



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Juha Peurala

Muutosjohtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijoiden näkemyksiä johtamiskäytännöistä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen Pro gradu -tutkielma
Kauppatieteiden maisteri

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Juha Peurala		
Tutkielman nimi:	Muutosjohtaminen asiantuntijaorganisaatiossa: Asiantuntijoiden näkemyksiä johtamiskäytännöistä		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Opintosuunta:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Laura Urrila		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	70

TIIVISTELMÄ:

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan muutosjohtamista asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijoiden näkökulmasta. Tavoitteena on tunnistaa, millaiset johtamiskäytännöt lisäävät asiantuntijoiden sitoutumista muutokseen sekä millaiset tekijät heikentävät muutoksen hyväksyntää tai luovat muutosvastarintaa. Muutosjohtamista tarkastellaan tutkielmassa käytännön johtamistekoina osana arjen toimintaa eikä pelkästään organisaation suunnittelemana muutosohjelmana.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään muutosjohtamiseen ja sen eri elementteihin sekä mitä asiantuntijuudella ja asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan. Tässä yhteydessä käsitellään keskeisiä käsitteitä sekä miksi muutosjohtaminen näyttäytyy asiantuntijaorganisaatioissa erityisenä johtamisen haasteena.

Tutkielman empiirisessä osassa haastatellaan kuutta asiantuntijaa eri asiantuntijaorganisaatioista ja eri rooleista. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluin ja aineisto analysoidaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tutkielma on rajattu asiantuntijaorganisaatioiden muutostilanteisiin ja asiantuntijoiden henkilökohtaisiin kokemuksiin, joten tarkoituksena ei ole kuvata yhtä tiettyä muutosta tai organisaatiota, vaan tarkastella ilmiötä asiantuntijoiden kokemusten kautta.

Tutkielman keskeinen havainto on, että asiantuntijaorganisaatioissa muutos ei lähtökohtaisesti kaadu itse tavoitteeseen, vaan siihen, kuinka muutos saadaan sovitettua osaksi jokapäiväistä arkea ja millaiseksi asiantuntijat kokevat muutoksen toteutuksen. Tulosten perusteella muutosjohtamisessa korostuvat erityisesti avoin viestintä, luottamus, kuormituksen huomioiminen sekä asiantuntijoiden autonomian ja ammatillisen harkinnan tukeminen. Johtamisen tehtävänä on luoda muutokselle selkeä suunta ja toimintaraamit samalla, kun asiantuntijoille jätetään riittävästi tilaa osallistua muutoksen toteuttamiseen osana omaa työtään.

AVAINSANAT: muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, asiantuntijaorganisaatio, asiantuntijuus, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tausta ja tavoite	5
1.2	Tutkimuskysymykset	6
1.3	Tutkimusmenetelmä ja rajaukset	7
1.4	Keskeiset käsitteet	7
1.5	Tutkielman rakenne	9
2	Muutosjohtaminen	10
2.1	Muutosjohtamisen käsite ja lähtökohdat	10
2.2	Prosessinäkökulma	14
2.3	Johtamisnäkökulma	15
2.4	Ihmiskeskeinen näkökulma	18
2.5	Viestinnällinen näkökulma	19
3	Muutosjohtamisen keskeiset elementit	20
3.1	Viestintä	20
3.2	Osallistaminen	21
3.3	Luottamus	22
3.4	Johtajan rooli	23
3.5	Merkityksellistäminen	24
3.6	Epävarmuuden hallinta	25
4	Asiantuntijaorganisaatio	27
4.1	Asiantuntijuus	27
4.2	Asiantuntijaorganisaation piirteet	28
4.3	Asiantuntijaorganisaation johtaminen	29
5	Tutkimusmenetelmä ja tutkielman toteutus	31
5.1	Aineiston esittely ja keruu	32
5.2	Aineiston analysointi	35
6	Tutkielman tulokset	37
6.1	Muutosjohtamisen käytännöt, joiden koettiin lisäävän sitoutumista	37

6.2 Muutosviestintä ja sen vaikutus asiantuntijoiden kokemuksiin	42
6.3 Hyväksyntää heikentävät tekijät ja muutosvastarinta	45
6.4 Johtamiskäytännöt arjessa	49
7 Lopuksi	54
7.1 Tutkielman yhteenveto	54
7.2 Johtopäätökset	55
7.2.1 Johtamiskäytännöt, jotka koetaan tukevan onnistunutta muutosjohtamista asiantuntijaorganisaatiossa	55
7.2.2 Johtamiskäytännöt, joiden ei koeta tukevan onnistunutta muutosjohtamista asiantuntijaorganisaatiossa	57
7.3 Tutkielman reflektio, luotettavuus, rajaukset ja jatkotutkimusehdotukset	59
7.3.1 Tekijän reflektio ja tutkimusprosessin tarkastelu	59
7.3.2 Laadullisen tutkielman luotettavuuden arviointi ja rajoitukset	61
7.3.3 Jatkotutkimusehdotukset	62
Lähteet	63
Liitteet	68
Liite 1. Haastattelurunko	68
Liite 2. Tekoälyn hyödyntäminen tutkielmassa	70

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta ja tavoite

Tänä päivänä muutos on merkittävä osa organisaatioiden toimintaa. Muutoksen voidaan sanoa olevan jatkuvaa ja jopa edellytys kasvulle niin yksilöiden kuin organisaatioiden osalta (Galli, 2018). Koska muutoksesta organisaatioissa on tullut jatkuva osa niiden toimintaa, myös muutoksen johtaminen on tänä päivänä pysyvä osa yritysten arkea. Lisäksi digitalisaatio ja uudet teknologiat muokkaavat organisaatioiden toimintaympäristöä ja liiketoiminnan käytäntöjä, jotka itsessään lisäävät organisaatioiden tarvetta uudistaa toimintaa ja sopeutua ympäristön muutoksiin (Srivastava & Agrawal, 2020). Näin ollen muutosjohtaminen vaikuttaa merkittävästi siihen, miten organisaatio pärjää ja pystyy toimimaan tämän päivän kovenevassa kilpailussa ja alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Muutosjohtamisella viitataan siihen, miten johdetaan prosessia, eli siirrytään nykytilasta kohti tavoitetilaa. Organisaatiossa muutos voi tarkoittaa vaikkapa laajentumista uudelle markkinalle, fuusiota, uuden teknologian käyttöönottoa tai strategian uudistamista. Organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista on tutkittu useiden vuosikymmenien ajan ja niitä on pyritty hahmottamaan niin kirjallisuuden kuin tutkimusten kautta, mutta myös erilaisia malleja hyödyntäen (Taskinen 2018, 147-148). Muutosjohtamisesta on tehty valtavasti aiempaa tutkimusta. Vanhemmista malleista perinteisempiä ja tunnetuimpia lie- nevät Lewinin (1947a & 1947b) malli, joka jäsentää muutoksen kolmeen eri osioon (sulattaminen, muutos ja uudelleenjäädäyttäminen) sekä Kotterin (1996) muutoksen vaiheet, joka kuvaa muutoksen etenemisen kahdeksanvaiheisena aina kiireen luomisesta kohti uusien toimintatapojen juurruttamiseen.

Tuoreempaa lähestymistapaa tarjoaa esimerkiksi Rousseau & ten Haven (2022) Evidence-Based Change Framework. Tässä lähestymistavassa organisaatiomuutosta johde-

taan systemaattisesti näyttöön perustuen, eli päätöksiä ohjaavat esimerkiksi organisaation sisäinen data, henkilöstön kokemukset, palaute ja aiempi tutkimuskirjallisuus. Tämän tavan keskiössä on vähentää olettamuksia ja vahvistaa muutoksen vaikuttavuutta.

Koska organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen ovat vuosikymmenien ajan tutkittuja aiheita, tullaan tässä työssä käsittelemään aihetta monipuolisesti eri ikäisen kirjallisuuden ja tutkielmien kautta. Ikkäämmät kirjallisuus, tutkimukset ja lähestymistavat luovat vankkaa pohjaa teorialle, jossa uudemmat vahvistavat jo tiedostettua ja tuovat uusia näkökulmia nykypäivän valossa. Tutkimuskentällä on muodostunut ymmärrys muutoksen vaiheista, johtamismalleista ja viestinnän merkityksestä, mutta aiempi tutkimus painottuu paljolti muutosprosessien kuvaamiseen, jolloin asiantuntijoiden arjen henkilökohtaiset kokemukset ja näkemykset johtamiskäytännöistä ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tässä tutkielmassa tätä puutetta tarkastellaan asiantuntijaorganisaatioiden kontekstissa.

Tässä tutkielmassa käsitellään muutosjohtamista ja sen johtamiskäytäntöjen näkemyksiä nimenomaan asiantuntijaorganisaatioiden ja asiantuntijoiden näkökulmasta. Edellä mainitut keskeiset muutosjohtamisen mallit ja lähestymistavat ovat yleispäteviä organisaatioon kuin organisaatioon ja niitä on sovellettu laajasti erilaisissa konteksteissa. Asiantuntijaorganisaatio valikoitui tähän työhön tekijän oman mielenkiinnon ja päivätyön kautta ja lisäksi niiden toimintaympäristö korostaa osaamista, autonomiaa ja itseohjautuvuutta, jotka tekevät muutosjohtamisesta asiantuntijaorganisaatiossa erityisen kiinnostavan ilmiön.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tutkimuskysymys on:

1. Millainen muutosjohtaminen tukee onnistunutta muutosta asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijoiden näkökulmasta?

Tämän tutkielman alakysymykset ovat:

1. Mitkä johtamiskäytännöt lisäävät asiantuntijoiden sitoutumista muutokseen?
2. Miten muutosviestintä vaikuttaa asiantuntijoiden kokemuksiin?
3. Millaiset tekijät heikentävät muutoksen hyväksyntää?

1.3 Tutkimusmenetelmä ja rajaukset

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Menetelmä mahdollisti sen, että haastateltavat asiantuntijat pystyivät kuvaamaan omia kokemuksiaan ja näkemyksiään muutosjohtamisesta asiantuntijaorganisaatioissa, jonka avulla tekijän oli mahdollisuus kerätä syvällistä ja ajankohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta.

Tutkielma on rajattu tarkastelemaan muutosjohtamisen johtamiskäytäntöjä asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntijoiden kokemusten kautta. Koska tutkielman otanta on pieni, ei tutkielman tavoitteena ole tuottaa yleistettäviä tuloksia, vaan kuvata ja jäsentää kohderyhmän kokemuksia ja niistä ilmeneviä ilmiöitä. Näin ollen tästä tutkielmasta esiin nousevat tulokset eivät ole yleistettävissä laajemmin.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tässä tutkielmassa on viisi keskeistä käsitettä, joiden avulla lukijalle hahmottuu keskeiset teemat ennen teoriaosuuteen syventymistä.

Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on prosessi, joka tarkoittaa organisaatiossa jatkuvaa työn ja toiminnan uudistamista, jotta se kykenee vastamaan sekä ulkoisen että sisäisen ympäristön muutoksiin. Koska muutos on monessa organisaatiossa pysyvä osa arkea, sitä täytyy pystyä johtamaan sekä strategisella että käytännön tekemisen tasolla. Muutosjohtaminen perustuu ymmärrykseen siitä, että muutos ei ole yksittäinen projekti, vaan jatkuva ja hallittava prosessi. Muutosjohtamisen onnistumista voidaan tarkastella erityisesti, kuinka

organisaatio kykenee vähentämään epävarmuutta ja rakentamaan muutosvalmiutta johtamisen keinoin (Rousseau & ten Have, 2022).

Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa muutosta, joka voi kohdistua sekä siihen, mitä organisaatiossa muuttuu, että siihen, miten muutos toteutetaan. Organisaatiomuutoksella viitataan tyypillisesti tiettyjen toimintojen, kuten rakenteiden, toimintatapojen tai käytäntöjen, muuttumiseen organisaation sisällä (Hasan, Aparisi-Torrijó & González-Ladrón-de-Guevara, 2025).

Asiantuntijaorganisaatio

Heilmannin (2022) mukaan Asiantuntijaorganisaatio on organisaatio, jonka toiminta perustuu työntekijöiden osaamiseen ja heidän tietonsa hyödyntämiseen. Asiantuntijaorganisaation arvo syntyy muun muassa ongelmien ratkaisemisesta, analysoinnista ja kehittämisestä asiantuntemuksen avulla. Asiantuntijaorganisaatioon ei juurikaan kuulu rutiinin- tai prosessinomaisia toimenpiteitä, vaan enemmän itsenäistä ja vapaampaa työtä. Johtaminen ja toiminta rakentuvat pitkälti asiantuntijoiden autonomian ja tiedon hyödyntämisen varaan.

Asiantuntijuus

Heilmannin (2022) sekä Kianton, Vanhalan & Heilmannin (2022) mukaan asiantuntijuu-
della tarkoitetaan jonkin tietyn alan tai tehtävän syvää osaamista ja kokemusta. Lisäksi asiantuntijatyötä kuvaavat usein autonomia, päätöksenteko, vastuun kantaminen sekä tarve oppia ja päivittää omaa osaamistansa jatkuvasti. Asiantuntijuus ei kuitenkaan perustu vain yksilön tietoon, vaan se rakentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan jonkin organisaation tavoitteellista ohjaamista, jossa asetetaan suunta ja tavoitteet sekä edellytykset sille, että työ etenee kohti organisaation asettamaa

päämäärää. Johtaminen pitää sisällään yhteisen toiminnan organisointia sekä yksittäisten ihmisten ja ryhmien johtamista. Tänä päivänä johtaminen organisaatioissa korostuu erityisesti muutoksen mahdollistajana ja sen läpiviennin tukena, jossa painottuvat sekä vuorovaikutteiset että käyttäytymiseen liittyvät johtamiskäytännöt (Alqatawenh 2018; Van der Voet, Groeneveld & Kuipers 2016).

1.5 Tutkielman rakenne

Tässä tutkielmassa on kuusi päälukua. Pääluvut alkavat johdannosta, jossa esitellään tutkielman tausta ja tavoitteet, tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen rajaukset ja rakenne. Teoriaosuus alkaa toisesta pääluvusta nimeltä Muutosjohtaminen, jossa esitellään muutosjohtaminen käsitteenä laajaan ja eri-ikäiseen kirjallisuuteen nojaten. Aihetta havainnollistetaan perinteistä Kotterin (1996) muutosjohtamisen vaiheemallia hyödyntäen. Vaikka malli itsessään on vanha, on se vielä tänäkin päivänä yksi merkittävimmistä muutosjohtamisen malleista ja Kotter itsessään keskeinen henkilö muutosjohtamisen teoriaa. Kolmannessa pääluvussa nimeltä Muutosjohtamisen keskeiset elementit, esitellään mitkä elementit ovat merkittävimpiä muutosjohtamisessa. Lukija johdatetaan aina viestinnän, osallistamisen, merkityksellistämisen, johtamisen, luottamuksen ja epävarmuuden hallinnan avulla kohti muutosjohtamisen käytännön näkökulmia. Neljännessä pääluvussa esitellään asiantuntijaorganisaatio ja sen pääpiirteet. Luvussa kerrotaan mitä asiantuntijuus on ja mitä piirteitä asiantuntijaorganisaatioon kuuluu. Lisäksi luvussa keskiöön nousee asiantuntijaorganisaation johtaminen ja johtajuus.

Viides pääluku aloittaa tutkielman empiriaosuuteen, jossa esitellään johdantoa syvemmin tutkimusmenetelmä sekä haastateltavat ja kohdeyritykset. Kuudennessa pääluvussa siirrymmekin jo tuloksiin ja lukijalle esitellään millaiset johtamiskäytännöt lisäävät asiantuntijoiden sitoutumista muutokseen ja millaiset tekijät heikentävät muutoksen hyväksyntää tai luovat muutosvastarintaa. Seitsemäs luku pitää sisällään tutkielman yhteenvedon ja johtopäätökset sekä tekijän omaa pohdintaa. Tämän jälkeen lukija voi tutustua työssä käytettyihin lähteisiin ja liitteisiin.

2 Muutosjohtaminen

Tässä luvussa esitellään muutosjohtamisen teoreettinen tausta ja erilaisia näkökulmia, joiden kautta muutosjohtamista voidaan ymmärtää käsitteenä. Kappaleessa kolme puolestaan tarkastellaan muutosjohtamisen keskeisiä elementtejä käytännön näkökulmasta.

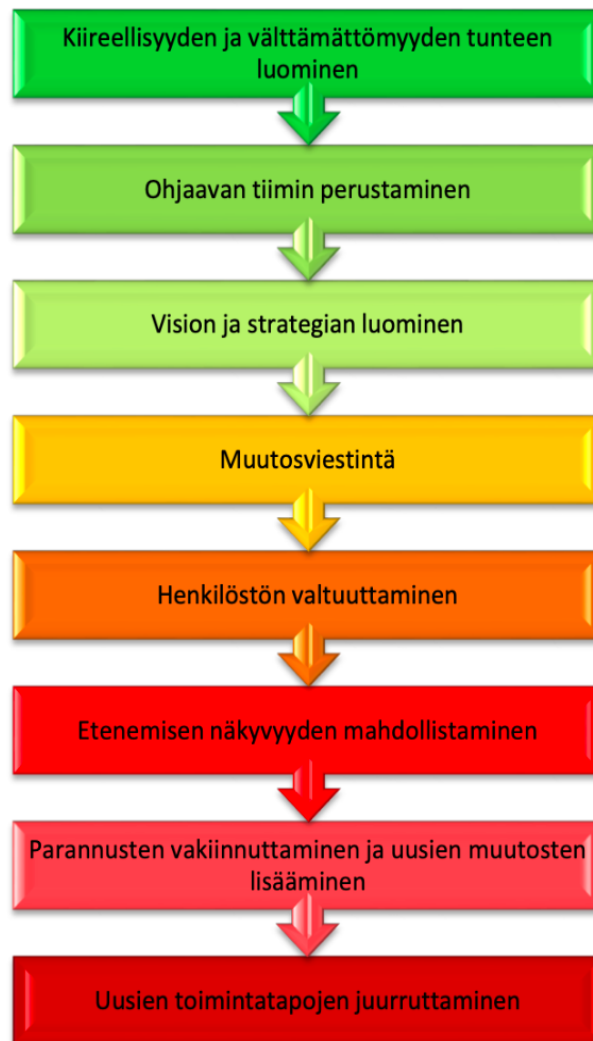
2.1 Muutosjohtamisen käsite ja lähtökohdat

Muutos käsitteenä voidaan luokitella usealla eri tavalla. Van de Ven & Sun (2011) toteavat, että muutosjohtamista käsittelevä kirjallisuus painottaa usein muutosta suunnitelmallisena prosessina, mikä vaikuttaa muutosten määritelmiin. Somin, Chanin & Dumitraşcun (2020) mukaan oleellista on, että johtajien tulee ymmärtää muutoksen määritelmät, tarkoitus ja luonne, jotta siinä voidaan onnistua ja sitä varten kyetään hankkimaan tarvittava pääoma ja resurssit. Nadler ja Tushman (1990) erottelevat muutoksen neljään tyyppiin: ennakoiviin, reaktiivisiin, vähittäisiin ja strategisiin muutoksiin, kun taas Lorenzi ja Riley (2000) jakavat muutoksen operatiivisiin, strategisiin, poliittisiin ja kulttuurisiin muutoksiin. Granberg, Matérne, Lundqvist & Duberg (2021) puolestaan keskittyvät muutoksessa organisaation sisäisiin ja ulkoihin olosuhteisiin, jotka pitkälti määrittelevät mitä uusilla toimintatavoilla olisi realistista saada aikaan ja juurruttaa osaksi organisaation arkea.

Muutosjohtaminen on vaiheittainen prosessi, jossa on tärkeää, kuinka yritys pääsee sujuvasti yhdestä vaiheesta toiseen. Muutosjohtamista voidaan tarkastella eri näkökulmista, kuten prosessi- ja johtamisnäkökulmasta sekä ihmiskeskeisestä ja viestinnällisestä näkökulmasta. Lisäksi muutosjohtaminen pitää sisällään erilaisia lähestymistapoja, työkaluja, tekniikoita ja metodeja, joita käyttämällä yritys voi saavuttaa sen ennalta määritellyn päämäärän. Näin ollen onnistuneessa muutoksessa keskiöön nousee vastavuoroinen vuorovaikutus ja keskeisiksi vaiheiksi voidaan kiteyttää neljä peruseriaatetta: mitä muutoksia tarvitaan, miten niitä lähestytään, miten muutos käynnistetään ja miten muutos tehdään organisaation ja henkilöstön edun mukaisesti (Aarnikoivu 2023, s. 113; Newton, 2017).

Muutosjohtamiseen liittyviä eri vaiheita on esitelty erilaisilla malleilla ja teorioilla, joiden tarkoitus on kuvata muutoksen prosessinomaista etenemistä. Vaiheittaiset mallit ovat kuitenkin saaneet kritiikkiä osakseen sen vuoksi, ettei niissä useinkaan oteta huomioon nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä. Mallit eivät myöskään itsessään tarjoa apua tai ratkaisua nopeaa reagoimista vaativiin tilanteisiin (Stenvall & Virtanen 2007, 54–55). Tämän päivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatioiden on oltava samanaikaisesti sekä joustavia että kestäviä, minkä vuoksi perinteisen lineaarisen muutosjohtamisen rinnalle tarvitaan ketteryyttä hyödyntäviä lähestymistapoja (Hasan ja muut, 2025).

Seuraavaksi esitellään Kotterin (1996) muutosjohtamisen vaihemalli, jota hyödynnetään tässä työssä esimerkkinä siitä, miten muutosprosessi voidaan jäsentää ymmärrettäväksi ja seurattaviksi vaiheiksi.



Kuvio 1. Muutosjohtamisen vaiheet (Kotter, 1996).

Kuvion 1 mukaisesti Kotterin (1996) muutosjohtamisen vaiheet jaetaan kahdeksaan eri vaiheeseen:

1) Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luominen

Tätä osiota voidaan nimittää muutoksen perustelemiseksi, eli vaiheeksi, jossa läpikäytävää muutosta perustellaan organisaation henkilöstölle. Muutosta on tärkeä perustella konkreettisilla vaikutuksilla organisaation toimintaan ja suoriutumiseen (Hasan ja muut, 2025; Kotter, 1996).

2) Ohjaavan tiimin perustaminen

Tämän osion tarkoituksena on perustaa tiimi, joka tulee olemaan muutosjohtajan tukena läpikäytävässä organisaatiomuutoksessa. Tiimin tulee rakentua henkilöistä, joilla on keskinäinen luottamus ja selkeä yhteinen tavoite ja päämäärä. Tiimin tulee myös olla sitoutunut tehtäväänsä, sillä he yhdessä muutosjohtajan kanssa ohjaavat muutosta (Korhonen & Bergman, 2019; Kotter, 1996).

3) Vision ja strategian luominen

Vision ja strategian luomisen avulla on eritellä selkeästi muutoksen strategia, lopputavoite ja päämäärä vision ja strategian avulla. Vision tarkoituksena on selkeyttää muutosta ja havainnollistaa muutosjohtajaa ja tiimiä tekemään relevantteja asioita muutoksen eteen. Henkilöstön on tärkeää sisäistää visio ja strategia, jotta he osaavat tehdä oikeita asioita (Kotter, 1996).

4) Muutosviestintä

Muutosviestinnän avulla viestitään muutoksesta henkilöstölle ja sidosryhmille. Muutosviestinnän avulla luodaan pohja muutokselle sekä vision ja strategian toteuttamiselle. Nykypäivänä muutosjohtamista tarkastellaan kokonaisuutena, joka korostaa viestinnän roolia erityisesti yhteisen ymmärryksen rakentamisessa (Hasan ja muut, 2025; Kotter & Cohen, 2002)

5) Henkilöstön valtuuttaminen

Tämän osion avulla muutoksesta pyritään tekemään sujuvampaa. Tässä pyritään poistamaan kaikki mahdolliset muutosta haittaavat esteet, joita valtuutuksilla helpotetaan. Tarvittaessa henkilöstöä koulutetaan mahdollisesti muuttuviin työtehtäviin ja perehdytetään muutokseen. Yleisen ilmapiirin on tärkeää olla kannustava (Kotter, 1996).

6) Etenemisen näkyvyyden mahdollistaminen

Tässä vaiheessa pyritään vaikuttamaan henkilöstöön ja sidosryhmiin esittelemällä jo saavutettuja tuloksia ja mielikuvia muutoksesta. Tarkoituksena on osoittaa epäilijöille ja muutosvastarintaa kokeville muutoksen positiiviset puolet (Beer & Nohria, 2000; Kotter, 1996).

7) Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten lisääminen

Tämän vaiheen tavoitteena on rekrytoida uusia työntekijöitä tai kehittää olemassa olevan henkilöstön osaamista muutostarpeiden ja kyvykkyyden mukaan, jotta tarvittavat muutokset saadaan tehtyä. Näin ollen muutoksen vakiinnuttaminen vaatii usein jatkuvaa kyvykkyyksien kehittämistä (Abu Orabi, Abu Alfalayeh, Alhyasat, Ababne, Alkhawaldah & Qteishat, 2023).

8) Uusien toimintatapojen juurruttaminen

Tässä vaiheessa vakiinnutetaan muutoksen seuraukset ja uudet toimintatavat, joten henkilöstön tulee ymmärtää uusien toimintatapojen hyödyt vanhoihin verrattuna. Muutoksen juurruttamista voivat tukea esimerkiksi avoimuus uusille ideoille, ajattelun joustavuus sekä vahvat vuorovaikutustaidot (Kotter, 1996; Kryshtanovych, Bekh, Zhyzhko, Povstyn & Molnar, 2025).

Kotterin (1996) malli osoittaa konkreettisesti, kuinka muutos voidaan jäsentää eri vaiheisiin. Näin ollen se toimiikin käytännöllisenä pohjana seuraaville osioille, joissa lukijalle esitellään neljä eri muutosjohtamisen näkökulmaa.

2.2 Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulma tarkoittaa, että muutos nähdään suunnitelmallisena ja vaiheittaisena kokonaisuutena, jossa organisaation rakenteet, toimintatavat ja kulttuuri uudistetaan järjestelmällisesti. Muutosprosessi ei kuitenkaan ole pelkkää vaiheesta toiseen suoriutumista, vaan laaja ja merkityksellinen kokonaisuus, jossa onnistuminen edellyttää selkeää

suunnittelua, johdonmukaista viestintää ja henkilöstön osallistamista, jotta muutos etenee sujuvasti vaiheesta toiseen muutosvastarinnalta välttyen (Van der Voet, Groeneveld & Kuipers, 2016).

Vaikka muutosprosessi usein jäsennetäänkin vaiheittaiseksi, käytännössä muutokset eivät aina etene lineaarisesti, vaan voivat sisältää takaiskuja, paikallaan pysymistä, useampia päällekkäisiä vaiheita ja jatkuvaa tilanteen uudelleenarviointia. Lisäksi muutoksen etenemistä tukevat esimerkiksi ajattelun joustavuus ja avoimuus uusille ideoille, mikä käytännössä edellyttää jatkuvaa tilanteen tulkintaa ja tarvittaessa suunnan tarkentamista. Tämän vuoksi muutoksen prosessinäkökulmaa kannattaa tarkastella joustavana viitekehyksenä, joka asettaa raamit muutoksen johtamiselle, mutta ei sulje pois inhimillisten ja tilannekohtaisten tekijöiden vaikutusta muutosprosessin etenemiseen (Krysh-tanovych ja muut, 2025; Van de Ven & Poole, 1995).

Prosessinäkökulma muodostaa perustan muille muutosjohtamisen näkökulmille. Johtamisnäkökulma korostaa johtajan roolia muutoksen läpiviennissä, ihmiskeskeinen näkökulma huomioi henkilöstön kokemukset ja sitouttamisen kun taas viestinnällinen näkökulma varmistaa selkeän ja johdonmukaisen kommunikoinnin. Lisäksi prosessin on oltava riittävän joustava, jotta se kestää organisaation toimintaympäristön muutokset ja tukee sen strategisten tavoitteiden saavuttamista.

2.3 Johtamisnäkökulma

Johtajan rooli muutosprosessissa on kiistatta merkittävä, sillä hänen toiminnallaan on usein suora vaikutus henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen kohti organisaation uutta tavoitetta sekä kykyyn omaksua uudet toimintatavat. Johtajalle muutos ei ole ainoastaan liuta hallinnollisia tehtäviä, vaan jatkuvaa avointa kommunikointia yhdessä henkilöstön kanssa, joten johtajuudessa etenkin vuorovaikutus nousee keskiöön mahdollistaen erilaiset näkökulmat ja vaihtoehdot.

Muutosprosessin keskiössä yksi johtajan keskeisin tehtävä on selkeyttää muutoksen tavoitteet ja kommunikoida ne henkilöstölle ymmärrettävästi. Johtajan tulee myös osoittaa, että henkilöstön näkemykset ja mahdolliset huolenaiheet otetaan huomioon. Johtajuudessa korostuuakin enenevässä määrin ihmislähtöinen ote, jonka tarkoituksena on tiimin ja organisaation kehittyminen ja merkityksellisyyden kokeminen. Nämä toiminnot yhdistävät organisaation strategisen suunnan ja käytännön työn toteutuksen (Pirinen, 2014).

Yleisimpiä johtamistapoja ovat valmentava, transformatiivinen ja autoritääriinen johtajuus. Valmentava johtajuus tarjoaa toimivan mallin muutoksen läpivientiin, sillä se tukee yksilön ja tiimin kehittymistä. Valmentavassa johtamisessa korostuu osallistaminen, jossa johtaja tukee uuden oppimista ja hyödyntää jatkuvaa vuorovaikutusta sekä palautetta siten, että työntekijät pystyvät itse rakentamaan ratkaisuja ja ottamaan omistajuutta muutoksesta (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo, 2020). Johtaja toimii tässä tavassa tyypillisesti kolmessa pääroolissa, eli suunnannäyttäjänä, joka hahmottaa muutoksen kokonaisuudessaan ja määrittää organisaation asettamat tavoitteet, yhteistyön mahdollistajana, joka ottaa tiimin mukaan päätöksentekoon ja käytännön ratkaisuihin sekä mentorina, joka tukee ja antaa vastuuta. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi säännöllisiä viikkopalavereja, joissa keskustellaan muutoksen etenemisestä ja kerätään palaute, työtehtävien uudelleenjärjestelyä ja yhteistä ongelmien ratkaisua. Tällainen lähestymistapa muutokseen ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ei ainoastaan vahvista luottamusta, vaan vähentää epävarmuutta vahvistaen henkilöstön motivaatiota (Grünbaum & Ristikangas, 2014).

Transformatiivinen johtajuus keskittyy muutoksen inspiroimiseen ja vision välittämiseen henkilöstölle. Tässä tavassa johtaja pyrkii motivoimaan henkilöstöä omaksumaan uusia toimintatapoja ja sitoutumaan organisaation tavoitteisiin luomalla yhteisen merkityksen kokemuksen ja innostamalla henkilöstöä ajattelemaan luovasti (Alqatawenh, 2018). Transformatiivisen johtajan tapana on rohkaista henkilöstöä osallistumaan päätöksentekoon, kehittämään omaa osaamistaan ja etsimään erilaisia ratkaisuja, jotka vahvistavat

organisaation kyvykkyyttä sopeutua muutoksiin. Näiden toimien kautta on tarkoitus tukea organisaation strategisesti merkittävien muutosten edistämistä, sillä transformatiivisen johtajuuden keskeinen ydin on luoda henkilöstölle ympäristö, jossa he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja sitoutuvat muutosten toteuttamiseen. Tutkimusten mukaan transformatiivinen johtajuus yhdistettynä valmentavaan tyyliin tukee tehokkaasti muutoksen läpivientiä, sillä se yhdistää henkilöstön osallistamisen ja strategisen ohjauksen, jolla on suora vaikutus organisaation pitkän aikavälin tavoitteen saavuttamiseen (Alqatawenah 2018; Van der Voet ja muut, 2016).

Autoritääriselle johtamistavalle on ominaista, että johtaja pitää päätösvalan lähtökohteisesti itsellään ja tekee johtamiseen liittyviä ratkaisuja itsenäisesti ilman muiden näkemysten tai palautteen huomioimista. Tällainen johtamistapa voi olla tehokas esimerkiksi kriisitilanteissa tai tilanteissa, joissa nopea päätöksenteko on välttämätöntä. Usein autoritäärisen johtajuuteen liittyy kontrolli ja vahva valta-asema, joka mahdollistaa työn tekemisen tiukemman kontrolloinnin, joka puolestaan voi heijastua siitä suoriutumiseen (Kurniawan, Yolandri, Andreas & Gunawan, 2024).

Vaikka auktoriteetille on johtamisessa oma paikkansa, pitkäaikaisessa muutosprosessissa autoritääriin johtaja kohtaa kuitenkin merkittäviä ongelmia. Tutkimukset osoittavat, että tapa heikentää henkilöstön muutoshalukkuutta, luovuutta ja sitoutumista (Du ja muut, 2020). Lisäksi pelon ilmapiiri, joka usein liittyy autoritäärisen johtamiseen, voi lisätä emotionaalista kuormitusta ja huonontaa työilmapiiriä. Toisaalta aiemmassa tutkimuksessa autoritäärisellä johtamisella havaittiin olevan yhteys työntekijöiden suoriutumiseen, vaikkei se ollut merkitsevästi yhteydessä työtyytyväisyyteen (Kurniawan ja muut, 2024). Näin ollen autoritääriin johtajuus eroaa selvästi valmentavasta ja transformatiivisesta johtamistyylistä, joissa nimenomaan keskiössä on yhteistyö, osallisuus, luottamus ja yksilöiden voimavarojen hyödyntäminen (Alqatawenh 2018; Grünbaum & Ristinkangas, 2014).

2.4 Ihmiskeskeinen näkökulma

Ihmiskeskeisessä näkökulmassa keskiöön nousee organisaation henkilöstön kokemukset, tunteet ja toimijuus muutostilanteessa. Vaikka muutoksessa usein huomio ohjautuu uusien toimintatapojen ja strategian lanseeraamiseen, tulisi johtajien huomioida, että muutos ei tapahdu ainoastaan organisaatiokaavioissa, vaan etenkin ihmisissä. Tämän vuoksi muutoksen keskellä tulee huomioida henkilöstön hyvinvoinnin näkökulma, sillä Backhausin, Lohmann-Haislahin, Burrin, Nielsenin, di Teccon & Draganon (2024) mukaan organisaatiomuutoksen alla oleva henkilöstö on yhdistetty enenevässä määrin kohonneisiin mielenterveyshaasteisiin ja psykososiaalisiin kuormitustekijöihin kuin sellaiset työntekijät, jotka eivät ole muutoksen keskellä.

Muutos vaatii aina sopeutumista organisaation jokaisella tasolla ja sen kokemukset ovat yksilöllisiä. On odotettavaa, että henkilöstön sopeutuminen muutokseen ei tapahdu samanaikaisesti ja voi olla aaltoilevaa. Reaktiot ja tunteet käynnissä olevasta muutoksesta ja sen vaikutuksista saattavat sahata positiivisen ja negatiivisen välillä pitkän aikaa. Näin ollen on tärkeää, että henkilöstölle tarjotaan tukea koko muutosprosessin ajan, sillä muutos voi aiheuttaa stressiä ja kielteisiä tunteita, jotka puolestaan voivat heijastua yksilön kuormituksena ja virheinä työtehtävissä (Pircher Verforfer & van Ginkel, 2024).

Muutosprosessissa korostuu työyhteisön merkitys, sillä yhteisöllisyys toimii tärkeänä voimavarana erityisesti kriiseissä ja epävarmuudessa. Tätä voidaan tarkastella myös merkityksellistämisen kautta, sillä muutostilanteissa yksilöt ja tiimit jäsentävät epävarmuutta ja muutosvastarintaa tunnekäsittelyn ja vuorovaikutuksen avulla, jolloin johtamisessa korostuu yhteisen ymmärryksen rakentaminen. Muutokseen sitoutuminen on helpompaa, kun työntekijän omat tavoitteet ovat linjassa organisaation muutoksen tavoitteiden kanssa, vaikka muutos edellyttääkin usein mukavuusalueelta poistumista ja luopumista totutuista toimintatavoista. Johtajan rooli on tällaisissa tilanteissa keskeinen, sillä selkeä viestintä, avoin vuorovaikutus, muutoksen syiden ja tavoitteiden avaaminen sekä henkilöstön tukeminen auttavat vähentämään epävarmuutta ja tukevat muutoksen hyväksymisessä (Hackselius-Fónsen, 2017; Pirinen, 2014).

2.5 Viestinnällinen näkökulma

Tässä luvussa viestintää tarkastellaan muutosjohtamisen näkökulmana. Luvussa kaksi viestintä käsitellään puolestaan konkreettisina käytäntöinä ja valintoina muutosprosessin arjessa.

Viestinnällinen näkökulma muutosjohtamisessa korostaa tiedon merkitystä muutoksen onnistumisessa ja muutoksen alussa tai sen suunnitteluvaiheessa tulisi informoida sekä henkilöstöä että tärkeimpiä asiakkaita edes yleisellä tasolla organisaation tilanteesta. Säännöllisen ja avoimen vuorovaikutuksen tehtävänä on selkeyttää henkilöstölle ja sidosryhmille muutoksen syyt ja tavoitteet sekä tukea heidän sitoutumistaan uusiin toimintatapoihin ja strategiaan linjauksiin (Heiskanen & Lehikoinen, 2010; Myllymäki, 2018).

Viestinnän ei tulisi jäädä pelkästään yksisuuntaiseksi tiedottamiseksi, vaan sen on tuettava avointa vuorovaikutusta ja palautteen antoa, jotta henkilöstö ymmärtää muutoksen syyt ja että muutosvastarintaa voidaan hallita. Samalla mission, vision ja tavoitteiden selkeä sanoittaminen antaa muutokselle suunnan ja voi vähentää epävarmuutta sekä pelkoa, mikä tukee henkilöstön muutosvalmiutta ja turvallisuuden tunnetta (Sopow & Sushkova, 2025).

Viestinnällinen näkökulma onkin avain asemassa muiden muutosjohtamisen osa-alueiden kanssa. Onnistuneessa muutosjohtamisessa viestinnän tulee onnistua koko muutosprosessin läpi, eikä sen merkitys rajoitu vain aloitukseen tai johonkin tiettyyn vaiheeseen. Säännöllinen tiedon jakaminen ja vuoropuhelu yhdessä henkilöstön kanssa tukevat heidän sitoutumistansa ja uusien toimintatapojen omaksumista sekä lopulta yrityksen uusien strategisten tavoitteiden toteutumista. Näin ollen läpinäkyvällä muutosviestinnällä on yhteys henkilöstön muutosmyönteisyyteen mikä osaltaan tukee uuden omaksumista ja muutoksen etenemistä organisaation arjessa (Jenjaka, Narakorn & Seesupan, 2024; Stenvall & Virtanen, 2007).

3 Muutosjohtamisen keskeiset elementit

Tässä luvussa tarkastellaan muutosjohtamisen keskeisiä elementtejä käytännön näkökulmasta. Tarkoituksena on kuvata lukijalle, millaisilla arjen johtamiskäytännöillä muutos viedään läpi ja miten henkilöstön sitoutumista voidaan tukea muutoksen eri vaiheissa. Seuraavat elementit kytkeytyvät toisiinsa siten, että viestintä ja osallistaminen luovat pohjaa luottamukselle, johtajan rooli näkyy päätöksenteon ja seurannan rakenteissa, merkityksellistäminen auttaa henkilöstöä ymmärtämään mistä muutoksessa on kyse ja epävarmuuden hallinta tukee muutoksen etenemistä ilman, että epävarmuus kääntyy muutosvastarinnaksi.

3.1 Viestintä

Viestintä on merkittävä osa muutosjohtamisen käytännön toteutusta. Viestinnän avulla varmistetaan, että henkilöstö ymmärtää muutoksen merkityksen ja tavoitteet omalle työlleen. Viestintä ei ole enää tänä päivänä pelkkää tiedon valumista ylhäältä alas, vaan sen tulee sisältää aktiivista vuoropuhelua ja palautteen keräämistä henkilöstöltä sekä tarjota heille mahdollisuuksia esittää kysymyksiä. Näin henkilöstö voi sisäistää muutoksen tavoitteet, sitoutua uusiin toimintatapoihin ja sopeutua organisaation uusiin strategisiin linjauksiin. Muutoksen käytännön toteutuminen edellyttää henkilöstön sitoutumista ja esihenkilöiden toiminnalla on tässä keskeinen rooli muutoksen onnistumisessa (Van der Voet ja muut, 2016).

Merkityksellisyyden kokemiseksi yhteistä ymmärrystä tulisi rakentaa vaiheittain ja vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Näin ollen viestinnän tulisi mahdollistaa jatkuva tarkentaminen ja yhteinen ymmärrys muutoksen merkityksestä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että viestinnässä tehdään näkyväksi se mitä tiedetään tällä hetkellä ja mitä ei vielä tiedetä sekä milloin seuraava tiedotus tulee, jotta vältetään epätietoisuudelta. Läpinäkyvä muutosviestintä on lisäksi liitetty henkilöstön muutosmyönteisyyteen, joka itsessään tukee uusien toimintatapojen omaksumista muutoksen aikana (Jenjaka ja muut, 2024).

Muutosviestintä jaotellaan suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin. Suunnitteluvaiheessa oleellista on hahmottaa muutoksen vaikutukset henkilöstöön ja ennakoida mahdollisia haasteita. Johtajan itsensä selkeä ymmärrys muutoksesta on välttämätöntä, jotta viestintä henkilöstölle on johdonmukaista ja luotettavaa. Toteutusvaiheessa viestinnän tehtävänä on konkretisoida suunnitteluvaiheen tavoitteet, eli selventää, miksi nämä vanhat käytännöt eivät enää toimi, millainen on uusi tavoitetila ja millaisella aikataululla muutoksessa edetään. Viestintä tulee kohdentaa eri henkilöstöryhmille heidän työtehtävänsä ja -ympäristö sekä vastuut huomioiden, jotta tieto on mahdollisimman merkityksellistä ja käytännönläheistä, jotta epävarmuutta voidaan hallita säännöllisen, avoimen ja odotettavissa olevan viestinnän avulla (Heiskanen & Lehikoinen, 2010; Jenjaka ja muut, 2024).

Viestintäkanavia on tyypillisesti organisaation koosta riippumatta useita, joten kanavat tulisi valita viestin sisällön ja merkityksen mukaan. Kasvokkain tapahtuva avoin vuorovaikutus, kuten palaverit tai infotilaisuudet mahdollistavat keskustelun ja palautteen keräämisen. Vähemmän kriittiset tai neutraalit viestit voidaan jakaa esimerkiksi organisaation sisäisen intran tai sähköpostien kautta. Useiden kanavien samanaikainen yhdistäminen varmistaa, että viesti tavoittaa koko organisaation ja tarjoaa mahdollisuuden palautteelle useassa eri kanavassa.

3.2 Osallistaminen

Osallistaminen on yksi merkittävimmistä keinoista tukea muutoksen onnistumista, sillä se lisää henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota. Erityisesti sisäisen motivaation merkitystä organisaatiomuutoksessa ei voi liikaa korostaa, sillä hyvän motivaation on mahdollisuus parantaa työntekijän työsuoritusta auttaen muita, kun taas motivaation romahtaminen voi vaikuttaa koko muutokseen ja sen vaiheiden epäonnistumiseen (Hoxha & Ramadani, 2024).

Muutosvalmiuden kannalta on keskeistä, että henkilöstöllä on riittävät tiedot ja taidot sekä luottamusta omaan pärjäämiseen muutostilanteessa. Osallistaminen näkyy arjessa pieninä mutta toistuvina käytäntöinä, kuten yhteisinä työpajoina, pilotoineina ja testauksina, joissa henkilöstö pääsee kokeilemaan uutta ennen kuin siitä tehdään pysyvä toimintatapa. Jos muutos lisää epävarmuutta vaikkapa oman osaamisen riittävydestä tai uusien toimintamallien vaatimuksista, voidaan valmistelua tukea esimerkiksi erilaisilla harjoitteluilla ja koulutuksilla tukien ajatusta siitä, muutos etenee vaiheittaisen tarkentumisen kautta, sillä henkilöstö rakentaa ymmärrystä ja sovittavat uutta arkeen (Hoxha & Ramadani, 2024).

Esihenkilöillä on konkreettinen ja ratkaiseva rooli osallistamisen mahdollistamisessa, sillä he voivat varata henkilöstön osallistamiselle aikaa, kannustaa mukaan ja näyttää itse esimerkkiä osallistamalla toimenpiteisiin. Osallistamisen onnistuminen edellyttää vahvaa vuorovaikutusta ja kykyä ylläpitää yhteistyötä, jotta osallistamisesta tulee osa arjen tekemistä. Osallistamista voidaan toteuttaa teoilla, kuten esimerkiksi yhteisillä tavoitekeskusteluilla ja etenemisen seurannalla. Osallistavat käytännöt kuten edellä mainitut työpajat ja yhteinen seuranta tukevat yhteisen tulkinnan syntymistä ja voivat vähentää epä-tietoisuutta, kun muutos jäsentyy konkreettisiksi askeleiksi ja opiksi käytännön kokeiluina (Kryshtanovych ja muut, 2025).

3.3 Luottamus

Luottamus on keskeinen elementti muutoksen onnistumisessa, sillä se mahdollistaa kaikkien osapuolten avoimen yhteistyön ja vähentää epävarmuutta organisaatiossa. Luottamus voidaan ymmärtää moniulotteisena ilmiönä, joka rakentuu erityisesti reiluuden, johdon toiminnan ennustettavuuden sekä avoimen vuorovaikutuksen varaan, jonka kautta työntekijät arvioivat organisaation ja johdon luotettavuutta. Kun henkilöstö luottaa niin toisiinsa kuin organisaation johtoon, he ovat valmiimpia sitoutumaan uusiin toimintatapoihin ja hyväksymään muutoksen tuomat uudistukset. Esihenkilön rooli on tällaisissa tilanteissa ratkaiseva, sillä vain avoimuus, johdonmukaisuus ja henkilöstön tasa-

puolinen kohtelu luovat perustan pitkäkestoiselle luottamukselle. Käytännössä luottamus rakentuu myös siitä, että sovituista asioista pidetään kiinni, päätösten perusteet avataan ymmärrettävästi ja henkilöstö voi nostaa huolia esiin ilman pelkoa leimautumisesta (Vanhala, Heilmann, & Salminen, 2016).

Luottamuksen ei pidä rajoittua ainoastaan esihenkilön ja alaisen väliseen suhteeseen, vaan toteutua koko organisaation toiminnassa. Luottamus auttaa rakentamaan turvallisen ilmapiirin, jossa ihmiset uskaltavat tehdä päätöksiä, jakaa tietoa ja osallistua muutoksen käytännön toteuttamiseen. Kun luottamus organisaatioon on heikkoa, työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon heikkenee. Tämä heikentää myös työntekijöiden halua toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti ja vähentää organisaation ja työntekijän välistä vastavuoroisuutta. Näin ollen luottamus toimii käytännön työkaluna yhdistettynä avoimeen vuorovaikutukseen ja henkilöstön osallistamiseen tukien muutosta ja edistäen organisaation tavoitteiden saavuttamista (Vanhala ja muut, 2016).

3.4 Johtajan rooli

Johtajan rooli muutosprosessissa näkyy ennen kaikkea siinä, miten hän asettaa organisaation uuden suunnan ja tekee muutoksesta ymmärrettävän kokonaisuuden. Muutos tarvitsee selkeän tavoitetilan, jotta henkilöstö voi hahmottaa mihin organisaatio on menossa ja miksi vanhat toimintatavat eivät enää riitä. Johtajan rooli korostuu etenkin siinä, että muutos ei useinkaan etene lineaarisesti valmiina kokonaisuutena, vaan henkilöstö rakentaa ymmärrystä muutoksesta vähitellen. Johtajan tehtävänä on tällöin rakentaa muutos uskottavaksi kokonaisuudeksi ja perustella sen merkitys arjen työn näkökulmasta, sillä muutoksen hyväksyntä vahvistuu, kun sen perusteet ovat johdonmukaisia ja perusteltuja (Rosseau & ten Have 2022; Abu Orabi ja muut, 2023).

Asiantuntijaorganisaatioissa tämä korostuu erityisesti johtajan roolin painottuessa usein työn edellytysten rakentamiseen enemmän kuin yksityiskohtaiseen ohjaamiseen, koska asiantuntijat joutuvat soveltamaan muutosta itse arjen päätöksissä. Pelkkä suunnan näyttäminen ei kuitenkaan riitä, vaan johtajan on varmistettava muutoksen käytännön

toteutus. Tämä tarkoittaa roolien ja vastuiden selkeyttämistä, tavoitteiden seuranta sekä päätöksenteon tukemista myös tilanteissa, joissa tieto on hajanaista. Samalla korostuu jatkuva seuranta ja kyky reagoida esiin nouseviin ongelmiin, mikä on keskeinen osa muutoksen hallittua toteutusta (Rousseau & ten Have 2022).

Luottamusta rakennetaan myös käytännön toiminnan kautta, kuten kokeilujen mahdollistamisella ja päätöksenteon jakamisella. Tämä luo tilaa uuden toimintamallin testaamiselle ilman, että yksittäiset epäonnistumiset vaarantavat koko muutosta. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tämä edellyttää, että johto tuntee arjen työn realiteetit. Mikäli henkilöstö kokee, ettei johto ymmärrä työn sisältöä tai muutoksen käytännön vaikutuksia, muutos voi näyttäytyä etäisenä ja vaikeasti perusteltavana (Abu Orabi ja muut, 2023).

3.5 Merkityksellistäminen

Organisaatiomuutoksen keskellä henkilöstö pyrkii jatkuvasti ymmärtämään, mitä muutoksessa tapahtuu ja mitä se tarkoittaa omalle työlle. Tätä prosessia kuvataan merkityksellistämällä. Merkityksellistäminen pureutuu erityisesti epävarmuuteen ja tuntemattomaan, joita muutokset tuottavat, jolloin ihmiset pyrkivät aktiivisesti vähentämään epäselvyyttä tekemällä tilanteesta ymmärrettävän. Johto ja esihenkilöt voivat tukea tätä prosessia sanoittamalla muutosta, eli selventämällä henkilöstölle miksi muutos tehdään, mitä sillä tavoitellaan ja mitä se tarkoittaa työn kannalta. (Armenakis & Harris 2002; Rousseau & ten Have 2022).

Muutos katkaisee usein henkilöstön arjen tutut rutiinit, jolloin merkityksellistäminen korostuu ja muuttuu tietoiseksi. Uutta tilannetta usein verrataan aiempiin kokemuksiin ja tulkitaan olemassa olevien ajattelumallien kautta, jotka voivat vähitellen muovautua uusiksi. Muutostilanteissa keskeistä on henkilökohtainen työ itsensä kanssa, jolloin ihmiset joutuvat arvioimaan uudelleen omaa rooliaan ja paikkaansa organisaatioissa. Merkityksellistäminen ei kuitenkaan tapahdu ainoastaan henkilöstön pään sisällä, vaan rakentuu

vuorovaikutuksessa muiden kanssa, joka osaltaan voi selittää, miksi merkityksellistämisen etenee eri tahdissa eri henkilöillä, sillä ymmärrys rakentuu vähitellen vuorovaikutuksessa ja kokemusten kautta (Van de Ven & Sun, 2011).

Keskustelut ja henkilöstön kesken jaetut tarinat muokkaavat sitä, millaiseksi muutos ymmärretään ja vertaiskeskustelut voivat olla vähintään yhtä merkittäviä kuin johdon viestit muutoksen tulkinnan kannalta. Merkityksellistäminen on usein vuorovaikutusta, jossa yhteinen ymmärrys muodostuu keskustelujen ja myös erimielisyyksien kautta. Käytännön riski on se, että henkilöstön ja johdon näkemykset eivät kohtaa, jos arjen kokemukset ja lähtökohdat ovat hyvin erilaisia. Tällöin vastarinta ei ole pelkästään este, vaan se voi toimia merkinä epäselvistä oletuksista tai käytännön ongelmista, jolloin sen käsittely voi auttaa korjaamaan muutoksen toteutusta.

Tunteet ovat osa merkityksellistämistä ja voivat joko vaikeuttaa tai tukea sitä. Voimakkaat negatiiviset tunteet saattavat kaventaa henkilöstön ajattelua ja heikentää kykyä hahmottaa kokonaisuutta, mutta ne voivat myös lisätä kriittistä tulkintaa, mikä voi olla hyödyllistä esimerkiksi riskien tunnistamisessa. Organisaatiomuutos voi toimia stressitekijänä ja vahvistaa negatiivisia tunteita, jotka puolestaan voivat heijastua kuormitukseen ja virheisiin työssä, jos tilannetta ei tueta riittävästi. Kun muutos koetaan merkitykselliseksi ja myönteiseksi, se voi lisätä henkilöstön oma-aloitteista muutoksen edistämistä ja käytännön ongelmien korjaamista arjessa (Pircher Verdorfer & van Ginkel, 2024).

3.6 Epävarmuuden hallinta

Epävarmuus on muutostilanteessa tyypillisesti yksilön oma kokemus siitä, ettei tilanne ole vielä riittävän selkeä eikä tulevaa voi ennakoida. Epävarmuutta voi syntyä myös siinä tilanteessa, mikäli organisaatio viestisi kaiken saatavilla olevan tiedon, koska muutoksessa osa asioista on keskeneräisiä ja vaikutukset näkyvät vasta itse toteutuksen aikana. Tällöin epävarmuus kasvaa helposti, jos ihmiset joutuvat tekemään arjen ratkaisuja riskitilanteissa tai puutteellisilla tulkinnoilla. Epävarmuuden on todettu olevan yksi keskei-

simmistä organisaatiomuutoksiin liittyvistä kuormitustekijöistä, joka vaikuttaa sekä henkilöstön kokemuksiin että muutoksen hyväksyttävyyteen (Bordia ja muut, 2004; Backhaus ja muut, 2024).

Muutosjohtamisen näkökulmasta epävarmuuden hallinta tarkoittaa käytännössä sitä, että epävarmuutta ei vain poisteta, vaan sitä myös johdetaan ja sen vaikutuksia voidaan vähentää. Keskeistä on tukea henkilöstön kykyä jäsentää tilannetta. Merkityksellistämisen auttaa tekemään epäselvästä ymmärrettävää ja vähentää tuntemattomaan liittyvää kuormitusta, kun tulkintaa rakennetaan vaiheittain ja vuorovaikutuksessa. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että epävarmuutta johdetaan rakentamalla ennakoitavuutta viestinnän kautta (Jenjeka ja muut, 2024).

Epävarmuuden hallinta näkyy käytännössä siinä, miten johtajat tekevät päätöksiä tilanteessa, jossa kaikkea ei voida tietää etukäteen. Epävarmuus ilmenee muutosprosessissa usein jännitteinä ja vastakkainasetteluna, jolloin johtamisen tehtävä on sovittaa nämä yhteen. Käytännön työkaluna tähän toimii päätöksenteon rytmittäminen, jolloin kaikkia asioita ei ratkaista yhdellä kerralla, vaan osa päätöksistä voidaan tietoisesti jättää auki tai siirtää myöhempään tarkasteluun. Lisäksi epävarmuutta voidaan hallita vaiheistamalla muutosten tapahtumista hyödyntämällä hallittuja kokeiluja, jolloin päätöksiä tehdään vähitellen sen perusteella, mikä toimii käytännössä ja mikä ei. Jotta tällaiseen kyettään, on johtajien oltava läsnä käytännön arjessa, sillä seuranta, vuorovaikutteinen johtaminen ja vaiheittainen eteneminen tukevat muutoksen hallittavuutta erityisesti epävarmoissa tilanteissa (Rousseau & ten Have 2022; Abu Orabi ja muut, 2023).

4 Asiantuntijaorganisaatio

Yhä useampaa yritystä voidaan tänä päivänä kutsua asiantuntijaorganisaatioksi. Kovan kilpailun myötä organisaatiot yrittävät tavoitella kilpailuetua sen työntekijöiden osaamisen myötä, joten arvoa tuotetaan ennen kaikkea tiedolla, osaamisella ja niiden hyödyntämisellä ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa (Heilmann, 2022). Myös Dankon & Crhová (2025) mukaan kilpailukykyä rakennetaan organisaation kyvykkyydestä jakaa, yhdistää ja kehittää tietoa sen suorituskyvyksi. Tällöin keskiöön nousee osaamisen johtaminen, asiantuntijatyön autonomia sekä avoin vuorovaikutus, jotka mahdollistavat tiedon liikkumisen ja hyödyntämisen.

4.1 Asiantuntijuus

Asiantuntijoilla on usein jotain sellaista tietotaitoa, jota on harvalla tai ei kenelläkään muulla. Lisäksi asiantuntijuuteen sisältyy runsaasti kokemusperäistä taitoa, joten asiantuntijuuden ylläpitäminen vaatii jatkuvaa tietotaidon ja osaamisen kehittämistä. Asiantuntijuuden määrittely on myös haastavaa, koska asiantuntijuus ei ole ihmisen pysyvä ominaisuus, vaan se muodostuu työn vaatimuksissa, käytännöissä ja vuorovaikutuksessa sekä voi vanheta, jos tietotaitoa ei ylläpidetä (Heilmann, 2022).

Organisaatiomuutoksen kannalta asiantuntijoiden henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat, koska muutos haastaa usein vakiintuneita toimintatapoja ja edellyttää uuden ja vanhan yhteensovittamista. Kua, Teo & Lim (2022) kuvaavat asiantuntijuutta nimenomaan kykynä toimia kompleksisuudessa, oppia kokemuksista ja mukautua tilanteen vaatimalla tavalla, joka tekee vuorovaikutuksesta ja yhteisen ymmärryksen rakentamisesta keskeistä muutostilanteissa. Oman osaamisen kapea-alaisuus voi koitua asiantuntijan kohtaloksi, joka puolestaan voi aiheuttaa haasteita suurten kokonaisuuksien hahmottamisessa. Tällöin riskinä muutoksen keskellä on siiloutuminen, joka voi hidastaa muutoksen etenemistä ja heikentää uusien toimintamallien omaksumista (Danko & Crhová, 2025).

Asiantuntijaorganisaatioissa vuorovaikutuksen merkitys liittyy oleellisesti myös tiedon jakamiseen ja tiedon päivittämiseen, sillä asiantuntijaorganisaation suorituskyky on paljolti riippuvainen siitä, miten tieto liikkuu ja miten sitä hyödynnetään resurssina (Danko & Crhová, 2025). Collin, Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä (2010) jäsentelevät asiantuntijuuden rakentumisen neljään keskeiseen osa-alueeseen, eli käsitteellinen ja teoreettinen ymmärrys, kokemukseen perustuva käytännön tieto, toiminnan ohjaukseen ja itsesäätelyyn liittyvä tieto sekä sosiokulttuurinen ulottuvuus. Kolme ensimmäistä edustavat yksilön henkilökohtaista tietopääomaa, kun taas viimeksi mainittu liittyy yhteisöllisiin käytäntöihin, kulttuurisiin rakenteisiin ja käytössä oleviin työvälineisiin.

Asiantuntijatyö on ongelmanratkaisua sekä sitoutumista omaan työhön ja omaan kyvykkyyteen enemmän kuin organisaatioon, jossa työskentelee. Asiantuntijatyö voidaan määritellä itsenäiseksi ja laajaa tietopohjaa edellyttäväksi toiminnaksi, jossa merkittävässä osassa on tieteen soveltaminen käytännön ongelmiin. Asiantuntijan tulee olla valmis muutoksiin ja nopeastikin vaihtuviin tilanteisiin muun muassa työtehtävien ja -roolien osalta ollen valmis kehittymään. Organisaatiomuutoksissa tämä näkyy erityisesti tarpeena sovittaa yhteen yksilöllinen asiantuntijuus ja organisaation yhteiset tavoitteet. Mikäli muutosta johdetaan siten, että asiantuntijoiden tieto ja kokemus jäävät taka-alalle, muutoksen toimeenpano voi jäädä vajavaiseksi (Danko & Crhová, 2025; Heilmann, 2022).

4.2 Asiantuntijaorganisaation piirteet

Asiantuntijaorganisaatioiden toimintaa kuvaa se, että niiden toiminta koostuu palveluista tai tuotteista, joiden tarkoituksena on vastata asiakkaan tarpeeseen tuottamalla sellaista tietoa, jota tällä ei aiemmin ole ollut, ratkaista olemassa oleva ongelma tai tuoda asiakkaille tarvittavaa tietoa. Heilmann (2022) korostaa asiantuntijaorganisaatioiden määrittelyssä etenkin vuorovaikutusta, yhteistyötä ja johtamista, sillä asiantuntijatyö ja asiantuntijaorganisaatiot eivät sisällä vain tietoa, vaan käytäntöjä ja yhteistoimintaa, jota johdetaan.

Viitalan, Tanskasen & Sävelän (2018) mukaan asiantuntijaorganisaatiot ovat tyypillisesti palveluorganisaatioita, joiden toiminta ja kilpailuetu rakentuu korkeatasoisen asiantuntijatyön varaan. Tällaisiksi toimijoiksi voidaan määritellä muun muassa julkiset ja yksityiset organisaatiot, sairaalat ja korkeakoulut. Myös Heilmann (2022) määrittelee asiantuntijaorganisaatioiksi korkeakoulut ja sairaalat, mutta laajentaa määritelmää muun muassa pankkeihin, kirkkoihin, tutkimus- ja kehitysorganisaatioihin sekä lakitoimistoihin. Asiantuntijaorganisaation luonteelle on ominaista, että sen henkilöstö koostuu pitkän kokemuksen omaavista, usein korkeakoulutetuista työntekijöistä, joita suhteessa muuhun henkilöstöön on huomattavasti enemmän.

Näin ollen asiantuntijaorganisaatioita voidaan tarkastella laajasti osaamisintensiivisinä organisaatioina, joissa työn luonne on tietotyöpainotteinen ja kyvykkyys rakentuu asiantuntijatyön varaan (Viitala ja muut, 2018). Tämän vuoksi asiantuntijaorganisaatioiden yleistymisen ei ole pelkästään määrällinen ilmiö, koska yhä useammassa organisaatiossa kilpailukykyä ja toiminnan laatua haetaan nimenomaan esimerkiksi osaamisen ja sen hyödyntämisen kautta (Heilmann, 2022).

4.3 Asiantuntijaorganisaation johtaminen

Johtamisen yksi keskeisin perusprosessi on suorituksen johtaminen. Se on kokonaisvaltainen prosessi organisaation strategian, arvojen ja vision kautta yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Asiantuntijaorganisaatiossa suorituksen johtaminen korostuu erityisesti siksi, että työn tulokset syntyvät asiantuntijatyön ja osaamisen varaan rakentuvista panoksista, joita on vaikea standardisoida samalla tavalla kuin rutiinityötä (Heilmann, 2022). Muutostilanteessa tämä tarkoittaa erityisesti, että suunnan tulee olla selkeä, mutta toteutuksessa on jätettävä tilaa asiantuntijoiden omalle harkinnalle ja oppimiselle.

Asiantuntijaorganisaatiossa johtamisella on kokonaisuuden kannalta merkittävä rooli, sillä johtamisessa keskeistä on kokonaisuuksien hahmottaminen sekä päätöksentekoa ongelmanratkaisukyky. Johtamisessa tärkeää on kyetä viemään päätökset konkreettisesti yksilötasolle. Heilmannin (2022) mukaan asiantuntijoiden johtaminen ei kohdistu

vain tekemiseen, vaan myös työn edellytysten rakentamiseen, joten käytännössä tämä tarkoittaa muutoksessa sitä, että asiantuntijat voivat tulkita muutoksen vaikutuksia omaan työhönsä, kysyä ja haastaa perustellusti sekä sovittaa työnjakoa uudelleen. Tämä edellyttää johtamiselta joustavuutta ja kykyä rakentaa yhteistä ymmärrystä kompleksisessa muutosympäristössä (Kua ja muut, 2022). Näin ollen voidaankin sanoa, että asiantuntijaorganisaation menestyksen mittari on sen työntekijöiden, eli asiantuntijoiden, tuottama osaaminen.

Organisaation toimintakyky rakentuu asiantuntijoiden ominaisuuksien varaan, joten asiantuntijaorganisaation johtamisessa korostuu pitkälti ihmisten johtaminen. Asiantuntijoiden johtaminen tulisi olla motivoivaa ja visionääristä ja lisäksi johtamisen avulla tulisi luoda pohja organisaation arvomaailmalle määrittäen sen päämäärän ja organisaatiokulttuurin. Asiantuntijaorganisaatioissa johtamisen haasteeksi muodostuu usein se, että pelkkä motivointi ei riitä, mikäli arjen käytännöt eivät tue asiantuntijatyön sujuvuutta. Johtamisen keskeisenä tehtävänä onkin tukea asiantuntijan arjen työtä, poistaa sen esteitä ja luoda puitteet toimivalle vuorovaikutukselle (Viitala ja muut, 2018).

Tyypillistä hyvin johdetulle asiantuntijaorganisaatiolle on, että sen jäsenet kokevat organisaation edun kuin omanaan ja organisaation menestymisen kuin henkilökohtaisena menestymisenä. Tämän kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa yhteistyö ja vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä, kun taas konfliktit ja työntekijöiden välinen kilpailu jäävät useimmiten vähemmälle. Lisäksi johtajuus asiantuntijaorganisaatiossa perustuu enemmän luottamukseen kuin auktoriteettien määräyksiin. Näin ollen luottamus ja itsenäisyyden kokeminen vaikuttavat siihen, kuinka henkilöstö sitoutuu muutokseen ja miten muutos etenee arjen tasolla. Johtamiskäytännöillä ja luottamuksella onkin suora yhteys asiantuntijoiden sitoutumiseen sekä kokemukseen oman työnsä hallinnasta, mikä korostaa johtamisen merkitystä tavoitteiden selkeyttämisessä ja muutoksen läpinäkyvyydessä (Kianto ja muut, 2016). Muutoksen keskellä tämä tarkoittaa, että johtamisen pitäisi yhtä aikaa antaa tilaa asiantuntijoiden harkinnalle ja oppimiselle sekä varmistaa yhteiset raamit, joissa päätöksenteko ja yhteistyö pysyvät ytimessä (Kua ja muut, 2022).

5 Tutkimusmenetelmä ja tutkielman toteutus

Tutkielman empiirinen osio tehtiin laadullisen tutkimusmenetelmän avulla, joka valikoitui menetelmäksi, koska sen avulla oli mahdollista saada laajaa ja yksityiskohtaista tietoa muutosjohtamisesta ja muutoksesta asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkielman tutkimuskysymys on ”Millainen muutosjohtaminen tukee onnistunutta muutosta asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijoiden näkökulmasta?” ja alakysymykset ovat ” Mitkä johtamiskäytännöt lisäävät asiantuntijoiden sitoutumista muutokseen?”, ”Miten muutosviestintä vaikuttaa asiantuntijoiden kokemuksiin?” ja ”Millaiset tekijät heikentävät muutoksen hyväksyntää?”.

Yksityiskohtaista tietoa aiheesta kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, sillä laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa aihetta haastateltavien omista näkökulmista sekä päästä tarkastelemaan heidän kokemuksiaan ja havaintojaan. Menetelmän tavoitteena on tuottaa mahdollisimman syvällistä tietoa tutkitavasta aiheesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusmenetelmän valinta perustui siihen, että tämän tutkielman aihe edellyttää ilmiön syvällistä ymmärtämistä eikä ainoastaan määrällistä tarkastelua. Tutkielmassa sovellettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jolloin aiempi kirjallisuus ja teoria ohjasivat keskeisten teemojen muodostamisessa, mutta haastattelutilanteissa jätettiin tilaa asiantuntijoiden vapaalle puheelle ja uusille näkökulmille (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Puolistrukturoitu teemahaastattelu soveltuu erinomaisesti syvällisen tiedon keräämiseen, sillä se mahdollistaa haastattelutilanteissa monipuolisen ja syvällisen keskustelun tutkittavasta aiheesta. Menetelmän käyttö edellytti perehtymistä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin, jotta haastattelurungon keskeisten teemojen määrittäminen ja rakentaminen oli mahdollista. Haastattelujen eteneminen ei kuitenkaan ollut täysin sidottu ennalta laadittuun järjestykseen, vaan keskusteluja voitiin ohjata sujuvasti eri teemojen välillä esittäen tarkentavia kysymyksiä, jotka mahdollistivat syvällisempää ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. Lisäksi laadullisten menetelmien etuna on, että niiden avulla voidaan tunnistaa myös jotain sellaista tietoa ja näkökulmia,

joita aiemmissa tutkimuksissa ei ole vielä käsitelty (Puusa ja muut, 2020; Tuomi & Sara-järvi, 2018).

5.1 Aineiston esittely ja keruu

Tutkielman empiirinen aineisto on kerätty kuudesta suomalaisesta asiantuntijahaastattelusta, jotka työskentelevät eri asiantuntijaorganisaatioissa toimien joko B2B tai B2C-liiketoiminnassa tai hyvinvointialueella. Kohdeyrityksiä yhdistää, että he tuottavat yritystai kuluttaja-asiakkailleen palveluita, joiden käyttöönotto ja kehittäminen vaativat jatkuvaa muutoksenhallintaa ulkopuoliseen ympäristöön, markkinaan ja taloustilanteeseen sopeutumalla. Organisaatioissa ja hyvinvointialueella muutokset liittyivät esimerkiksi toimintatapojen uudistamiseen, säästötoimiin, prosessien selkeyttämiseen, roolien ja vastuiden uudelleen määrittelyyn tai vähentämiseen sekä tuotteiden ja palveluiden irtisanomiseen tai kehittämiseen.

Haastateltavien kuvausten perusteella organisaatioissa korostuu työn tekeminen tiedon, osaamisen ja yhteistyön turvin. Työssä keskiöön nousee sekä yritysasiakkaiden ja kuluttajien moninaiset tarpeet että organisaation sisäiset tavoitteet. Muutos konkretisoituu siinä, miten työtä priorisoidaan, miten päätöksiä tehdään ja miten eri tiimit toimivat keskenään. Näistä syistä tähän tutkielmaan valitut kohdeorganisaatiot asiantuntijoineen tarjoavat erinomaisen kontekstin tämän työn tutkimuskysymyksiin, jossa muutosjohtamista tarkastellaan nimenomaan asiantuntijaorganisaatioiden näkökulmasta ja asiantuntijoiden kokemusten kautta.

Taulukon 1 mukaan haastateltavat asiantuntijat toivoivat pysyvänsä anonyymeinä, joten kaikki kuusi haastateltavaa saavat nimityksen ”Haastateltava 1-6”. Nimityksiä käytetään myöhemmin tulososiossa. Haastateltavat asuvat ja työskentelevät Suomessa pääkaupunkiseudulla tai Etelä-Pohjanmaalla. Kaikki haastateltavat työskentelevät hieman eri asiantuntijatyötehtävissä, osa esihenkilötasolla ja osa suorittavissa tehtävissä, joten jokaisella on omaa näkökulmaa oman osaston muutoskokemuksista ja -näkemyksistä. Asiantuntijoista jokainen on työskennellyt työpaikassaan vähintään kolmen vuoden ajan,

joten heillä voidaan todeta olevan riittävä kokemus tutkielmaan osallistumista ja kokemusten jakamista varten.

Taulukko 1. Tutkielman asiantuntijat

	Ikä	Koulutus	Työkokemus organisaatiossa	Työtehtävä
Haastateltava 1	32 v	Kauppätieteiden maisteri	3 v	Myyntipäällikkö
Haastateltava 2	34 v	Merkonomi	5 v	Account Manager
Haastateltava 3	43 v	Kauppätieteiden maisteri	8 v	Myyntijohtaja
Haastateltava 4	27 v	Kauppätieteiden maisteri	3 v	Konttorinjohtaja
Haastateltava 5	43 v	Diplomi-insinööri	7 v	Head of Anti-Money Laundering
Haastateltava 6	57 v	Hallintotieteiden maisteri	6 v	Palveluvastaava

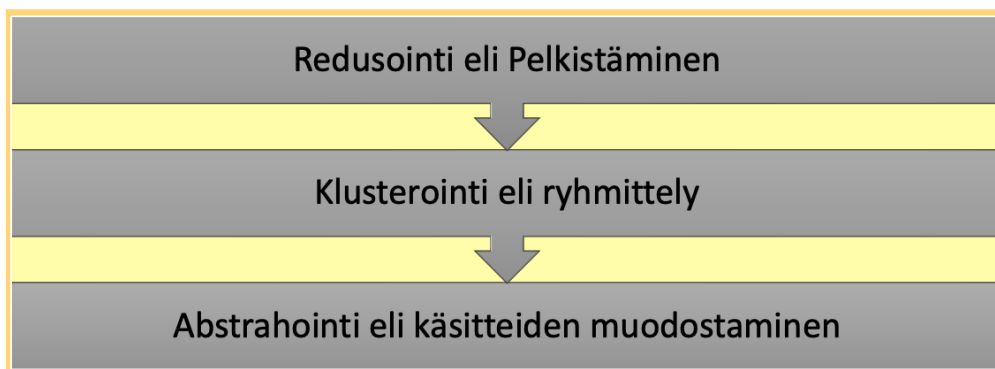
Asiantuntijat esitellään anonyymisti kertoen vain sellaista tietoa, joista ei pysty yhdistämään henkilöä ja yritystä heidän itsensä toivoman mukaisesti. Tavoitteena oli saada aineistoon laajasti näkökulmia, joten haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan eri ikäisiä asiantuntijoita, jotka tulevat eri koulutustaustoista ja ovat eri alojen asiantuntijoita, mutta omaavat kuitenkin kokemuksen muutoksesta. Käytännössä tämä oli kuitenkin hankalaa, sillä monikaan asiantuntija ei ollut halukas osallistumaan haastatteluun. Haastateltavista kolme olivat kauppatieteiden maistereita ja muut olivat diplomi-insinööri, hallintotieteiden maisteri sekä merkonomi. Ikäjakaman osalta vaihtelua saatiin riittävästi, mikä on luontevaa, koska asiantuntijatehtävissä työskentelee harvemmin aivan työuransa alussa olevia henkilöitä. Haastateltavien sukupuolta ei pidetty tämän tutkimuksen kannalta olennaisena tekijänä, joten sitä ei eritelty. Haastattelujen tavoitteena oli saada syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta eikä sukupuolen tarkastelun katsottu tuovan lisäarvoa tulosten ymmärtämiseen tai tulkintaan.

Haastattelut toteutettiin 30-40-minuutin puhelinhaastatteluina maaliskuusta huhtikuuhun 2026, koska haastateltavat ja haastattelija asuvat eri paikkakunnilla. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan on tärkeää, että haastateltavat pääsevät tutustumaan teemoihin etukäteen, joten haastattelun teemat ja runko toimitettiin osallistujille etukäteen ja haastattelurunko oli kaikille sama.

Aineistoa koottiin haastattelujen lisäksi kirjallisuudesta, kuten kirjoista ja tutkimusartikkeleista, joiden pohjalta rakennettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja määriteltiin keskeiset teemat, joiden avulla muodostettiin haastattelurunko. Teemahaastattelun mukaisesti haastattelun oli tarkoitus muistuttaa enemmänkin keskustelua, jossa eteneminen voi joustaa tilanteen ja keskustelun kehittymisen mukaan. Teemahaastattelussa haastattelijalla, ja toki haastateltavalla, on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja syventää käsiteltävää aihetta, eikä haastattelua tarvitse viedä läpi aina täsmälleen samassa järjestyksessä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018).

5.2 Aineiston analysointi

Empiirinen aineisto analysoitiin yleisellä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmällä, eli sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin avulla haastattelut voidaan käydä läpi järjestelmällisesti useammalla eri tasolla ja kuvata aineistosta nousevia ilmiöitä selkeästi. Sisällönanalyysin avulla tutkija pyrkii muodostamaan tiiviin ja jäsennellyn kokonaisuuden etenemällä vaiheittain siten, että haastateltavien esiin tuoma sisältö säilyy mahdollisimman autenttisenä eikä muuttuisi tulkinnan aikana. Analyysimenetelmä oli sopiva tähän työhön myös sen osalta, että se sisältyy menetelmäryhmään, jossa keskeisiä teorioita ja näkökulmia on mahdollista soveltaa suhteellisen vapaasti (Puusa ja muut, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018).



Kuvio 2. Sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Aineiston analysointi käynnistettiin litteroimalla haastattelut, eli muuntamalla kuusi haastattelua kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen aineiston käsittely eteni kuvion 2 mukaisesti, jossa sovellettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Ensimmäisessä aineisto pelkistettiin, eli pitkistä ilmauksista poimittiin keskeinen sisältö ja sitä tiivistettiin. Tämän jälkeen aineisto klusteroitiin, jolloin eri haastatteluista etsittiin toistuvia teemoja sekä eroja ja näiden perusteella koottiin tutkimuksen kannalta merkityksellisiä esimerkkejä ja sitaatteja. Lopuksi tehtiin abstrahointi, eli käsitteellistäminen, jossa empiiriset havainnot liitettiin osaksi tutkielmassa kuvattua aiempaa tutkimusta ja teoreettisia näkökulmia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Haastateltavien näkemyksiä ja kommentteja on pyritty hyödyntämään tulososiossa mahdollisimman tasapuolisesti. Koska vastaukset ja asiantuntijoiden kokemukset kuitenkin eroavat toisistaan sekä sisällön että painotusten osalta, joidenkin asiantuntijoiden kommentteja voidaan käyttää enemmän silloin, kun ne kuvaavat käsiteltävää teemaa erityisen hyvin tai tuovat siihen olennaista lisäymmärrystä aiheesta.

6 Tutkielman tulokset

6.1 Muutosjohtamisen käytännöt, joiden koettiin lisäävän sitoutumista

Haastateltavia pyydettiin kertomaan kokemuksistaan organisaatiomuutoksista ja siitä, mitkä johtamiskäytännöt lisäsivät heidän sitoutumistaan muutokseen. Muutos kuvattiin useiden haastateltavien vastauksissa ”jatkuvasti läsnä olevaksi”, jossa muutoksia ei aina osattu erottaa yksittäisinä prosesseina, vaan ne yhdistettiin arjen toimintatapojen tai organisaation toimintatapojen kehittämiseen. Osa haastateltavista kuvasi, että *muutos* yhdistyi aiempiin kokemuksiin kiireestä, tuplatyöstä tai organisaation epäselvästä suunnasta, kun taas *kehittäminen* koettiin myönteisemmäksi ja konkreettisemmaksi. Tästä syystä sitoutuminen ei näyttäytynyt yksistään myönteisenä asiana, vaan ennen kaikkea käytännön tapana tehdä muutoksen eteen töitä.

Useat haastateltavat kuvasivat, että muutosjohtaminen nähtiin lähtökohtaisesti johdon vastuuksi, mutta sitoutuminen syntyi heidän kokemustensa mukaan vasta siinä vaiheessa, kun muutos tuli konkreettiseksi ja muuttui käytännölliseksi heidän omassa työssään. Tämä näkyi erityisesti kahdessa toistuvassa tekijässä, joista ensimmäisenä miten johdon määrittelemä suunta ja päätöksenteon läpinäkyvyys vaikuttivat luottamukseen, ja toisaalta siinä, miten autonomia ja osallistaminen joko vahvistivat tai heikensivät halua työskennellä muutoksen eteen.

Ensimmäinen sitoutumista lisännyt johtamiskäytäntö liittyi organisaation suunnan selkeyttämiseen ja siihen, että muutoksen taustalla olleen päätöksenteon perusta avattiin rehellisesti. Haastateltavat puhuivat paljon siitä, että ”miksi” ei saanut jäädä ylätason kysymykseksi eikä pelkkä ilmoitus siitä, että muutos tehdään ”työnteon tehostamiseksi” tai ”strategiasyistä” riittänyt. Esille nousi myös, että sitoutuminen uuteen helpottui, kun muutos perusteltiin, rakennettiin näkyväksi ja tavoitteet sanoitettiin selkeästi.

“Kun tavoite oli perusteltu ja KPI’t esitelty, ei se tuntunut enää mielipidekysymykseltä. Silloin oli helpompi sitoutua myös niihin epämukaviin vaiheisiin, kun tiesi mitä kohti mennään.” (H3)

“Jos kaikki on tärkeää, mikään ei ole tärkeää. Sitoutumista syntyy vasta, kun ihmiset näkee, että tää on oikeesti prioriteetti ja ehkä jopa meidän olemassaolon kannalta välttämätöntä, eikä yksi lisäprojekti muiden joukossa.” (H2)

Päätöksenteon läpinäkyvyys ei tarkoittanut vain avointa lopputuloksen kommunikointia, vaan sitä, että vaihtoehdot, riskit ja reunaehdot tehtiin näkyviksi. Sitoutuminen koettiin vahvistuvaksi etenkin, kun johto kertoi myös sen, mistä jouduttiin luopua uuden tieltä ja mitä riskejä päätöksessä hyväksyttiin.

“Jos päätös tulee valmiina, se herättää tosi usein vastareaktion. Mutta jos näkee vaihtoehdot ja riskit, eli vähän kuin tehtyä suunnittelutyötä, voi olla eri mieltä yksityiskohdista, mutta silti ymmärtää muutoksen tarpeen ja sitoutua lopputulokseen.” (H6)

Haastateltavat kokivat sitoutumisen liittyvän luottamukseen, jolloin he kokivat tulevansa kohdelluksi ajattelevina toimijoina silloin, kun päätösten perustelut ovat avoimia, eivätkä vain käskyjä. Etenkin läpinäkyvyys konkretisoitui pienissäkin asioissa, kuten siinä, että tehtiin selväksi kuka päättää ja mistä ilman tarvetta myöhemmälle varmistelulle.

“Jos en tiedä, kenen kanssa tästä sovitaan, selvitän asian ... Useimmiten kun päätökset tuli selkeänä työpöydälle, pystyin viemään sitä eteenpäin ilman että kaikki piti varmistaa.” (H4)

Toinen monesti toistuva sitoutumista lisännyt käytäntö oli osallistaminen erityisesti toteutuksen tasolla. Haastatteluissa korostui, että haastateltavat olivat valmiita sitoutumaan johdon määrittelemään suuntaan, mutta he haluavat vaikuttaa siihen, miten muutos viedään arkeen. Sitoutumisen ei uskottu olevan vahvaa, jos uusia toimintatapoja vain

määrättiin. Tätä edesauttoi muutoksen kokeminen yhteisenä tavoitteena, ei erillisenä projektina, sekä mahdollisuus vaikuttaa käytännön työn vaikutuksiin.

“Meille annettiin tavoite, mutta me saatiin päättää tekemisen tapa ja miten siihen päästään. Silloin se oli meidän muutos, ei vaan firman.” (H1)

“Todella vaikea paikka tällaisessa uudistuksessa, jossa valtaosa on ollut alusta alkaen mukana, kenenkään on lähteä kertomaan miten me tehdään työmme huomisesta alkaen, mutta siihen sopeutuminen on ollut välttämätöntä selviytymisen näkökulmasta.” (H6)

Osallistaminen ei tarkoittanut sitä, että kaikki päätettäisiin yhdessä, vaan että asiantuntijoiden harkintaa kunnioitettiin ja heille jätettiin tilaa soveltaa uudet tavat itselleen sopiviksi. Useat haastateltavat tekivät selkeän eron näennäisen kuuntelemisen ja aidon osallistamisen välille ja korostivat, että kuunteleminen ilman vaikutusmahdollisuutta voi heikentää sitoutumista, koska se koetaan helposti muodolliseksi, mutta aito kuunteleminen ja osallistaminen paransi työn laatua.

“Jos kysytään mielipide tai pidetään infotilaisuus, mutta sillä ei ole mitään vaikutusta, niin seuraavalla kerralla kukaan ei jaksa käyttää siihen aikaa. Jos taas huomaa, että palautteella voi vaikuttaa, porukkaa lähtee mukaan.” (H2)

“Käytännön riskit löytyy melkein aina sieltä tekemisestä. Kun ihmiset saa sanoa ääneen, mikä ei toimi, säästyy oikeesti varmaan viikkoja tai kuukausia työaikaa ... Se itsessään lisää omistajuutta, kun kokee, että sitä suorittavaa työtä tekevien näkemyksiä kuunnellaan ja viedään käytäntöön.” (H3)

Autonomia nousi monesti tyyppilliseksi tarpeeksi. Erityisesti useiden haastateltavien mukaan heidän työnsä on pitkälti erilaisten isojen kokonaisuuksien yhteensovittamista ja konsultoimista, jossa yksi malli ei aina toimi, joten siksi muutosjohtamisessa tärkeää on jättää tilaa paikallisille ratkaisuille.

“Meillä ei voi olla yhtä ohjetta kaikkeen, koska asiakaskeissit ja resurssit vaihtelee. Kun on selkeät raamit, mutta mahdollisuus soveltaa, homma etenee. Jos meistä jokaisen olisi ollut pakko noudattaa yhtä kaavaa, se (muutos) olisi kyllä jäänyt hallituksen työpöydälle.”
(H4)

“Autonomia ei tarkoita, että jokainen tekee mitä huvittaa, vaan että ihmisillä on vapaus ratkaista asiat tavallaan, mutta yhteisillä ehdoilla.” (H5)

Kolmas sitoutumista lisännyt käytäntö liittyi arjen tukeen, eli resursointiin, priorisointiin ja esteiden poistamiseen. Tätä kuvattiin monessa haastattelussa kaikkein konkreettisimpana johtamisen tekona. Haastateltavat sanoivat, että sitoutuminen murenee, jos muutos lisätään vanhan työn päälle ilman, että jotain jätetään pois. Lisäksi useampi korosti luottamuksen vahvistumista juuri silloin, kun johto teki selviä priorisointipäätöksiä, jotka vapauttivat tilaa uudelle.

“Merkittäväntä oli se, että sovittiin mitä vanhasta jätetään tekemättä tai mitä asioita ei enää tehdä ... Silloin muutos tuntui konkreettiselta.” (H4)

“Jos kaikki muu jatkuu entisellään ja siihen päälle tulee uutta, niin kyllä porukka palaa loppuun ... Kun me priorisoitiin tekemiset ja jätettiin nopeasti epäoleelliset pois, niin tekemiseen sai kontrollia.” (H1)

“Kun joku kohta jumitti, mun rooli oli ratkaista se, olipa se sitten uudet hankinnat, päätökset tai toimintatavat. Jos en olisi näin tehnyt, niin ihmiset olisi kyllästyneet ja muutos jäänyt puheeksi.” (H5)

Haastatteluissa esiin nousi johtamiskäytäntö, jota useat asiantuntijat pitivät sitoutumisen kannalta tärkeänä, eli että johto ei jää vain viestimään, vaan auttaa tekemisen tasolla.

Tätä kuvattiin esimerkiksi seurannan kautta, jossa seuranta koettiin myönteiseksi silloin, kun se toimi tukena eikä kontrollina.

“Hyvä seuranta ei ollut sitä, että joku kysyy koko ajan missä mennään, vaan sitä että kun nostin esiin riskin, siihen tartuttiin ja asia hoidettiin.” (H3)

Haastatteluissa näkyi myös, että sitoutumista lisäsi johdon tapa käsitellä epävarmuutta. Muutoksessa kaikkea ei voi tietää etukäteen, mutta epävarmuustekijät on tuotava näkyväksi, jotta epävarmuus ei päässyt kasvamaan huonon vuorovaikutuksen myötä.

“Kaikkea ei voi luvata valmiiksi. Mutta voi luvata, että kysymyksiin vastataan, päätökset perustellaan ja että linja ei muutu joka viikko.” (H2)

“Meillä syntyi luottamus siitä, että vaikeistakin asioista puhuttiin ... Kun asioita ei piilotella, on helpompi sitoutua.” (H6)

Useat haastateltavat viittasivat myös siihen, että asiantuntijaorganisaatioissa sitoutumista kasvattaa johtamisen reiluus, eli kokemus siitä, että muutos ei ole vain jonkun yksikön kustannuksella tehty ratkaisu, vaan että kuormaa ja hyötyjä pyritään jakamaan perustellusti. Sitoutumisen on mahdollista kääntyä myös passiivisuudeksi, jos muutos on paperilla hyvä idea, mutta toteutuksena epäreilu.

“Jos tuntuu, että yhdelle osastolle kaadetaan kaikki ja toinen pääsee helpolla, se tappaa motivaation ... Kun perusteet kerrotaan ja työmäärää tasataan, ihmiset jaksaa ja motivoituu.” (H5)

“Porukka kyllä pääsääntöisesti yrittää. Mutta jos mikään ei muutu resursseissa tai osa tulee vapaamatkustajina niin se alkaa tuntua epäoikeudenmukaiselta.” (H1)

”Reiluuden kokemus liittyy myös kuorman jakautumiseen. Jos muutos koetaan niin, että tietyt tyypit kantaa seuraukset ja toiset hyöttyä tai on vapaamatkustajia, hyväksyntä heikenee nopeasti, vaikka muutoksen tavoite olis perusteltu” (H3)

Voidaankin todeta, että sitoutumista lisäsivät ennen kaikkea sellaiset muutosjohtamisen käytännöt, jotka tekivät muutoksesta ymmärrettävän ja toteutettavan. Organisaation suunta ja päätöksenteon logiikka kerrottiin avoimesti, asiantuntijoille jätettiin tilaa vaikuttaa toteutukseen ja arjen edellytykset rakennettiin priorisoinnilla ja esteiden poistamisella. Näiden käytäntöjen puuttuessa muutos näyttäytyi haastateltaville helposti ylimääräisenä kuormana tai ulkopuolelta tulevana projektina, kun taas niiden toteutuessa muutos muuttui yhteiseksi tekemiseksi, jossa asiantuntijat kokivat voivansa sekä vaikuttaa että onnistua.

6.2 Muutosviestintä ja sen vaikutus asiantuntijoiden kokemuksiin

Haastattelijoita pyydettiin kertomaan, miten muutosviestintä heidän kokemustensa mukaan on toteutunut ja miten se vaikutti heidän kokemuksiinsa muutoksesta. Vastauksissa toistui, ettei heillä viestintä ollut vain tiedottamista. Yleisellä tasolla viestintä vaikutti siihen, koettiinko muutos hallittavana ja perusteltuna vai epäselvänä ja kuormittavana. Useat haastateltavat kuvasivat, että muutosviestinnän tyyli ja sävy vaikutti suoraan luottamukseen. Parhaimmillaan onnistunut viestintä lisäsi motivaatiota ja loi turvallisuuden tunnetta, kun taas pahimmillaan se aiheutti pessimistisyyttä ja kokemuksen, että muutos ajetaan läpi henkilöstön kustannuksella.

Ensimmäinen toistuva havainto liittyi viestinnän selkeyteen. Valtaosa haastateltavista painottivat, että muutosviestinnän kautta tulisi selkeyttää miksi muutos tehdään, mitä sillä tavoitellaan ja mitä se tarkoittaa omassa arjessa. Muutamat vastaukset erosivat toisistaan siinä, kuinka hyvin nämä oli saatu yhdistettyä käytännön työhön. Näissä tilanteissa viestintä alkoi ylätasolta, mutta sitoutumisen kannalta ratkaisevaa oli, milloin viesti muuttui yksityiskohtaisemmaksi ja konkreettiseksi. Epäselvissä viestintätilanteissa koettiin lisäkuormitusta, kun taas selkeämissä viestintätilanteissa muutos realisoitui.

“Alussa puhuttiin ylätasolla strategiasta ja suunnasta, mutta se ei vielä siinä vaiheessa koskettanut meidän arkea. Sit kun alettiin puhua siitä, miten tää muuttaa asiakkaan kanssa tekemistä, tapaamisten sisältöä ja omia prosesseja, se alkoi tuntua realistisemmalta ja ehkä henkilökohtaisemmalta.” (H1)

“Jos ei avata kokonaisuutta ja on tunne, ettei kaikkea kerrota mitä tiedetään, niin siitä tulee turhautunut olo, joka tottakai rasittaa arjessa.” (H3)

Viestintä koettiin onnistuneeksi silloin, kun se oli johdonmukaista ja yhtenäistä. Haastateltavat kuvasivat, että ristiriitaiset viestit eri suunnista heikensivät luottamusta ja lisäsivät huhuja. Haastateltavien kommenteissa viestinnän merkitys liittyi vahvasti luottamukseen, jossa avoimuus ja rehellisyys vahvistivat kokemusta hallinnasta ja oikeudenmukaisuudesta. Muutoksessa oli usean mielestä hyväksyttävää, ettei kaikkea tiedetä heti, mutta epätietoisuus pitää sanoittaa. Lisäksi esiin nousi asiantuntijatyön luonne, sille asiantuntijat ovat tottuneet sietämään työssään epävarmuutta, mutta prosessin tulee olla reilu.

“Pahinta on, jos viesti muuttuu koko ajan tai jos annetaan liian varmoja lupauksia ja sitten ne perutaan ... Parempi sanoa rehellisesti, mitä tiedetään ja mitä ei vielä tiedetä.” (H5)

“Kun asioita ei salailla, on helpompi luottaa, että kerrotaan kyllä, kun tiedetään.” (H6)

“Toki tässä asemassa täytyy pystyä sietämään epätietoisuutta ja täytyy pystyä elämään tietynlaisessa epävarmuudessa, se on ihan selvää ... Tällaiset epätietoisuuden ja epävarmuuden kokemukset ei kuitenkaan saa nousta esiin muutostilanteissa.” (H1)

Toinen keskeinen havainto oli viestinnän sävy. Haastateltavat kuvasivat, että asiantuntijaorganisaatiossa viestinnän uskottavuus perustuu usein siihen, että se on asiallista ja

perusteltua. Mikäli viestinnän sävy oli käskyttävää tai liian markkinointihenkistä, koettiin sen heikentävän luottamusta.

“Uskon, et moni meistä haluaa vaan tiedon, perustelut ja tavoitteet, ei mitään myyntipuheita.” (H4)

“Pahimpia on ollut sellaset viestit mistä on voinut aistia, että ei olla tyytyväisiä etenemiseen ja että se on meidän vika ... Se on tuotu esiin jotenkin tosi tökerösti.” (H1)

Lisäksi haastateltavat kuvasivat, että viestinnän vaikutus kokemuksiin riippui ratkaisevasti siitä, oliko jatkokeskustelu mahdollista ja saiko kysymyksiin vastauksia. Parhaimmillaan viestinnän koettiin olevan silloin, kun se toimi kahteen suuntaan. Haastateltavat kuvasivat melko yhtenäisesti, että esimerkiksi infotilaisuudet rajatulla porukalla tai oman osaston kesken koettiin hyväksi lähestymistavaksi, sillä liian isoissa tilaisuuksissa kynnys kysymysten tai kriittisten kommenttien esittämiseen koettiin isona.

“Kun sain nostaa esiin huolia ja perusteluita ja niihin vielä vastattiin, sitä koki tietynlaista arvostusta ... Jos meille tuli vain tiedote ja sitten pitkä hiljaisuus, niin se ei tuntunut joltavan mihinkään.” (H5)

“Osastokohtaiset infotilaisuudet on aina ollut meillä erinomaisia ja hyvä paikka keskustella tuttujen ihmisten kanssa ... Haastaa näkemyksiäkin on kehdannut.” (H3)

Useat haastateltavat toivat esiin myös viestinnän säännöllisyyden. Liian harva viestintä lisäsi epävarmuutta, mutta liian tiheä ja yksityiskohtainen viestintä koettiin kuormittavaksi. Liian harvaksi viestintä koettiin, mikäli etenemisestä tiedotettiin kuukauden välein ja liian tiheäksi, jos tiedotteita tuli useamman kerran viikossa. Useat kokivat, että viestinnän pitäisi tarjota säännöllisesti tilannetietoja välivaiheissa ja sitä kautta turvallisuuden tunnetta, ei aiheuttaakaan lisästressiä.

”Viikottain kerrottiin missä mennään, mitä tapahtuu seuraavaksi, mikä on muuttunut ja mitä päätöksiä on mahdollisesti tehty.” (H6)

”Omasta mielestä parhaassa tapauksessa ei edes tule tunnetta, että ollaan välivaiheessa, vaan kaikki tapahtuu sujuvasti.” (H3)

”Jos esimies viestittelee Teamsissa päivittäin, ettei ole kuullut mitään uutta, niin se alkaa vaan ärsyttämään ja tuntuu epäammattimaiselta.” (H1)

6.3 Hyväksyntää heikentäviksi koetut tekijät ja muutosvastarinta

Haastattelijoita pyydettiin kuvaamaan, mitkä tekijät heikensivät muutoksen hyväksyntää ja mitkä puolestaan loivat muutosvastarintaa. Vastauksissa muutosvastarinta ei näyttäytynyt suoranaisesti sanallisena vastustamisena, vaan pikemminkin epäilyinä, varautumisena ja passivoitumisena. Tällaisissa tilanteissa työt tuli tehtyä, mutta ylimääräistä energiaa muutoksen eteen ei haluttu käyttää, etenkin, mikäli muutos koettiin epäselväksi tai kohtuuttomaksi. Osa haastattelijoista kuvaili hiljaista vastarintaa ja vetäytymistä, jossa muutosta ei vastustettu ääneen, mutta sen toteutus jäi käytännön tasolla vajaaksi, koska arki oli jo valmiiksi liian hektistä.

”Muutos voi paperilla näyttää etenevän, mutta käytännön tasolla on edelleen vanhat toimintatavat, koska ne on turvallisia ja tuttuja, etenkin silloin kun kokonaisuus ei tunnu hallittavalta.” (H6)

”Porukka passivoituu eikä sano yhtään mitään, koska koetaan, että sillä ei ole mitään merkitystä kuitenkaan eikä haluta stressata itseä aiheuttamalla mahdollista konfliktia ... Monesti on tullut se tunne, että pääsee vähemmällä, kun ei sano yhtään mitään.” (H1)

Eräs selkeä hyväksyntää heikentävä havainto oli epäselvät roolit ja ristiriitaiset odotukset muutokselle ja sen lopputulokselle. Osa haastateltavista kuvaili, että muutos jumittuu

helposti pintatasolle, jos ei ole selvää, kuka on loppukädessä vastuussa toteutuksesta ja missä kohtaa asioista sovitaan. Jos tällaiset asiat ovat epäselviä, syntyy haastattelijoiden mukaan varmistelukulttuuri ja samalla muutos alkaa näyttäytyä epävarmana ja päätökset poukkoilevana. Toisaalta etenkin pienissä yrityksissä epävarmuus ja nopeasti muuttuva ympäristö nähtiin normaalina ja oleellisena osana sen toimintaa, johon jokaisen oli vain sopeuduttava. Epätietoisuuden keskellä koettiin syntyvän tilanne, jossa jokainen tekee parhaansa omassa roolissaan, mutta kokonaisuus ei toimi, eikä muutos muutu yhteiseksi tekemiseksi. Ristiriitaisia odotuksia muutokselle ja sen lopputulokselle kuvattiin esimerkiksi epäselvinä tulostavoitteina ja päätöksinä tai jatkuvana painostamisena ja tarkkailuna tehokkaampaan työskentelyyn.

”Päätöksiä tulee, mutta on epäselvää, kuka vie ne käytäntöön ja missä kohtaa asiasta pitäis sopia ... Ihmiset alkaa helposti ajatella, että tämä on taas yksi asia muiden joukossa, joten siihen ei tarvi niin paljoa käyttää aikaa.” (H3)

”Ei pienessäkään yrityksessä voi koko ajan poukkoilla edes takaisin päätösten kanssa ... Toisaalta kehittymisen kannalta se on kaiken a ja o, että pystytään tekemään ja epäonnistumaan nopeasti, joten tavallaan se sietokyky on vaan pakko olla, koska epävarmuus on koko ajan läsnä.” (H2)

Osan haastateltavien mukaan epäselvät roolit ja odotukset johtavat helposti siihen, että vanha ja uusi tapa kulkevat rinnakkain, sillä kukaan ei uskalla lopettaa vanhaa ennen kuin uusi varmasti toimii. Tämän koettiin lisäävän kuormitusta ja samalla heikentävän kokemusta siitä, että muutos on suunnitelmallisesti johdettu.

”Kun kaikki ei ole selkeää, hetken aikaa eletään kahta todellisuutta ... Se syö uskoa ja on turhaa ajankäyttöä.” (H3)

Toinen hyväksyntää heikentävä havainto liittyi kuormitukseen ja palkkaukseen sekä siihen, että pienikin muutos koettiin lisätyöksi, josta ei saanut asiaankuuluvaa korvausta,

palkankorotusta tai vaihtoehtoisesti työtaakkaa vähennetty muista töistä. Useat haastateltavat kuvasivat kokemusta siitä, että samalla korvauksella pitäisi koko ajan tehdä enemmän, vaikka muutos aidosti lisäsi työmäärää. Muutoksen ei koettu kaatuvan itse tavoitteeseen, vaan siihen, ettei se mahdu jo täyteen arkeen. Lisäksi koettiin, että pelkkä tunne siitä, ettei hallitus tai johto näe työn todellista kuormaa, voi heikentää hyväksyntää, vaikka muutoksen sisältö olisi järkevä ja ymmärretty.

”Alussa porukka yrittää aidosti, mutta jos vanhat tavoitteet pysyy ja tähän päälle kasaataan uutta, niin se kääntyy nopeasti väsymykseksi ja ärsytykseksi ... Silloinhan ei kukaan jaksa ottaa omistajuutta tuloksista.” (H1)

”On tosi paha paikka olla tilanteessa, jossa haastetaan koko ajan tekemään enemmän ja nopeammin ... Joskus tuntuu, että heiltä (hallitus) on työn todellisuus kadonnut.” (H4)

”Kai se on sitten ajan henki, että koko ajan pitäisi saada enemmän aikaan samalla palkalla.” (H5)

Haastateltavat tunnustivat, että muutosvastarinta saattaa olla monesti hyvin konkreettista, mutta asiantuntija itse ymmärtää sen vasta hieman myöhemmin, jolloin passiivittuminen on jo alkanut. Tekojen tasolla vastarinta näyttäytyy turhautuneisuuden ja uupumuksen vuoksi tarkoituksellisena tai tarkoittamattomana alisuoriutumisenä, piittaamattomuutena sekä myöhemmin mahdollisena työpaikan vaihdoksena.

”Kun kalenteri on jo täynnä ja silti pitäisi tehdä enemmän, niin se ei yksinkertaisesti vaan mahdu jo täysiin työpäiviin ... Hyväksyntä ja kiinnostus alkaa valua pois huomaamatta. Ihmiset kyllä tulee palavereihin nyökkäilemään, mutta puhe ei muutu teoiksi, koska energia menee selviytymiseen.” (H6)

”Tehdään se minimi tai päivän työ eikä enää ylitetä itseä tai haluta pyrkiä parempaan.” (H1)

Eräs haastateltava kuvasi tätä ilmiötä myös riskinä koko organisaation passivoitumiselle, ei vain yksittäisen työntekijän, etenkin jos passivoitumisesta tulee jatkumo.

”Jos passivoituminen jatkuu pitkään tai negatiivisuus leviää muihin, syntyy tilanne, jossa muutos näyttää etenevän johdon näkökulmasta, mutta käytännön toteutusta ei tule ... Toinen vaihtoehto on, että johto ihmettelee miksi tulosta ei tule, vaikka meillä on tässä edessä hieno suunnitelma.” (H2)

Haastateltavien mukaan hyväksyntää heikensi tilanteet, joissa kriittiset kysymykset tulkittiin vastustamiseksi. Hänen mukaansa asiantuntijatyössä kysyminen ja kyseenalaistaminen on normaalia riskienhallintaa ja laadun varmistamista, ja jos tätä pidetään hankalana, ihmiset sulkeutuvat. Tällöin hyväksyntä voi laskea ilman, että kukaan sanoo sitä ääneen ja vastarinta siirtyy hiljaiseksi.

”Palvelutyössä kysyminen on riskienhallintaa. Jos kysymistä pidetään hankalana, ihmiset sulkeutuu ja antaa olla, mutta kukaan ei välttämättä sano sitä ääneen.” (H6)

Hyväksyntää heikentävänä havaintona oli myös osaamiseen ja epävarmuuteen liittyvä kokemus. Haastateltavat kuvasivat, että osaamisvaje ei useinkaan näy niin, että joku sanoo suoraan, ettei osaa tai ei pysty, vaan se näkyy paluuna vanhoihin toimintatapoihin. Tämä korostui erityisesti tilanteissa, joissa muutos edellytti uusia järjestelmiä, uusia prosesseja työntekoon tai uudenlaista yhteistyötä. Moni haastateltava nosti esiin, että epävarmuutta lisäsi erityisesti se, jos ei ole selvää, mikä muuttuu pakollisesti ja missä kohdin saa soveltaa.

”Osaamisvaje ei näy niin, että joku sanoo, ettei osaa toimia uudella tavalla. Kyllä se etenkin näkyy niin, että palataan vanhaan tai jopa jatketaan vaan vanhalla tavalla tekemistä, koska se on se mihin on totuttu.” (H3)

”Kun rajat on epäselvät, ihmiset tulkitsee tilanteet varman päälle, jolloin muutoksen omaksuminen ja eteneminen hidastuu.” (H6)

”Jos odotukset on epämääräiset, osa ylisuorittaa ja väsy, osa jää jälkeen tai ei välitä.” (H1)

Haastateltavat kuvasivat myös käännekohtia, joissa hyväksyntä heikkeni selvästi. Näistä keskeisin kuvasi edistymisen puutteen vaikutusta, joka rinnastettiin siihen, että muutosvastarinta on noussut valloilleen tai henkilökunta passivoitunut huonon johtamisen seurauksena. Myös ´hiljaiset loparit´ koettiin todelliseksi ilmiöksi, mikäli organisaatiossa oli epäonnistuttu useammalla taholla. Hyväksynnän koettiin heikkenevän erityisesti siinä vaiheessa, kun muutos etenee muodollisesti, mutta käytännön ongelmia ei ratkaista, jolloin henkilöstö alkaa kokea, että arjen todellisuuteen ei reagoida.

”Jos viikosta toiseen palaverissa puhutaan samoista asioista eikä mikään muutu, porukka lopettaa uskomisen. Sitten se muuttuu sellaiseksi ”tehdään nyt pois alta-asenteeksi”.” (H3)

”Paljon uutisissakin ollut ´hiljaiset loparit´on ihan oikea ilmiö ja näkyy paljon työpaikoissa, joissa on esimerkiksi pitkiä uria ja prosessityötä ... Vaikea sanoa mistä se johtuu lopulta, tuskin mistään yksittäisestä, vaan useasta eri vaillejäämisestä yrityksen taholta.” (H4)

6.4 Johtamiskäytännöt arjessa

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan millaisena johtamisen käytännöt näkyivät jokapäiväisessä arjen työssä. Heidän vastauksissaan korostui, että muutosjohtaminen asiantuntijaorganisaatiossa mitataan lopulta sillä, annetaanko muutoksen toteutukselle aikaa ja muuttuuko muutos puheesta teoiksi. Käytännöt, jotka lisäsivät muutoksen hyväksymistä ja etenemistä, olivat lähes aina konkreettisia tekoja, kuten esimerkiksi asioiden priorisointia, päätöksiä, tukea ja miten nopeasti muutoksen esteisiin reagoitiin. Mikäli nämä

teot jäivät puuttumaan, muutos alkoi näyttäytyä irrallisena aiheuttaen lisäkuormitusta ja passivoitumista.

Arjessa näkyvin johtamiskäytäntö oli priorisointi, eli että johto teki näkyväksi, mikä on tällä hetkellä tärkeintä ja mitä mahdollisesti sen vuoksi jätetään tekemättä. Vastausten perusteella vasta tällöin muutos alkoi tuntua realistiselta ja vakavasti otettavalta, mutta antoi myös motivaatiota tekemiseen. Lisäksi vastauksista havaitsi, että sitoutuminen ei useinkaan kaadu haluttomuuteen muuttua, vaan kapasiteettiin. Osan mukaan priorisointi on myös epävarmuuden hallintaa. Jos mitään aiempia työskentelytapoja ei vähennetä tai lopeteta, syntyy automaattisesti rinnakkaisia tapoja tehdä työtä, mikä lisää kuormitusta ja aiheuttaa epävarmuutta tekemisestä.

”Se ratkaiseva hetki oli, kun sovittiin ihan konkreettisesti, mitä me tehdään vähemmän tai mistä luovutaan ... Muuten muutostoimenpiteet jää tosi irralliseksi kokonaisuudesta, jos niitä ei laita ihan kaiken tekemisen edelle.” (H4)

”Alussa on intoa, mutta jos odotukset pysyy samoina ja samalla tulee uudet prosessit ja raportoinnit, niin kyllä se kääntyy nopeasti negatiivisen puolelle. Ei siksi että ei haluttais muuttua, vaan siksi että se tuntuu kohtuuttomalta. Sitoutuminen syntyy tasan siitä, että johto näyttää mikä on tärkeintä.” (H1)

Toinen jokapäiväisessä arjessa toistuva havainto oli se, että muutos etenee tai pysähtyy sen mukaan, miten nopeasti arjen esteisiin, ongelmiin tai pullonkauloihin reagoidaan. Tätä edesauttoi muutoksessa nimenomaan mahdollisen kitkan poistaminen ja nopeiden päätösten tekeminen etenkin datan avulla. Haastattelijoiden mukaan jatkuva seuranta koettiin myönteisenä vain silloin, kun se johti konkreettiseen toiminnan kehittämiseen, ei pelkkään raportointiin. Haastattelujen mukaan asiantuntijaorganisaatiossa muutosjohtaminen konkretisoituu usein päätöksentekokyvykkyytenä ja nopeana reagointina. Mikäli ongelmat jäävät roikkumaan ilmaan, heidän uskonsa ja halunsa panostaa muutokseen ja sen toteuttamiseen heikkenee.

”Pullonkauloja tulee ihan aina. Se, mikä erottaa hyvän ja huonon johtamisen tällaisessa tilanteessa on se, jäädäänkö siihen roikkumaan ... Mun tehtävä oli käytännössä sitä, että jos jossain kohdassa jumitettiin, mä ratkoin sen ... Keskiössä tällaisessa tilanteessa on nopea reagointi, eli päätös miten edetään.” (H5)

”Seuranta ei kai haittaa ketään, jos se johtaa parempiin toimiin. Mutta jos ongelmia nostetaan esiin ilman, että mitään tapahtuu niiden ratkomiseksi, niin sehän kertoo meille, että tää on näennäistä.” (H3)

”Arjessa se näkyy siinä, että pitää pystyä päättämään nopeasti asioista. Huonokin päätös on päätös. Jos on tehty huono päätös, tehdään nopeasti uusi päätös, että miten korjataan aiempi.” (H2)

Kolmas käytännön arkea muovaava havainto oli autonomian ja pelisääntöjen tasapaino. Haastateltavat olivat samaa mieltä siinä, että onnistunut muutos ei heidän kokemuksensa mukaan edisty mikromanageroinnilla, mutta ei myöskään pelkällä yleisellä kehoituksella parempaan. Haastateltavien mukaan ylimmän johdon tehtävä oli tehdä suunta ja rajat selviksi, mutta jättää sen jälkeen yksilöille tilaa toteutukselle ja saada muutos mahdollisimman sujuvaksi omassa työarjessaan. Mikäli yhteiset pelisäännöt olivat epäselvät, aineistosta nousi esiin mahdollisuus joko vastuun pakoiluun tai ylisuorittamiseen. Tällöin osa porukasta saattoi ylisuorittaa työntekoa, koska rajat eivät olleet selkeitä, aiheuttaen itselleen lisäkuormitusta. Toinen osa saattoi puolestaan tehdä minimin, koska oli epäselvää, miten paljon vaaditaan.

”Mun tehtävä oli kertoa suunta ja meille annettu tavoite, eli vaikkapa että lisenssitulon pitää kasvaa x euron verron kuukaudessa ja se saavutetaan myymällä nämä palvelut. Sen jälkeen pitää vaan hyväksyä tosiasia, et ihmiset työskentelee omalla tavallaan enkä mä voi olla hengittämässä niskassa koko aikaa.” (H1)

”Kun ei tiedä mikä on pakollista ja mikä vaan suositus, niin sitä helposti ajautuu sellaseen ajattelutapaan, että tekee sen minimin, muttei yhtään enempää ... Pääsee vähemmällä.” (H4)

”Kun meille annettiin hallitukselta vapaus soveltaa ja rakentaa käytännön malli, siitä tuli tavallaan meidän juttu ... Oli kuitenkin tärkeitä, että säännöt oli riittävän selkeitä työntekijöiden kesken, jotta tekeminen ei hajautunut liikaa tai jäänyt jokaisen omaksi asiaksi, jota olis voinut joutua ratkomaan paljon myöhemmin.” (H2)

Edellä mainituissa haastateltavien kommentteissa muutosjohtamisen arki näyttäytyi yhdistelmänä selkeyttä, rajoja ja vapautta toteutukselle. Johto tai esihenkilö määrittää pelisäännöt, tavoitteen ja tarkoituksen, mutta asiantuntijat pääsevät rakentamaan käytännöt työn tasolla itse ja toimimaan paljolti tutulla ja turvallisella tavalla tai muokkaamaan omaa toimintaa siten mikä itselle on mieluisin.

Neljäs arjen havainto liittyi vuorovaikutukseen, eli viestintään ja keskusteluun. Kuten aiemminkin todettu, haastateltavista juuri kukaan ei kaivannut jatkuvaa viestitulvaa, vaan säännöllistä tilannekuvaa erityisesti muutoksen keskivaiheessa, jossa epävarmuuden koettiin tyypillisesti kasvavan ja johtamisen tarpeen korostuvan. Tilannekuvien päivittämisen koettiin myös antavan mahdollisuuden esimerkiksi toimintatapojen muutoksiin, mikäli tarpeen. Lisäksi keskustelun taso johdon tai esihenkilön ja asiantuntijoiden välillä vaikutti suoraan siihen, uskalletaanko asioita nostaa esiin ja pysykö muutos reiluna kokemuksena. Mikäli asiat jäävät epäselväksi, ihmiset yrittävät varmistaa tekemällä kaiken, mikä lisää kaaoksen ja hallittavuuden tunnetta.

”Alussa kaikki tietää, että nyt aloitetaan. Sitten jossain vaiheessa tulee se vaihe, kun oikein kukaan ei tiedä missä mennään ja ollaanko oikealla reitillä. Tällöin tarvitaan tilannekuvan päivitystä johdolta, eli mitä päätettiin alussa, missä mennään nyt, mitä seuraavaksi ... Tehdään muutoksia, jos jokin ei toimi.” (H5)

”Meidän työssä kysyminen on normaalia. Jos kysymykset tulkitaan ongelmaksi, ihmiset lopettaa kysymisen ja vetäytyy. Kun huolia saa nostaa esiin ja niihin vastataan, muutos tuntuu reilulta ja hallitulta.” (H6)

”Jos ei tiedä mistään mitään tai mikä on tärkeintä arki alkaa tuntua kaaokselta.” (H3)

Kokonaisuutena haastateltavat kuvasivat muutosjohtamisen arjen käytännöt toisiinsa sitoutuneina toimintoina, joista yhdenkin jääminen huomiotta heikentää lopputulosta. Siinä missä priorisointi antoi tilaa uudelle, esteiden poistaminen piti muutoksen liikkeessä, kun taas selkeät raamit ja asiantuntijuuden ytimeen kuuluva autonomia mahdollistivat asiantuntijoiden tarvitseman liikkumatilan arjessa. Soveltaminen ja säännöllisen tilannekuvan saaminen vähensi epävarmuutta, ja että uusi tapa jäi pysyväksi tavaksi toimia. Mikäli jokin näistä toiminnoista petti, muutos arjessa alkoi näkyä passivoitumisena ja tekemisen eriytymisenä.

7 Lopuksi

7.1 Tutkielman yhteenveto

Tutkielman tarkoituksena oli tarkastella, millainen muutosjohtaminen tukee onnistunutta muutosta asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkielmassa keskityttiin erityisesti siihen, millaisten johtamiskäytäntöjen koettiin lisäävät asiantuntijoiden sitoutumista muutokseen sekä millaisten tekijöiden koettiin heikentävät muutoksen hyväksyntää ja lisäävät muutosvastarintaa. Tutkielman teoreettisena viitekehystenä oli akateeminen kirjallisuus muutosjohtamisesta ja asiantuntijaorganisaatioista ja empiirinen aineisto koostui kuuden asiantuntijan haastatteluista. Tutkielma auttaa asiantuntijaorganisaatioista tunnistamaan sellaisia käytännön johtamistekoja ja -elementtejä, jotka tukevat muutoksen läpivientiä asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijatyön ehdoilla.

Tutkielman tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen:

Millainen muutosjohtaminen tukee onnistunutta muutosta asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijoiden näkökulmasta?

Sekä alakysymyksiin:

- 1. Mitkä johtamiskäytännöt lisäävät asiantuntijoiden sitoutumista muutokseen?*
- 2. Miten muutosviestintä vaikuttaa asiantuntijoiden kokemuksiin?*
- 3. Millaiset tekijät heikentävät muutoksen hyväksyntää?*

Tutkielman teoriaosuudessa oli kolme päälukua. Toisessa pääluvussa esiteltiin muutosjohtamiseen käsitteenä. Kolmannessa pääluvussa esiteltiin muutosjohtamisen keskeiset elementit. Neljännessä pääluvussa, ja viimeisessä teoriaosuudessa, avattiin asiantuntijuuden ja asiantuntijaorganisaation piirteitä. Muutosjohtaminen ja sen elementit ovat

erittäin laaja ja tutkittu aihe, joten tähän työhön valittiin vain sellaiset näkökulmat ja elementit, jotka koettiin merkityksellisimmiksi asiantuntijaorganisaatio-kontekstissa.

Tutkielman menetelmänä oli kvalitatiivinen puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelut toteutettiin kuudelle asiantuntijalle eri organisaatioista, joiden roolit edustivat eri näkökulmia ja vastuita. Asiantuntijoita valittiin eri aloilta ja vastuualueilta, jotta tutkielmaan saataisiin mahdollisimman moninaisia näkökulmia. Asiantuntijoiden haastatteluja käytettiin tulososiossa tiedonannon, näkökulmien ja kokemusten muodossa. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Haastattelut kirjattiin tähän työhön haastateltavien toiveesta anonyymeina ja asiantuntijoista käytettiin nimityksiä Haastateltava 1-6.

Tutkielman viidennessä luvussa esiteltiin tulokset. Tulososion aloitti johtamiskäytäntöjä ja sitoutumista käsittelevä osio, jonka jälkeen tulososiossa tarkasteltiin muutosviestintää ja sen vaikutusta asiantuntijoiden kokemuksiin. Kolmannessa tulososion kokonaisuudessa käsiteltiin hyväksyntää heikentäviä tekijöitä ja muutosvastarintaa. Viimeisessä tulososiossa tarkasteltiin muutosjohtamisen arkea eli sitä, miten johtamiskäytännöt konkretisoituivat päivittäisessä työssä ja missä kohdin muutos eteni tai jäi puheen tasolle. Tutkielman tulososiosta nousseet keskeiset johtopäätökset esitetään seuraavissa alaluvuissa.

7.2 Johtopäätökset

7.2.1 Johtamiskäytännöt, jotka koetaan tukevan onnistunutta muutosjohtamista asiantuntijaorganisaatiossa

Tämän tutkielman tulosten perusteella onnistunut muutosjohtaminen asiantuntijaorganisaatiossa rakentuu neljän keskeisen johtamiskäytännön varaan, jotka ovat:

1. Suunnan selkeys sekä päätöksenteon läpinäkyvyys ja nopeus
2. Osallistaminen ja autonomian mahdollistaminen

3. Arjen tuki eli priorisointi, resurssit ja esteiden poistaminen
4. Vuorovaikutuksellinen muutosviestintä

Ensimmäinen keskeinen käytäntö liittyy muutoksen suunnan selkeyteen ja päätöksenteon läpinäkyvyyteen. Aineistossa korostui toistuvasti se, että asiantuntijat kykenevät sitoutumaan muutokseen silloin, kun he ymmärtävät sen taustat ja perustelut, eivät pelkäästään lopputavoitetta. Pelkkä viestitty suunta ei riitä, vaan ratkaisevaa on se, miten hyvin päätösten perusteet avataan ja miten muutoksen vaikutukset konkretisoituvat asiantuntijan työssä. Asiantuntijoille ei siis riitä pelkkä määräys muutoksesta, vaan heillä on tarve saada perusteluita muutoksen taustalle (Rousseau & ten Have, 2022). Tämä puolestaan nivoutuu siihen, että epävarmuuden hallinta on keskeinen osa muutosprosessia ja sen hyväksyttävyyttä (Bordia, 2004). Kun päätöksenteon perusteet tehdään näkyviksi, myös muutokseen liittyvä epävarmuus vähenee ja sen hyväksyminen helpottuu, joten onnistuminen edellyttää selkeää suunnitelmallisuutta ja johdonmukaista etenemistä, jotta toiminta ei jää epäselväksi tai hajanaiseksi. Asiantuntijatyössä tavoitteiden selkeyttämisellä on suora vaikutus työarjen mielekkyyteen (Heilmann, 2022).

Toinen keskeinen käytäntö on osallistaminen ja autonomia. Haastattelujen perusteella muutos koetaan toimivammaksi silloin, kun asiantuntijat voivat vaikuttaa siihen, miten muutos toteutetaan omassa työssään. Tällöin muutos ei jää ulkopuolelta annetuksi kokonaisuudeksi, vaan se rakentuu osaksi arjen tekemistä. Osallistaminen lisää myös kokemusta omistajuudesta ja vahvistaa sitoutumista muutokseen, mikä on keskeistä erityisesti asiantuntijatyössä, jossa työn toteutus perustuu pitkälti itsenäiseen harkintaan ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Havainnot tukevat aiempia tutkimuksia, joiden mukaan autonomia ja vaikutusmahdollisuudet ovat keskeisiä tekijöitä asiantuntijatyön toimivuudessa sekä muutoksen hyväksymisessä (Heilmann 2022 ; Van der Voet ja muut, 2016).

Kolmas käytäntö liittyy arjen työn tukemiseen ja erityisesti priorisointiin. Haastattelujen perusteella muutos ei etene, jos se joko mielletään tai jätetään vaan lisätyöksi muun työn

päälle. Sitoutumista tukee se, että tehtäviä priorisoidaan ja tarvittaessa vanhoista toimintatavoista luovutaan, jotta muutos on mahdollista toteuttaa käytännössä. Tämä havainto on yhtenevä aiemman tutkimuksen kanssa, jossa resurssien riittävyys, työkuorman hallinta ja esteiden poistaminen nähdään keskeisinä muutoksen onnistumisen edellytyksinä asiantuntijatyössä (Huhtala, Kinnunen & Mauno 2017; Viitala ja muut, 2018).

Neljäs keskeinen käytäntö on vuorovaikutuksellinen muutosviestintä. Aineistossa korostui, että viestinnän merkitys ei rajoitu tiedottamiseen, vaan se toimii keskeisenä keinona käsitellä epävarmuutta, osallistaa ja rakentaa luottamusta. Erityisesti mahdollisuus keskusteluun ja kysymysten esittämiseen nousi tärkeäksi, siinä missä yksisuuntaista viestintää arasteltiin. Vuorovaikutuksen kokeminen merkitykselliseksi vahvistaa muutosviestinnän tärkeyttä ja avointa vuorovaikutusta asiantuntijoiden ja päättäjien välillä, jotta se vähentää tehokkaasti epävarmuutta (Abu Orabi ja muut, 2023; Rousseau & ten Have, 2022).

Kokonaisuudessaan tulokset osoittavat, että asiantuntijaorganisaatiossa onnistunut muutosjohtaminen perustuu selkeään suuntaan, osallistamiseen, riittävään arjen tukeen ja avoimeen viestintään. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus määrittää pitkälti sen, miten hyvin muutos saadaan vietyä käytäntöön ja kuinka hyvin se hyväksytään asiantuntijoiden keskuudessa.

7.2.2 Johtamiskäytännöt, joiden ei koeta tukevan onnistunutta muutosjohtamista asiantuntijaorganisaatiossa

Tämän tutkielman tulosten perusteella muutosjohtamista heikentävät johtamiskäytännöt ovat:

1. Epäselvät roolit, vastuut ja päätöksenteko
2. Priorisoinnin ja tuen puute
3. Yksisuuntainen viestintä ja vuorovaikutuksen puute
4. Osaamisen ja epävarmuuden käsittelemättömyys

Ensimmäinen keskeinen muutosjohtamista heikentävä käytäntö on roolien, vastuiden ja päätöksenteon epäselvyys. Haastattelujen perusteella muutoksen eteneminen vaikeutuu tilanteissa, joissa ei ole selkeää omistajuutta tai selkeää käsitystä siitä, kuka tekee päätökset missäkin vaiheessa. Tämä johtaa helposti tilanteeseen, jossa tekeminen pirstoutuu, vastuu siirtyy epäselvästi asiantuntijalta/johtajalta toiselle ja kokonaisuuden johtaminen heikkenee. Samalla syntyy päällekkäistä työtä ja varovaisuutta, jossa vanhoista toimintamalleista pidetään kiinni, koska uuden toimintatavan katsotaan olevan vielä epävarmaa. Kuten Heilmannin (2022) osoittaa, asiantuntijatyössä toiminta rakentuu autonomian ja osaamisen varaan, jolloin epäselvät rakenteet ja vastuut hidastavat päätöksentekoa ja lisäävät työn hajautumista.

Toinen keskeinen käytäntö liittyy muutoksen toteuttamiseen lisätyönä ilman riittävää priorisointia tai resurssien tarkastelua. Haastattelujen perusteella muutos koettiin kuormittavana erityisesti silloin, kun sen odotettiin toteutuvan muun työn ohessa ilman, että muuta tekemistä vähennettiin. Tällöin muutos ei näyttäyty kehittämisena vaan lisävaatimuksena, mikä heikentää motivaatiota ja näkyy vetäytymisenä sekä passiivisena vastustuksena. Haastattelujen perusteella vastarinta ei tällaisissa tilanteissa ole ensisijaisesti asennekysymys, vaan seurausta työkuorman ja resurssien epätasapainosta. Samankaltainen havainto asiantuntijoiden muutosvastarinnan kehittymisestä on tehty myös Viitalan ja muiden (2018) tutkimuksessa.

Kolmantena heikentävänä käytäntönä nousi yksisuuntainen ”ylhäältä alaspäin valuva” viestintä sekä se, mikäli kysymyksiä ja kriittisiä huomioita tulkittiin helposti vastustamiseksi. Haastatteluissa korostui, että asiantuntijat kokevat viestinnän riittämättömäksi, jos se jää tiedottamisen tasolle ilman todellista vuorovaikutusta tai mikäli jätetään kertomatta asioita mitä jo tiedetään. Kun keskustelulle ei ole tilaa tai esitettyjä kysymyksiä ei käsitellä rakentavasti, seurauksena voi olla luottamuksen heikkeneminen tai vetäytyminen. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa muutosviestinnän kaksisuuntaisuus ja epävarmuuden käsittely on nähty keskeisenä osana muutosprosessin hyväksyttävyyttä (Jenjaka ja muut, 2024).

Neljänneksi heikentäväksi tekijäksi tunnistettiin osaamisen ja epävarmuuden käsittelemättömyys. Haastattelujen perusteella osaamisvaje tai epävarmuus ei ilmene välttämättä suorana vastustuksena, vaan käytännössä paluuna tuttuihin toimintatapoihin tilanteissa, joissa uusi malli ei tunnu hallittavalta. Epäselvät odotukset siitä, mitä uutta osaamista edellytetään ja missä aikataulussa, lisäävät asiantuntijoiden kuormitusta ja heikentävät muutoksen hyväksyntää. Muutoksen onnistumisen kannalta keskeiseksi nousee tällöin riittävä tuki, selkeä oppimisen rakenne sekä epävarmuuden hallinta ja käsittely osana muutosta, mikä on aiemmin Backhausin ja muiden (2024) tutkimuksessa liitetty muutoksen hallittavuuden kokemukseen ja hyväksyttävyyteen. Kua ja muiden (2022) mukaan uuden oppiminen ja epävarmuuden hallinta vaativat erityisesti psykologista turvallisuutta ja selkeyttä rutiineista poisoppimiseen.

Kokonaisuudessaan tulokset osoittavat, että asiantuntijaorganisaatiossa muutosjohtamista heikentävät erityisesti roolien epäselvyys, priorisoinnin puute ja resurssien epätasapaino, yksisuuntainen viestintä sekä osaamisvajeen ja epävarmuuden käsittelemättömyys. Näiden tekijöiden vaikutus lisää asiantuntijoiden kuormitusta ja johtaa usein hiltajaiseen vetäytymiseen tai paluuseen vanhoihin tuttuihin toimintatapoihin muutoksen keskellä.

7.3 Tutkielman reflektio, luotettavuus, rajaukset ja jatkotutkimusehdotukset

7.3.1 Tekijän reflektio ja tutkimusprosessin tarkastelu

Muutosjohtaminen etenkin asiantuntijaorganisaatiossa kattaa useita ulottuvuuksia ja organisaatiokohtaisia tekijöitä. Tutkielman kirjoittamisprosessin aikana ymmärsin, että johtamiskäytännöt, muutosviestintä ja muutoksen hyväksymiseen vaikuttavat tekijät on laajasti tutkittua, mutta niiden toimivuus riippuu aina organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kokonaisvaikutuksesta.

Teorian monipuolisuus ja laajuus tiedostettiin alusta alkaen, jonka vuoksi työhön on valittu sellaiset muutosjohtamisen näkökulmat ja käsitteet, jotka nähdään keskeisinä tutkielman aiheen osalta. Lisäksi teoriaan haluttiin eri ikäistä aineistoa juurikin sen vuoksi, koska aiheet on tutkittu vuosikausia. Muutosjohtaminen erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa on kiinnostanut minua aiheena nykyisen työni puolesta, joten oli luontevaa valita tämä aihe pro gradu-tutkielmaani, sillä työssäni konttorinjohtajana pääsin heti ensi töikseni kokemaan mitä muutos ja muutoksen johtaminen isossa organisaatioissa on.

Asiantuntijuus, asiantuntijaorganisaatiot sekä muutosviestintä ja muutoksen hyväksyntä olivat minulle aiheina osittain haasteellisia. Erityisesti asiantuntija-määritelmän laajuus yllätti minut täysin, mutta toisaalta sen ymmärtämisestä oli apua haastateltavien löytämiseksi. Lisäksi asiantuntijatyön arjen ja johtamisen välinen jännite, kuten autonomian, jokapäiväisen arjen ja yhteisen suunnan yhteensovittaminen, vaati perehtymistä ja oman ajattelun tarkentamista haastattelutilanteissa.

Aiheen ja itse tutkimustyön tekemisen haastavuus tiedostettiin tutkielmaa suunniteltaessa, joten oli rohkeaa lähteä tekemään työtä pääosin itselleni uusista aiheista, sillä opintoni eivät koostu muutosjohtamisesta. Pidin tätä alusta alkaen mahdollisuutena oppia sekä syventää osaamistani ja ymmärrystäni asiantuntijaorganisaatioiden toiminnasta ja muutosjohtamiskäytännöistä, joita olen päässyt työssäni jo käyttämään. Kokonaisuudessaan koen eri johtamiskäytäntöjen ymmärtämisen olevan jokaiselle asiantuntijaorganisaatioissa toimivalle tärkeää, koska toimintaympäristön muutokset, digitalisaatio, tekoäly sekä osaamisvaatimusten kasvu tekevät muutoksesta yhä pysyvämmän osan tätä päivää ja tulevaisuutta.

Muutosjohtamisessa asiantuntijaorganisaatioissa sekä haastatteluissa minut yllätti, että sitoutumista tukevat käytännöt ovat itseasiassa todella yksinkertaisia. Muutoinkin haastatteluissa esiin nousseet positiiviset ja negatiiviset tekijät olivat mielestäni yksinkertaisia, joka vahvisti omaa ymmärrystäni siitä, että pienillä teoilla voidaan tuoda joko paljon positiivista tai negatiivista, sillä muutos ei useimmiten kaadu itse tavoitteeseen, vaan siihen

miten se saadaan mahtumaan arkeen ja kokevatko asiantuntijat voivansa vaikuttaa toteutukseen. Haastattelut osoittivat myös, että toteutus riippuu vahvasti organisaatiokohdaisista tekijöistä, kuten luottamuksesta, kuormituksesta sekä roolien ja vastuiden selkeydestä. Siksi muutosta on hyödyllistä tarkastella organisaation omista lähtökohdista ja arvioida jo etukäteen, millä keinoilla muutos voidaan viedä läpi ilman, että se muuttuu lisäkuormaksi tai luo tarpeetonta muutosvastarintaa.

Kokonaisuutena tulokset tukevat mielestäni käsitystä siitä, että asiantuntijaorganisaatioissa onnistunut muutosjohtaminen yhdistää selkeän suunnan sekä toimintaraamit asiantuntijoiden autonomiaan ja henkilökohtaiseen harkintaan. Muutoksen onnistuminen puolestaan riippuu pitkälti siitä, miten se viedään jokapäiväiseen arkeen, millaisia käytäntöjä johtaminen luo ja miten luottamusta rakennetaan muutoksen aikana.

7.3.2 Laadullisen tutkielman luotettavuuden arviointi ja rajoitukset

Tuloksia tarkastellessa tulee huomioida, että tutkielman otanta on pieni. Haastateltavia oli kuusi ja he edustivat eri kokoisia ja eri aloilla toimivia asiantuntijaorganisaatioita. Haastateltavien muutoskokemukset olivat keskenään osittain erilaisia ja haastateltavat olivat eri ikäisiä sekä eri rooleissa toimivia asiantuntijoita. Kaikki haastateltavat eivät olleet organisaatioidensa avainhenkilöstöä, vaan mukana oli myös suorittavissa työntekijärooleissa toimivia, mutta siltikin oman alansa asiantuntijoita. Näin ollen tämän tutkielman tuloksia ei voida yleistää sopivaksi laajalti asiantuntijaorganisaatioihin.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi ei perustu sellaisenaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteisiin samoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Perinteisesti reliabiliteetti on liitetty tutkimuksen toistettavuuteen ja validiteetti tutkimuksen mittaamisen oikeellisuuteen, mutta laadullisessa tutkimuksessa painopiste on uskottavuudessa ja tutkimusprosessin läpinäkyvyydessä (Puusa ja muut, 2020; Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tässä tutkielmassa luotettavuutta tarkastellaan erityisesti uskottavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden näkökulmasta. Uskottavuutta tukee se, että aineisto perustuu asiantuntijoiden omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin muutosjohtamisesta ilman valmiita vastausvaihtoehtoja, mikä mahdollistaa ilmiön kuvaamisen mahdollisimman autenttisesti. Siirrettävyyden osalta tuloksia ei pyritä yleistämään suoraan, vaan ne kuvaavat asiantuntijaorganisaatioiden kontekstissa esiin nousseita havaintoja, joita lukija voi arvioida myös oman ympäristönsä näkökulmasta. Riippuvuutta ja vahvistettavuutta tukee se, että tutkimusprosessin eteneminen, aineiston käsittely ja analyysin rakentuminen on kuvattu mahdollisimman läpinäkyvästi, jolloin lukija pystyy seuraamaan, miten tulokset on toteutettu aineistosta.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee lisäksi se, että haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, haastateltavilta pyydettiin lupa aineiston nauhoittamiseen, kysymykset toimitettiin etukäteen ja sekä haastateltavien että organisaatioiden anonymiteetti säilytettiin koko tutkimusprosessin ajan.

7.3.3 Jatkotutkimusehdotukset

Hyvä jatkotutkimussuunta olisi tarkastella vaikkapa muutosjohtamista erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa, esimerkiksi toimialan, organisaation koon tai tietyn muutoksen tyyppin mukaan. Lisäksi jatkotutkimuksessa voisi syventää sitä, miten muutosjohtamisen käytännöt vaikuttavat pitkällä aikavälillä osaamisen säilymiseen/kehittymiseen organisaatiossa, työhyvinvointiin ja henkilöstön pysyvyyteen. Toisena vaihtoehtoisena jatkotutkimusaiheena voisi tarkastella esimerkiksi dataohjautuvuuden ja tekoälyn hyödyntämiseen liittyviä muutoksia omana kontekstina ja selvittää onko päätöksenteon perusteiden muutoksella vaikutusta asiantuntijoiden autonomiaan, luottamukseen ja muutoksen hyväksyntään.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2023). *Jatkuvan keskustelun malli*. Kauppakamari.
- Abu Orabi, T., Abu Alfalayeh, G., Alhyasat, W. B. A. K., Ababne, A., Alkhawaldah, R. & Qteishat, M. (2023). Change management in business organization: A literature review. *Human Systems Management*, 43(2), 195–213. Noudettu 4.2.2026 osoitteesta <https://journals.sagepub.com/doi/10.3233/HSM-230031>
- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice*, 19, 17–24. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness for change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Backhaus, I., Lohmann-Haislah, A., Burr, H., Nielsen, K., di Tecco, C. & Dragano, N. (2024). Organizational change: Challenges for workplace psychosocial risks and employee mental health. *BMC Public Health*, 24(1), 2477. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19815-w>
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141. Noudettu 7.2.2026 osoitteesta <https://www.scribd.com/document/330095255/Cracking-the-Code-of-Change>
- 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*, 18(4), 507–532. <https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>
- Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (2010). *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. WSOYpro.

- Danko, L. & Crhová, Z. (2025) Rethinking the Role of Knowledge Sharing on Organizational Performance in Knowledge-Intensive Business Services. *J Knowl Econ*, 16, 13873–13893. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02354-5>
- Galli, B. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124–132.
- Granberg, A., Matérne, M., Lundqvist, L.-O. & Duberg, A. (2021). Navigating change – Managers’ experience of implementation processes in disability health care: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 21, 571. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06570-6>
- Grünbaum, L. & Ristikangas, M.-R. (2014). *Valmentava esimies – onnistumista palvelevat positiot*. Talentum.
- Hackselius-Fonsén, R. (2017). *Muutosjohtajan matkassa: Strategisen johtamisen käsikirja*. Brand Agency Punda.
- Hasan, M. M., Aparisi-Torrijo, S. & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2025). Change management and organizational performance: Current key trends. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2478447>
- Heilmann, P. (2022). Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. *Hallinnon Tutkimus*, 41(4), 278–292. <https://doi.org/10.37450/ht.111274>
- Heiskanen, E. & Lehtikoinen, E. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Talentum.
- Hoxha, S. & Ramadani, R. (2024). The impact of intrinsic motivation on the sustainable extra-role performance with the mediating role of job engagement. *Sustainability*, 16(17), 7643. <https://doi.org/10.3390/su16177643>
- Huhtala, M., Kinnunen, U. & Mauno, S. (2017). Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. (toim.) *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 73.101). PS-kustannus.
- Jenjaka, S., Narakorn, P., & Seesupan, T. (2024). Transparent Communication During Change and Openness to Change as Series Mediating Effect Between Transformational Leadership to Employee Creation. *Ph.D. in Social Sciences Journal*,

14(2), 381–395. Noudettu 3.4.2026 osoitteesta <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/phdssj/article/view/268796>

Kianto, A., Vanhala, M. & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636.

<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä*. Alma Talent.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change*. Harvard Business School Press.

Kryshtanovych, M., Bekh, Y., Zhyzhko, T., Povstyn, O. & Molnar, O. (2025). The role of creative leadership in change management. *Creativity Studies*, 18(2), 506–522.

<https://doi.org/10.3846/cs.2025.22189>

Kua, J., Teo, W. & Lim, W.S. (2022) Learning experiences of adaptive experts: a reflexive thematic analysis. *Adv in Health Sci Educ*, 27, 1345–1359.

<https://doi.org/10.1007/s10459-022-10166-y>

Kurniawan, S., Yolandri, D., Andreas, S. J., & Gunawan, F. (2024). The Influence of Work Environment and Authoritarian Leadership with Work Experience as a Moderating Variable on Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance PT. XYZ. *Business Economic, Communication, and Social Sciences Journal (BECOSS)*,

6(2), 79–90. <https://doi.org/10.21512/becossjournal.v6i2.11497>

Lewin, K. (1947)a. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Lewin, K. (1947)b. Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action. *Human Relations*, 1(2), 143–153.

<https://doi.org/10.1177/001872674700100201>

Lorenzi, N. M. & Riley, R. T. (2000). Managing change: An overview. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7(2), 116–124.

<https://doi.org/10.1136/jamia.2000.0070116>

- Myllymäki, R. (2018). *Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas*. Ketterät Kirjat.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77–97.
<https://doi.org/10.2307/411666>
- Newton, R. (2007). *Managing change step by step*. Pearson Education.
- Pircher Verdorfer, A. & van Ginkel, G. (2024). Adapting to Organizational Change in a Public Sector High-Reliability Context: The Role of Negative Affect and Normative Commitment to Change. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(3), 465–479. <https://doi.org/10.1093/jopart/muae009>
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ristikangas, M.-R., Ristikangas, V. & Alatalo, M. (2020). *Valmentava johtajuus*. Alma Talent.
- Rousseau, D. M. & ten Have, S. (2022). Evidence-based change management. *Organizational Dynamics* 51(3), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100899>
- Som, R., Chan, R. & Dumitrașcu, D. (2020). Understanding type, process and elements of change: A conceptual review on the framework of change management. Teoksessa *Proceedings of the 14th International Management Conference "Managing Sustainable Organizations"* (s. 487–496). Bucharest, Romania.
<https://doi.org/10.24818/IMC/2020/03.01>
- Sopow, E. & Sushkova, M. (2025). Communication of Mission, Vision, and Goals: The Key to Successful Change Management in Changing Times. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884251377038>
- Srivastava, S. & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: A moderated mediation model of burnout and perceived organizational support.

Journal of Organizational Change Management 33(7), 1431–1447.

<https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0063>

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita Prima.

Taskinen, H. (2018). Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (3.–4. painos, s. 147–166). Sanoma Pro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.

<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>

Van de Ven, A. H. & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58–74.

<https://doi.org/10.5465/AMP.2011.63886530>

Van der Voet, J., Groeneveld, S. & Kuipers, B. (2016). Talking the talk or walking the walk? *Journal of Change Management*, 16(2), 171–191.

<https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805160>

Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(01), 46–61. <https://doi.org/10.1002/kpm.1497>

Viitala, R., Tanskanen, J., & Sävelä, J. (2018). Asiantuntijat työyhteisössään: kokemuksia johtamisesta ja esimiestyöstä osaamisintensiivisissä organisaatioissa. *Hallinnon Tutkimus*, 37(1), 18–32. Noudettu 12.5.2026 osoitteesta

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87107>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Omat esittelyt, sovitaan haastattelun nauhoittamisesta

1) Taustaa

- Mikä on roolisi ja vastualueesi?
- Mistä muutoksesta on kyse ja missä vaiheessa muutos on nyt?
- Miten muutos vaikutti sinun työhösi käytännössä (työtehtävät, työrooli, sisäiset prosessit, yhteistyö tms)?

Teema A: Onnistunut muutos asiantuntijan näkökulmasta

- Mistä tunnistat, että muutos on onnistunut asiantuntijaorganisaatiossa?
- Mitkä 2–3 asiaa olivat tärkeimmät onnistumisen kannalta?

Teema B: Johtamiskäytännöt, jotka lisäävät sitoutumista

- Mitkä konkreettiset johtamiskäytännöt/teot lisäsivät sitoutumistasi muutokseen?
- Miten sinua osallistettiin (suunnittelu, päätöksenteko, pilotointi, palautteen keruu)? Koitko, että pystyit vaikuttamaan?
- Miten tuki järjestettiin (aika, resurssit, koulutus, sparraus, työkuorman hallinta)? Mikä auttoi eniten?
- Miten autonomia huomioitiin: saiko asiantuntija päättää, miten muutos viedään omaan työhön? Missä oli pakko noudattaa yhtä mallia?
- Miten esihenkilö/johto seurasi edistymistä ja reagoi ongelmiin?

Teema C: Muutosviestintä ja sen vaikutukset kokemuksiin

- Miten muutos viestittiin (kanavat, viestintätyyli, "tone of voice", ketkä viestivät)?
- Kuinka selkeästi viestittiin:
 - a) miksi muutos tehdään
 - b) mitä tavoitellaan

c) mitä se tarkoittaa sinulle arjessa?

- Millainen viestintä lisäsi luottamusta ja motivaatiota? Millainen heikensi?
- Oliko viestintä dialogista: pystyitkö kysymään/kyseenalaistamaan ja saitko vastauksia?

Teema D: Tekijät, jotka heikentävät muutoksen hyväksyntää

- Mitkä tekijät heikensivät muutoksen hyväksyntää tai loivat vastarintaa?
- Erotellaan syyt:
 - a) mikä heikensi hyväksyntää johtamisen/johtamiskäytäntöjen takia (esim. epäselvä suunta, epäoikeudenmukaisuus, osallistamisen puute)?
 - b) mikä heikensi hyväksyntää muista syistä (esim. resurssit, työkalut, aikataulu, ulkoiset paineet)?
- Missä kohtaa muutos mahdollisesti takelteli/jumittui ja miksi?
- Miten epävarmuus ja kuormitus ja miten niihin reagoitiin?

Lopuksi, jos jää aikaa:

- Jos saisit päättää, niin mitkä kolme käytäntöä pitäisi pitää mukana seuraavassa muutoksessa?
- Millaisia käytäntöjä kokemuksesi mukaan pitäisi välttää?
- Onko jotain olennaista mitä en kysynyt/vapaa sana?

Liite 2. Tekoälyn hyödyntäminen tutkielmassa

Tässä pro gradu -tutkielmassa on käytetty tekoälyä seuraavilla tavoilla:

Kielimalli: ChatGPT ja Google Gemini

Käyttötarkoitus:

- Ideointi ja opinnäytetyön rakenteen suunnitteluapu
- Englanninkielisten lähteiden suomentaminen
- Lauseiden ja kappaleiden tiivistäminen
- Lähteiden etsiminen ja sparrailu

Tämän opinnäytetyön tukena on hyödynnetty ChatGPT- ja Google Gemini -kielimalleja. Tekoälyä on käytetty työskentelyn tukena tutkielman aiheiden ideoinnissa ja työn rakenteen suunnittelussa, apuna englanninkielisen lähdeaineiston kääntämisessä suomeksi, tekstin ja lauserakenteiden tiivistämisessä sekä relevanttien lähteiden kartoittamisessa ja sparrailussa. Vaikka kielimalleja on hyödynnetty prosessin aikana, kaikki tekoälyn avulla tuotettu aineisto on käynyt läpi kriittisen tarkastelun kirjoittajan toimesta ja se on muokattu vastaamaan tieteellisen työn kriteerejä. Kirjoitustyö kokonaisuudessaan sekä analyysit, aineiston tulkinta ja niistä vedetyt johtopäätökset ovat täysin kirjoittajan omaa itsenäistä työtä ja itsensä kirjoittamaa. Tekoälyn hyödyntäminen työskentelyn tukena on vaatinut kirjoittajalta jatkuvaa oman ajattelun kirkastamista.