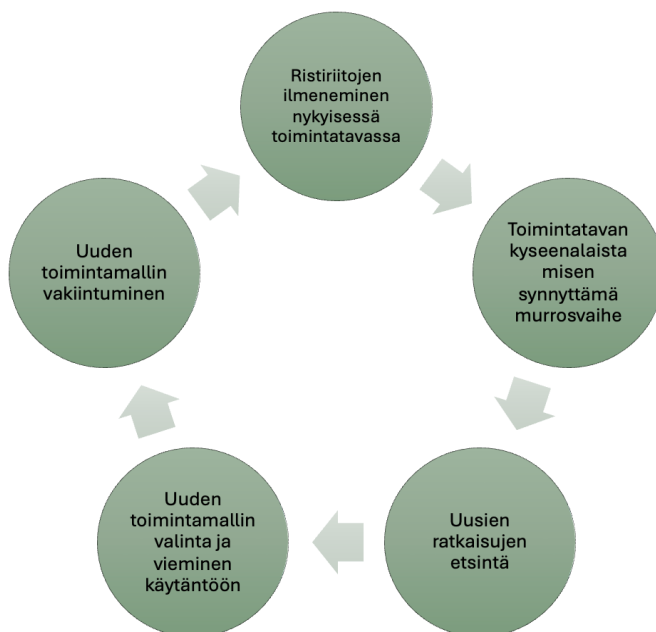
Vakola (2013, s. 97–98) määrittelee muutosvalmiuden työntekijöiden asennoitumiseksi organisaatioon toteutettavaa muutosta kohtaan. Tämä asennoituminen koostuu organisaation jäsenten aikeista, uskomuksista ja asenteista (Armenakis ja Harris, 2009, s. 138). Armenakis ja Harris (2009, s. 138) tarkentavat tämän asennoitumisen olevan kytköksissä työntekijöiden kyvykkyyteen toteuttaa organisaatiomuutos.

Vakola (2013, s. 97) avaa termin ”valmius” kolmeen eri tasoon. Tasot ovat yksilön valmius muutokseen, koettu organisaation valmius sekä varsinainen organisaation valmius muutokseen. Viimeinen näistä tasoista kuvaa organisaation todellista kykyä implementoida muutos. Tässä tutkielmassa perehdytään erityisesti organisaatiotason muutosvalmiuteen, joka näkyy esimerkiksi organisaatiokulttuurissa sekä organisaation johtajuudessa (Vakola, 2013, s. 101). Organisaatiot koostuvat yksilöistä sekä muutoksen toteuttajia ovat lopulta työntekijät, joten myös yksilötason muutosvalmius kuuluu organisaation muutosvalmiuteen.

2 Johtamistyylien rooli organisaation muutosvalmiudessa

Tässä luvussa tarkastellaan syvemmin organisaatiotason muutosvalmiutta sekä muutokselle olennaisempien johtamistyylien ja -käytänteiden roolia muutoksessa. Tässä tutkielmassa tarkastellaan erityisesti positiivisesti vaikuttavia johtamistyyliä sekä -käytänteitä, sillä ne ovat kirjallisuudessa eniten esillä. Lisäksi luvun alkuun määritellään, mitä muutoksella tarkoitetaan ja miltä tyyppinen muutosprosessi näyttää.

Organisaatiossa voidaan kohdata monenlaisia muutoksia. Viitalan ja Jylhän (2019, muutosjohtaminen) mukaan muutoksen voi aiheuttaa esimerkiksi asiakkaiden muuttuvat tarpeet, teknologian kehittyminen ja yritysten yhdistyminen. Viitala ja Jylhä kertovat, että muutos voi kohdistua esimerkiksi organisaation liikeideaan tai sen osaan, organisaatiokenteeseen tai uusiin tuoteinnovaatioihin. Onnistunut muutosprosessi päättyy uuden toimintamallin vakiintumiseen (Viitala ja Jylhä, 2019, muutosjohtaminen). Tyyppinen muutosprosessi on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tyyppinen muutosprosessi (mukaillen Viitala ja Jylhä, 2019, muutosjohtaminen).

2.1 Muutosvalmius organisaatiotasolla

Organisaation muutosvalmiuden voi määritellä monella tapaa. Muutosvalmius organisaatiossa on monitasoinen käsite (Weiner, 2009, discussion). Vakola (2013, s. 101) määrittelee organisaatiotason muutosvalmiuden olemassa oleviksi mekanismeiksi, prosesseiksi tai käytänteiksi, jotka joko mahdollistavat tai häiritsevät muutosta. Näitä mekanismeja ovat esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja johtajien sitoutuminen. Weinerin (2009) tutkimus määrittelee organisaation muutosvalmiuden jaetuksi tiimiominaisuudeksi, joka on sen jäsenten välinen psykologinen tila, jossa organisaation jäsenet ovat sitoutuneita sekä uskovat omiin kykyihinsä implementoida muutos. Weiner (2009, luvusta: some thoughts on testing this theory) tarkentaa määritelmän sopivan erityisesti organisaation muutoksiin, joissa tehokas muutos vaatii kollektiivista käyttäytymisen muutosta.

Näiden kahden määritelmän välillä on selkeä kontrasti. Weiner (2009) viittaa organisaation muutosvalmiuden olevan sen jäsenten sitoutuminen ja valmius muutokseen. Vakola (2013) taas kuvaa organisaation muutosvalmiuden olevan organisaatioon juurtuneita kulttuureita ja käytösmaalleja. Insan ja muut (2025, s. 54) yhdistävät korkean henkilön ja organisaation yhteensopivuuden korkeaan muutosvalmiuteen. Heidän mukaansa työntekijän kokiessa omien ja organisaation ja organisaatiokulttuurin arvojen yhteensopivuutta, ottaa työntekijä todennäköisemmin enemmän vastuuta roolissaan sekä työskentelee aktiivisesti muutoksissa. Tämä yhdistää Vakolan (2013) ja Weinerin (2009) määritelmiä. Voisi siis sanoa, että kaikkien vaikuttavien tekijöiden yhteisvaikutus luo muutosvalmiuden.

Organisaatiot koostuvat yksilöistä eikä yksilön roolia saa unohtaa organisaatiotason muutosvalmiudessa. Andrew ja Mohankumar (2015, s. 304) toteavat, että yksilön roolin sivuuttaminen muutosprosessissa johtaa vaikeuksiin ja jopa epäonnistumiseen. Raffertyn ja muiden (2013, s. 116) mukaan organisaation muutosvalmius koostuu organisaation yksilöiden ajattelutavoista ja tunteista, joista muodostuu yhteinen näkemys sosiaa-

lisen vuorovaikutuksen seurauksena. Myös organisaation johtajuus on edistävää tekijä organisaatiomuutosten johdonmukaisten ja kollektiivisten tunneperäisten reaktioiden kehittymisessä, jotka vaikuttavat positiivisesti organisaation muutosvalmiuteen (Rafferty ja muut, 2013, s. 125)

Tässä luvussa käsiteltyjen määritelmien mukaan organisaation muutosvalmius on siis organisaation yksilöiden asenteiden summa. Näiden lisäksi muutosvalmiuteen vaikuttaa organisaatioon juurtunut kulttuuri ja rakenteet sekä johtajuus. Organisaation muutosvalmius voi olla matala tai korkea. Esimerkiksi huono kommunikaatio on matalan muutosvalmiuden piirre (Vakola, 2013, s. 101).

Olenneimpia tekijöitä muutosvalmiuden luomisessa on Todnem Byn (2007, s. 4) mukaan mm. muutosvision ja kiireellisyyden luominen sekä näiden kommunikointi ja sitoutumisen aktivointi. Tämä on yhteneväinen John Kotterin muutosjohtamisen mallin kanssa, jonka vaiheisiin kuuluu muutosvision ja kiireellisyyden luominen sekä näiden kommunikointi (Kotter, 2007).

Kotterin (2007) muutosmallin lisäksi aiheen kirjallisuudessa tulee vastaan Lewinin kolmi-vaiheinen muutosmalli. Lewinin mallin vaiheiksi todetaan Hussainin ja muiden (2018, s. 123) artikkelissa sulatusvaihe, muutosvaihe sekä jäädytysvaihe. Abdul-Nasirun (2024, s. 854) mukaan muutosvalmius on verrattavissa Lewinin mallin ensimmäiseen vaiheeseen, sulattamisvaiheeseen. Samoin myös Vakola (2013, s. 100–101) kuvailee valmiusvaiheen, siis sulattamisvaiheen, sisältävän muutostarpeen huomaamisen sekä mekanismien, jotka tukevat muutosta, varmistamisen. Muutosta tukeviksi mekanismeiksi Vakola nimeää kommunikaation ja kulttuurin.

2.2 Johtamistyyli

Transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamistyylin vastakkainasettelu on yleistä alan kirjallisuudessa (Wang ja muut, 2005, s. 174). Poiketen transformationaalisesta lähestymistavasta *transaktionaalinen johtajuus* suuntautuu vahvemmin sääntöihin sekä

niiden johdonmukaiseen seuraamiseen (Avolio ja Bass, 1995, s. 203). Nimensä mukaisesti transaktionaalisessa johtajuudessa työpanos vaihdetaan sitä vastaavaan palkkioon, joka Wangin ja muiden (2005, s. 174) mukaan todennäköisimmin johtaa korkeintaan sovituihin tuloksiin ja suorituksiin. Työntekijä ei siis näe syytä ylittää tavoitteita ja luoda uutta.

Ablooshin ja muiden (2021, s. 348) mukaan *transformationaaliseen johtajuuteen* kuuluu työntekijöiden sitouttaminen työhön. Tämä sitouttaminen tapahtuu kommunikoimalla yhteistä tavoitetta ja yhteisöllisyyden luomista. Sitouttaminen motivoi innovaatioihin erityisesti muutoksen aikana (Ablooshi ja muut, 2021, s. 348). Avolio ja Bass (1995, s. 207–208) luettelevat transformationaalisen johtamisen neljäksi osa-alueeksi karisman, inspiraation, älyllisen stimuloinnin sekä yksilöllisen huomioimisen.

Autenttiset johtajat osoittavat olevansa arvostuksen ja luottamuksen arvoisia toimimalla omien arvojen sekä vakaumusten mukaisesti (Walumbwa ja muut, 2008, s. 96). Walumbwan ja muiden (2008, s. 96) mukaan autenttisella johtajuudella voi rakentaa myös uskottavuutta. Hadin ja muiden (2025, s. 5–6) mukaan *autenttinen johtajuus* vahvistaa muutosvalmiutta luomalla kannustavan ja luottavaisen työympäristön.

Muhammedin (2024, s. 260) mukaan *inklusiivinen johtamistyyli* sisältää työntekijöiden oikeudenmukaisen ja huomioivan kohtelun. Hän tarkentaa inklusiivisen johtajan vahvistavan työntekijöiden itsenäisyyttä sekä osallisuutta päätöksen tekoon ymmärtämällä työntekijöiden arvon sekä tarjoamalla tukea. Hän täydentää vielä myös ymmärryksen epäonnistumisista kohtaan sekä erilaisten arvojen ja käytänteiden huomioimisen olevan inklusiivisen johtamisen piirteitä. Tutkimuksessaan Muhammed (2024, s. 262) tarkastelee inklusiivista johtamista kolmen peruspilarin näkökulmasta. Pilarit ovat avoimuus, saatavuus sekä lähestyttävyyys.

Zengin ja muiden (2020, s. 7) mukaan inklusiivinen johtajuus tukee työntekijöiden aloitteellisempaa käyttäytymistä (*taking-charge behaviors*). Tällä he tarkoittavat oma-aloitteisuutta, joka ylläpitää sekä yksilön kehittymistä että organisaation elinvoimaisuutta. Morrison ja Phelps (1999, s. 403) tarkentavat tämän oma-aloitteisuuden olevan työntekijöiden vapaaehtoisia sekä rakentavia ponnistuksia, jotka tuovat organisaatiolle hyödyllisiä muutoksia esimerkiksi työyksikköön. Myös Parkerin ja Collinsin (2010, s. 635) mukaan oma-aloitteellisuus edistää organisaation sisäisiä muutoksia.

Sopeutuva johtajuus edellyttää johtajalta kykyä joustaa omassa ajattelussaan ja toiminnassaan vastatakseen muuttuviin organisaation tarpeisiin (Azevedo ja Jugdev, 2022, 2. 56). Kulttuurinen kompetenssi on yksi sopeutuvista tekijöistä ja Azevedon ja Jugdevin (2022, s. 63) mukaan tämä lisää sopeutuvaa johtajuutta sekä auttaa muutokseen sopeutumisessa ja lisää resilienssiä.

Johtajuus ei ole kuitenkaan yksiselitteistä ja Ablooshin ja muiden (2021, s. 350) mukaan innovaatio tarvitsee monimuotoista johtajuutta. Ablooshi ja muut (2021, s. 339) määrittelevät innovaation olevan täysin uusien tai erilaisten ideoiden toteuttamista, jolla tavoitellaan organisaation kasvua. Viitala ja Jylhä (2019, muutosjohtaminen) toteavat muutoksessa olevan usein kyse uudistamisesta tai kehittämisestä. Tutkimuksessaan Ablooshi ja muut (2021, s. 350) esittelevät *kaksikäätisen johtajuuden (ambidextrous leadership)*. He kuvaavat kaksijakoisen lähestymistavan olevan tehokkaampi kuin vain yhden johtamistyylin varaan rakentuva malli.

2.3 Johtamiskäytänteet

Costello ja Arghode (2020, s. 858) toteavat onnistuvan organisaation muutoksen olevan saavutettavampaa, kun sen jäsenet luottavat johtajuuteen. He täydentävät organisaation voivan saavuttaa halutut muutokset, kun sen jäsenet luottavat johtajiin sekä pitävät näitä reiluina. *Luottamuksen rakentaminen* on Vakolan (2013, s. 103) mukaan tapa luoda muutostavalmiutta sekä johtaa muutosta. Työntekijät vastustavat muutosta todennäköisemmin, kun he eivät koe voivansa luottaa johtajuuteen (Costello ja Arghode, 2020, s. 856–

857). Jiang ja Luo (2018, s. 143) listaavat luottamuksen ydinulottovuuksiksi kyvykkyyden, luotettavuuden sekä rehellisyyden.

Muutoksen kommunikointi on tärkeä osa muutosprosessia. Kotterin (2007) muutosjohtamisen mallin neljäs vaihe on muutosvision kommunikointi. Weiner (2009, discussion) toteaa yhteisen linjauksen luomisen olevan haastavaa, kun johtajien viestintä on ristiriitaista tai epäjohtonmukaista. Kommunikaation puute linkittyy suoraan organisaation luottamukseen. Tutkimuksessaan Kähkönen (2020) toteaa tiedon jaon puutteen heikentävän luottamusta organisaatiossa. Costello ja Arghode (2020, s. 858) kertovat läpinäkyvän kommunikaation vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden asenteisiin ja samalla *avoin kommunikaatio* luo myös luottamusta. Wehmeier ja Raazin (2012, s. 340) mukaan läpinäkyvyys on ehto luottamukselle.

Rawlins (2009, s. 84) kuvaa *läpinäkyvyyden* periaatteiksi esimerkiksi vilpittömyyden, totuudenmukaisuuden sekä avoimuuden. Rawlins (2009, s. 88) jakaa läpinäkyvän kommunikaation neljään tekijään. Nämä tekijät jakaantuvat edelleen positiivisiin ja negatiivisiin. Positiivisia tekijöitä ovat olennainen informaatio, osallistuminen sekä vastuullisuus, negatiivinen tekijä on salailu, joka on ikään kuin positiivisten tekijöiden vastakohta (Rawlins, 2009, s. 91). Rawlinsin mukaan (2009, s. 94–95) läpinäkyvyyden piirteitä on rehellisyys, kunnioitus ja avoimuus.

Avolio ja Bass (1995, s. 211) kertovat *yksilöllisen huomioimisen* olevan jokaisen organisaation jäsenen huomiointia, jonka myötä jokaisen kiinnostukset, tarpeet ja kyvyt otetaan huomioon. He tarkentavat yksilöllisen huomioinnin perustuvan enemmän oikeudenmukaisuuteen kuin tasapuolisuuteen, joka huomioi jäsenten vaihtelevat tarpeet. Sen sijaan, että jokainen työntekijä saisi yhtä paljon huomiota, jaetaan huomio jäsenten välille heidän tarpeidensa mukaan. Avolio ja Bass (1995) jakavat määritelmänsä kolmeen tasoon, organisaatio-, tiimi- ja yksilötasoon. He tarkentavat, että myös yksilötason piirteet kuuluvat organisaatiotason määritelmään. Organisaatiossa, jossa yksilöllinen huomiointi on laajalle levinnyt käytäntö, ydinarvoja ovat kunnioitus ja luottamus (Avolio ja

Bass, 1995, s. 211). Costellon ja Arghoden (2020, s. 858) mukaan työntekijät, jotka kokevat olevansa arvostettuja työpaikalla, ovat valmiimpia muutoksille. Siis voidaan sanoa yksilöllisen huomioinnin luoman kunnioituksen luovan muutosvalmiutta työntekijöissä.

Mentorointi on tehokas tiedonvälityskeino organisaatioissa (Swap ja muut, 2001, s. 99). Kurian (2024) keskittyy tutkimuksessaan mentorin ja mentoroitavan väliseen suhteeseen. Kurianin (2024, s. 77) mukaan mentorointi vaikuttaa positiivisesti optimismiin, minäpystyvyyden tunteeseen, resilienssiin sekä luottamuksen muodostumiseen mentorin ja mentoroitavan välillä. Hän tarkentaa mentorin vaikuttavan näihin tarjoamalla muun muassa valmennusta, näkyvyyden lisäämistä organisaatiossa sekä myös psykologisia tuki-toimintoja, kuten ystävyyttä ja mentoroitavan minäkuvan vahvistamista (s. 76). Mentoroinnin vaikutukset vahvistavat työntekijän tietoa, taitoa sekä valmistavat muutokselle (Kurian, 2024, s. 79–80).

2.4 Johtamistyyli ja -käytänteet muutoksessa

Kuten todettu, muutos ja innovaatiot kaipaavat monimuotoista johtamista (Ablooshi ja muut, 2021, s. 350). Jatkuvassa muutoksessa sopeutuvuus on avainasemassa ja sopeutuvuutta voidaan luoda esimerkiksi erilaisia johtamismalleja ja -käytänteitä yhdistäen. Muutoksessa johtajalta tarvitaan joustavaa ajattelua ja yksittäisen johtajan muutosvalmiuden merkitys koko organisaatiolle voi olla merkittävä.

Aiemmin käsitellyistä johtamistyyleistä autenttinen, transformationaalinen sekä inklusivinen johtamistyyli sisältävät eniten kuvailtuja merkittäviä johtamiskäytänteitä. Nämä johtamiskäytänteet ovat luottamuksen luominen, avoin kommunikaatio ja yksilöllinen huomiointi.

Transformationalisen johtajuuden piirre, yksilöllinen huomiointi, kuuluu myös inklusiviseen johtajuuteen (Avolio ja Bass, 1995, s. 207–208; Muhammed, 2024, s. 260–262). Yksilöllinen huomiointi tukee kunnioitusta ja luottamusta, esimerkiksi jokaisen kykyjen huomioimisen kautta (Avolio ja Bass, 1995, s. 211).

Avoimuus ja avoin kommunikaatio ovat yhteydessä transformationaaliseen ja inklusiiviseen johtajuuteen. Avoin kommunikaatio ja keskustelu mahdollistaa yhtenäiset näkemykset muutoksesta. Läpinäkyvä, avoin kommunikaatio vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden asenteisiin ja luo samalla luottamusta (Costello ja Arghode, 2020, s. 858). Kommunikaation puute siis heikentää luottamusta.

Luottamus yhdistyy autenttiseen johtajuuteen ja sen avulla voi rakentaa myös uskottavuutta (Walumbwa, 2008, s. 96). Organisaatiomuutos haastaa sisäistä luottamusta ja luottamuksen rakentaminen, kuten todettu, on tapa luoda muutosvalmiutta (Vakola, 2013, s. 103). Costellon ja Arghoden (2020, s. 858) mukaan muutosvastarinta on todennäköisempää, kun työntekijät eivät koe voivansa luottaa johtajiin eivätkä koe panoksensa olevan arvostettua. Wymerin (2023, s. 307) mukaan kaikki muutokseen vaikuttavat tekijät kiteytyvät luottamukseen. Siis luottamuksen luomista johtamiskäytänteenä voidaan pitää hyvinkin merkittävänä tekijänä organisaatioiden muutoksissa. Hän lisää onnistuneen johtajan huomioivan tiimiensä kohtaamat kokemukset, näkemykset ja mielipiteet (s. 308). Tämäkin perustelee luottamuksen sekä yksilöllisen huomioinnin yhteyttä. Aiemmassa kappaleessa todetaan myös luottamuksen sekä avoimen kommunikaation yhteys.

Myös kunnioitus on avainasemassa ja on yhdistettävissä jokaiseen näistä johtamistyyleistä. Kunnioitus ja arvostus työntekijöiden tekemää työtä kohtaan tukee työntekijöiden kehittymistä. Costello ja Arghode (2020, s. 858) mukaan työntekijät, jotka kokevat olevansa arvostettuja ovat valmiimpia muutokselle.

Muutosvalmiuteen vaikuttavia tekijöitä on Vakolan (2014, s. 197) mukaan luottamus johtoon sekä kommunikaation ilmapiiri. Myös tällä voidaan perustella johtamiskäytänteiden roolia muutosvalmiudessa.

3 Johtopäätökset

Organisaatiot ovat jatkuvassa muutosten myllerryksessä ja muutoksiin sopeutuminen on avainasemassa organisaation selviytymiselle. Johtajan tapa johtaa muutosta vaikuttaa muutoksen läpiviennin onnistumiseen. Muutosvastarinta on yleinen muutosta estävä tekijä. Tämä tutkielma osoittaa muutosvalmiuden luomisen tärkeyden muutosvastarinnan käsittelemisen sijaan. Tutkielman teorialuvuissa on esitelty muutosvalmiutta, johtamistyyliä sekä yksittäisiä johtamiskäytänteitä katsoen erityisesti organisaatiotason näkökulmasta. Tämä luku muodostaa tutkielman teemojen johtopäätökset ja yhteenvedon vastaamalla johdannossa esiteltyihin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimusongelmaan. Lopuksi tässä luvussa käsitellään myös jatkotutkimusehdotuksia, jotka perustuvat tutkielman teoriaan ja johtopäätöksiin

3.1 Tulokset

Tutkielman tutkimusongelma on, *millainen rooli johtamistyyleillä on organisaation muutosvalmiudessa ja muutoksen onnistumisessa*. Tutkielman teoriaosuus osoittaa johtamistyyleillä olevan rooli organisaation muutosvalmiuden luomisessa. Organisaatiotasolla johtajien johtamistyyli vaikuttavat organisaatiokulttuuriin, jolla on rooli organisaation kyvyssä toteuttaa muutoksia. Johtamistyylien kautta myös organisaatiokulttuurilla on rooli muutosjohtamisessa ja organisaatiomuutoksessa (Abawari ja muut, s. 13). Myös Vakola (2013, s. 101) kuvaa nimenomaan organisaatiotason muutosvalmiuden näkyvän organisaation prosesseissa ja käytänteissä, joista yksi on johtajien sitoutuminen. Siis johtajuudella on rooli organisaation muutosvalmiudessa.

Tutkielman edetessä nousi esiin myös yksittäisten johtamiskäytänteiden rooli muutoksen johtamisessa. Myös yksittäisten johtamiskäytänteiden roolia muutosvalmiudessa täytyy tarkastella, sillä harvoin johtajat ilmentävät täysin yhtä tiettyä johtamistyyliä. Johtamistyyliä voidaan myös määritellä hieman eri tavoin eivätkä ne ole yksiselitteisiä. Muutosvalmiutta tukevia johtamiskäytänteitä ovat luottamuksen luominen, avoin kommunikaatio, sekä organisaation yksilöiden yksilöllinen huomioiminen.

Johtamistyyli- ja -käytänteet voivat joko estää tai edistää organisaation muutosvalmiutta. Kirjallisuudessa laajimmin käsiteltyjen johtamistyylien rooli on ollut muutosta edistävä. Siten myös tässä tutkielmassa käsitellyt johtamistyyli-tyylit ovat olleet pääasiassa muutosta edistäviä. Transaktionaalinen johtamistyyli on muutosta ja innovaatiota hidastava tyyli. Transaktionaalisella mallilla ei luoda yhteisöllistä organisaatiokulttuuria ja innovaatio on vähäistä (Wang ja muut, 2005, s. 174). Tämän tutkielman teorian pohjalta muutosvalmiutta edistäviä johtamistyyli-tyylejä ovat erityisesti autenttinen, inklusiivinen sekä transformationaalinen johtajuus.

Mainitut muutosvalmiutta edistävät johtamistyyli-tyylit ovat yhteydessä johtamiskäytänteisiin, joiden tutkielmassa todettiin liittyvän korkeaan muutosvalmiuteen. Nämä käytänteet ja johtamistyyli-tyylit luovat organisaatioon luottamuksen ja avoimen kommunikaation ilmapiiriin, jossa jokainen jäsen huomioidaan yksilöllisesti. Toteuttamalla näitä käytänteitä johtaja vaikuttaa organisaation muutosvalmiuteen positiivisesti.

Tukemalla organisaation jäsenten muutosvalmiutta, johtajat tukevat myös muutoksen onnistumista. Korkealla muutosvalmiudella on yhteys onnistuneeseen muutoksen implementointiin. Muutoksen toteuttamiseen vaaditaan laajaa panosta. Tukemalla muutosvalmiutta johtajat voivat estää muutosvastarinnan syntyä (Armenakis ja Harris, 2009, s. 129). Johtajat voivat tukea henkilöstöä muutoksessa avoimella keskustelulla sekä läpinäkyvyydellä. Huomioimalla työntekijät yksilöllisesti, johtaja voi tukea jokaisen vahvuuksia ja näin myös muutosvalmiutta. Kuitenkin täytyy muistaa, että korkeakaan muutosvalmius ei takaa onnistunutta muutosta.

Tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys on, *mitä muutosvalmius on ja kuinka se ilmenee organisaatiotasolla*. Tutkielmassa perehdyttiin muutosvalmiuden käsitteeseen sekä erityisesti siihen, mitä muutosvalmius merkitsee erityisesti organisaatiotasolla. Tutkielmassa käsiteltyjen tieteellisten artikkeleiden perusteella muutosvalmius on muokattavissa oleva ominaisuus, jota voidaan tarkastella yksilö-, tiimi- sekä organisaatiotasolla.

Muutosvalmius voi olla korkea tai matala. Korkean muutosvalmiuden organisaatioissa muutoksiin sopeudutaan nopeammin. Organisaatiotason muutosvalmiutta voidaan tarkastella sekä organisaation prosesseina ja käytänteinä (Vakola, 2013, s. 5–6) että organisaation jäsenten vallitsevana mielentilana muutosta kohtaan (Weiner, 2009). Yksilön roolia organisaatiotasolla ei voida sivuuttaa ja myös yksittäisen johtajan muutosvalmius on muutoksen onnistumisen keskiössä. Siis organisaatiotason muutosvalmius ilmenee sen yksilöiden asenteissa, organisaatiokulttuurissa sekä johtajuudessa.

Tutkielman toinen tutkimuskysymys on, *kuinka johtaja voi omalla tyyllillään edistää muutosta*. Tutkielmassa huomataan johtamisella voivan olla suuri rooli muutoksen onnistumisessa. Johtamistyyleistä muutoksen onnistumiseen vaikuttavat positiivisesti transformationaalinen johtajuus, inklusiivinen johtajuus sekä autenttinen johtajuus. Inklusiivisen johtajuuden tukema oma-aloitteellisuus on myös tehokas työkalu organisaation muutoksissa (Parker ja Collins, 2010, s. 635). Myös sopeutuvan johtajuuden kyky joustaa vastauksena organisaation muuttuviin tarpeisiin edistää muutosta. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin muutosta edistäviä johtamiskäytänteitä, jotka sisältyvät johtamistyyliin. Näitä johtamiskäytänteitä ovat luottamuksen luominen, avoin kommunikaatio, läpinäkyvyys ja yksilöllinen huomiointi. Myös mentoroinnin havaittiin olevan tehokas työkalu muutokselle valmistamiselle.

Kunnioituksen havaittiin olevan yhteydessä kaikkiin käsiteltyihin johtamiskäytänteisiin. Tuntiessaan itsensä sekä työpanoksensa arvostetuksi, työntekijä on valmiimpi muutokselle (Costello ja Arghode, s. 858). Johtamiskäytänteistä myös luottamus, avoin kommunikaatio sekä läpinäkyvyys nitoutuvat yhteen. Läpinäkyvyys on osa avointa kommunikaatiota, joka lopulta luo myös luottamusta johtajan ja työntekijöiden välillä. Yksilöllinen huomiointi puolestaan tukee erityisesti kunnioituksen muodostumista, jonka lisäksi myös luottamuksen havaittiin olevan yhteydessä yksilölliseen huomiointiin (Avolio ja Bass, 1995, s. 211).

Tukemalla työntekijöiden työskentelyä huomioimalla yksilöllisiä tarpeita ja kykyjä, johtaja tukee työntekijöitä muutoksessa sekä myös valmistaa sille. Muutosta tukeva johtamistyyli yhdistelee tässä tutkielmassa käsiteltyjä johtamiskäytänteitä ja johtamistyyliä, luoden muutospositiivista ilmapiiriä. Tärkeää on myös yksittäisen johtajan sopeutumiskyky sekä tilannetaju, milloin mistäkin käytänteestä tai tyylistä on eniten hyötyä.

3.2 Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustuloksena voidaan todeta johtamistyyleillä olevan rooli organisaation muutosvalmiudessa. Johtamistyylin merkitys voi olla negatiivinen tai positiivinen. Tässä tutkielmassa on paneuduttu erityisesti muutosvalmiutta edistäviin johtamistyyliin. Tutkielmassa käytettyjen tieteellisten artikkeleiden perusteella muutosvalmiutta edistäviä johtamistyyliä ovat erityisesti inklusiivinen johtajuus, autenttinen johtajuus sekä transformationaalinen johtajuus. Näiden johtamistyylien voidaan perustella edistävän muutosvalmiutta niihin liittyvien johtamiskäytänteiden avulla. Erityisesti Muhammed (2024, s. 272) painottaa tutkimuksessaan inklusiivisella johtajuudella olevan keskeinen rooli muutosvalmiuden luomisessa.

Muutosvalmiuden luomista voidaan pitää muutosvastarintaa ehkäisevänä ja tutkielman tieteellisten artikkeleiden pohjalta voidaan sanoa muutosvalmiudella olevan yhteys muutoksen onnistuneeseen implementointiin organisaatiotasolla. Organisaatiotasolla muutosvalmiudella tarkoitetaan yksilöiden asenteiden lisäksi myös organisaation isompia mekanismeja, kuten organisaatiokulttuuria (Vakola, 2013, s. 101).

Muutosta tukevia johtamistyyliä ja -käytänteitä on monia. Kriittistä on löytää näistä toimivimmat vallitsevaan tilanteeseen. Johtaja voi omilla tyylivalinnoillaan vaikuttaa muutokseen positiivisesti. Tämän tutkielman perusteella erityisesti luottamuksen luomisella, yksilöllisellä huomioinnilla sekä avoimella kommunikaatiolla on positiivinen merkitys muutosvalmiuden luomiseen. Yksittäisen johtajan sopeutumiskyky ja tilannetaju on merkittävässä roolissa.

Organisaatiomuutoksen todellisia toteuttajia ovat yksilöt. Tästä syystä tutkielman edessä kävi selväksi, että organisaatiotasoa on hyvin haastava tarkastella ilman, että tarkastellaan myös yksilötasoa. Jatkotutkimuksessa voisi laajentaa rajausta enemmän yksilötason puolelle. Yksilötasolla olisi mahdollista tarkastella esimerkiksi koettua muutosvalmiutta. Yksilötason ja organisaatiotason voisi yhdistää tarkastelemalla, miten organisaatiossa käytössä olevat käytänteet ja tyylit heijastuvat koettuun muutosvalmiuteen.

Muutosvalmiudesta löytyy monipuolista tutkimusta, joka tukee sen myönteistä roolia muutosten onnistumisessa. Kuitenkin Weiner (2009, luvusta: what outcomes result from organizational readiness for change?) kyseenalaistaa miksi näin on ja millä tämä todistetaan. Tätä teemaa olisi mahdollista lähteä tarkastelemaan muutosvalmiuden kehittymistä ja muutosten onnistumista pidemmällä tarkastelujaksolla. Kuinka muutosvalmius kehittyy esimerkiksi kahden vuoden aikana, kun johtamiskäytänteitä muokataan muutosvalmiutta tukeviksi?

Lähteet

- Abawari, A. M., Debela, K. L. & Abegaz, M. B. (2024). The effects of organizational culture on change management in Oromia public sectors: the mediating role of leadership styles. *Cogent business & management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375623>
- Abdul-Nasiru, I. (2024). The role of change readiness in the relationship between learning organisation and successful change implementation. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 849–865. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0136>
- Ablooshi, M., Shamsuzzaman, M. & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338–370. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>
- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change. *Business: Theory and Practice*, 19, 17–24. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
- Andrew, A. & Mohankumar, S. (2015). The Influence of Organization Culture on Employee Readiness for Organizational Change. *International Journal of Research*, 3(5), 302–332. Noudettu 30.10.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/326176714_International_Journal_of_Research_The_Influence_of_Organization_Culture_on_Employee_Readiness_for_Organizational_Change/references
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)

- Azevedo, A. & Jugdev, K. (2022). Applying Cultural Intelligence to Develop Adaptive Leadership. *Organization Development Journal*, 40(4), 56–70. Noudettu 31.10.2025 osoitteesta <https://www.scopus.com/pages/publications/85140848415?inward>
- Costello, J. E. & Arghode, V. (2020). Exploring member readiness for change in manufacturing industries using phenomenology. *Management Research Review*, 43(7), 847–861. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2019-0214>
- Dempsey, M., Geitner, L., Brennan, A. & McAvoy, J. (2022). A Review of the Success and Failure Factors for Change Management. *IEEE Engineering Management Review*, 50(1), 85–93. <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3130989>
- Errida, A. & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Hadi, H. K., Arifah, I. D. C., Safitri, A. & Rahman, M. F. W. (2025). Authentic leadership and readiness for change: Innovative work behavior in East Java startup context. *Multidisciplinary science journal*, 8(3). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026163>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Insan, M. Y., Batubara, S. S., Munisa & Putri, N. T. (2025). Individual Readiness for Change: The Impact of Person-Organization Fit and Psychological Ownership in Organizational Contexts. *International Review of Management and Marketing*, 15(3), 53–63. <https://doi.org/10.32479/irmm.18028>
- Islam, M. N. (2023). Managing organizational change in responding to global crises. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(3), 42–57. <https://doi.org/10.1002/joe.22189>

- Jiang, H. & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138–160. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0055>
- Kamarova, S., Gagné, M., Holtrop, D. & Dunlop, P. D. (2024). Integrating behavior and organizational change literatures to uncover crucial psychological mechanisms underlying the adoption and maintenance of organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 46(2), 263–287. <https://doi.org/10.1002/job.2832>
- Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Museum Management and Marketing*. <https://doi.org/10.4324/9780203964194> (Alunperin julkaistu 1995, *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.)
- Kurian, R. E. (2024). "Let's do it and not you do it": role of mentoring in facilitating change supportive behaviour. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 75–91. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2023-0173>
- Kähkönen, T. (2020). Employee trust repair after organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1143–1161. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2020-0136>
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extraole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419. <https://doi.org/10.2307/257011> (Noudettu 27.11.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/274204792_Taking_Charge_at_Work_Extrarole_Efforts_to_Initiate_Workplace_Change)
- Muhammed, Y. S. (2024). The Role of Inclusive Leadership in Employee Readiness for Organizational Change: The Mediating Role of the Leader's Sense of Humor. *Technium Social Sciences Journal*, 66(1), 259–276. <https://doi.org/10.47577/tssj.v66i1.12097>
- Narel, R. L., Yaeger, T. & Sorensen Jr., P. F. (2019). Exploring Agile Thriving Teams in Continuous Change Environments. *Research in Organizational Change and Development*, 27. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620190000027011>

- Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rawlins, B. (2009). Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71–99. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95–114. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045668>
- Thanh, N. H., & Quang, N. V. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. *Sage Open*, 12(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- Todnem By, R. (2007). Ready or Not... *Journal of Change Management*, 7(1), 3–11. <https://doi.org/10.1080/14697010701265249>
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of change management*, 13(1), 96–109. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L. & Wernsing, T. (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

- Wang, E., Chou, H. & Jiang, J. (2005). The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management*, 23(3), 173–180.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.09.003>
- Wehmeier, S. & Raaz, O. (2012). Transparency matters: The concept of organizational transparency in the academic discourse. *Public Relations Inquiry*, 1(3), 337-366. <https://doi.org/10.1177/2046147X12448580>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(67). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Wymer, J. A. (2023): Positive Leadership Behaviors Empower Teams and Effect Change. *Journal of Healthcare Management*, 68(5), 307–311.
<https://doi.org/10.1097/JHM-D-23-00146>
- Zeng, H., Zhao, L. & Zhao, Y. (2020). Inclusive Leadership and Taking-Charge Behavior: Roles of Psychological Safety and Thriving at Work. *Frontiers in Psychology*, 11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00062>