



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jenni Laakso & Sanna Touru

Muutosvastarinta - este vai edellytys?

Miten esihenkilöt kuvaavat johtamisen vaikutuksia muutosvastarintaan
sekä muutosvastarinnan merkitystä muutoskyvykkyydelle

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu- tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Jenni Laakso & Sanna Touru
Tutkielman nimi:	Muutosvastarinta - este vai edellytys?: Miten esihenkilöt kuvaavat johtamisen vaikutuksia muutostavastarintaan sekä muutostavastarinnan merkitystä muutostavvykykydelle
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Työn ohjaaja:	Tuire Hautala-Kankaanpää
Valmistumisvuosi:	2026
Sivumäärä:	81

TIIVISTELMÄ:

Organisaatiomuutokset ovat lisääntyneet ja samanaikaiset, päällekkäiset muutoshankkeet ovat monissa organisaatioissa jo arkea, mikä tekee muutostavprosessien hallinnasta entistä vaativampaa.

Muutostavprosessit edellyttävät vahvaa muutostavastarinnan hallintaa, mutta vastarinnan vaikutusta organisaation muutostavvykykyteen on tutkittu toistaiseksi vähän. Erityisesti esihenkilöiden omat reaktiot muutostavprosessissa sekä muutoksen ajallinen eteneminen organisaation eri tasoilla ovat jääneet tutkimuksessa vähälle huomiolle. Tämä tutkimus on rajattu tarkastelemaan keskijohdon esihenkilöiden kokemuksia muutostavastarinnasta organisaatiossa tapahtuvana ilmiönä. Tutkimus tarkastelee, miten muutostavprosessin johtaminen voi tukea muutosten sujuvaa läpivientä ja miten muutostavastarinta siihen vaikuttaa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu muutostavjohtamisen mallista, Sensemaking-teoriasta ja dynaamisista kyvykykyksistä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena kohdeyrityksessä ja aineisto koostuu keskijohdon esihenkilöiden puolistrukturoidusta teemahaastatteluista (n = 15) sekä havainnoinnista.

Tutkimus osoittaa, että esihenkilöiden tapa käsitellä muutostavastarintaa määrittää pitkälti sen, tukeeko vai heikentääkö vastarinta organisaation muutostavvykykyttä. Esihenkilötyön laatu ei riipu yksin johtamistaidoista. Organisaation rakenteellinen tuki, erityisesti aika, selkeä tietopohja ja johdon tuki, ratkaisevat sen, onko esihenkilöillä edellytykset toimia muutostavvykykyttä vahvistavalla tavalla. Näkyvä ja sanoitettu vastarinta toimii reflektiivisenä mekanismina, joka pakottaa organisaation tarkentamaan muutoksen perusteluja ja toteutustapaa. Hiljainen vastarinta sen sijaan jää organisaation virallisten rakenteiden ulkopuolelle ja heikentää uudistumiskykyä estämällä oppimista. Esihenkilöt toimivat samanaikaisesti sekä muutoksen tulkitsijoina että toimeenpanijoina, mikä osoittautui merkittävästi kuormittavammaksi kuin muutostavjohtamisen mallit tunnistavat.

Tutkimus laajentaa ymmärrystä muutostavastarinnan hallinnasta ja sen merkityksestä organisaation muutostavvykykyteen tarkastelemalla aihetta keskijohdon esihenkilöiden kokemusten kautta. Tämä näkökulma on aiemmassa tutkimuksessa jäänyt vähemmälle huomiolle.

AVAINSANAT: Muutostavastarinta, dynaamiset kyvykykydet, esihenkilötyö, muutostavjohtaminen, keskijohto

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	8
1.2	Tutkimusongelma ja aiheen raja	10
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	Teoreettinen viitekehys	12
2.1	Muutosjohtaminen	12
2.1.1	Muutosjohtamisen mallit	14
2.1.2	Sensemaking-teoria	18
2.1.3	Keskijohto	20
2.1.4	Muutosvastarinta	22
2.2	Dynaamiset kyvykkyydet	26
2.2.1	Muutoskyvykkyys	27
2.3	Teoreettinen viitekehys	30
3	Tutkimuksen menetelmät ja toteutus	35
3.1	Tutkimusmenetelmät	35
3.2	Kohdeorganisaatio	37
3.3	Aineisto ja sen kerääminen	38
3.4	Aineiston analyysi	40
4	Tutkimuksen tulokset	44
4.1	Muutoksen läpivienti	44
4.2	Esihenkilötyön resurssit	47
4.3	Esihenkilön asenteet ja työn vaikutukset	50
4.4	Muutosvastarinnan kytkeytyminen muutoskyvykkyyteen	53
5	Yhteenvetoa ja pohdintaa	59
6	Johtopäätökset	64
6.1	Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitusten arviointi	65
6.2	Tutkimuksen käytännön suositukset	66
6.3	Jatkotutkimusaiheet	68

Lähteet	70
Liitteet	80
Liite 1. Tekoälyn käyttö	80
Liite 2. Teemahaastattelun runko	81

Kuviot

Kuvio 1: Lewinin muutosjohtamisen malli (Lewin, 1947).	15
Kuvio 2: 8-vaiheinen muutosmalli (Kotter, 2007; Kotter, 1995).	16
Kuvio 3: Teoreettinen viitekehys.	33
Kuvio 4: Kohdeyrityksessä toteutetut haastattelut.	39
Kuvio 5: Tutkimuksen aineiston analyysiprosessi.	41

1 Johdanto

Muutokset ovat organisaatioissa arkipäivää, mutta niiden onnistuminen ei ole itsestäänselvyys. Muutostahti on ollut jo pitkään yhä kiihtyvämpää ja muutokset eivät ole enää yksittäisiä, vaan organisaatioissa käsitellään useita samanaikaisia ja monimutkaisia muutoshankkeita, mikä tekee niiden hallinnasta entistä vaativampaa (Karasvirta, 2026). Le ja Lei'n (2019) tutkimuksen perusteella muun muassa työntekijöiden epävarmuus, tiedon jakamisen esteet ja heikoksi koettu organisatorinen tuki voivat merkittävästi heikentää uusien toimintamallien omaksumista ja siten hidastaa muutosten läpiviemistä. Tästä syystä organisaatioissa tulisi olla selkeät toimintatavat muutosten johtamiseen sekä muutosvastarinnan ymmärtämiseen ja käsittelyyn. Liiketoimintaympäristöt ovat nykypäivänä hyvin nopeasti muuttuvia ja sen vuoksi muutoksiin on hankala valmistautua (Le & Lei, 2019). Organisaatioiden tulee panostaa muutosten huolelliseen ja sujuvaan läpivientiin, koska onnistuneen muutoksen toteuttaminen on keskeistä organisaation menestykselle (Karasvirta 2026; Kieran ym., 2020).

Johtamisella ja esihenkilötyöllä on merkittävä rooli organisaatioiden muutosten läpiviennissä, ja tämän takia tutkimus keskittyy johtamisen vaikutuksiin muutosvastarinnassa ja muutoskyvykkyydessä. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten esihenkilöt kuvaavat johtamisen vaikutuksia muutosvastarintaan sekä muutosvastarinnan merkitystä muutoskyvykkyydelle. Johtaminen ei rajoitu pelkästään muutoksen toteuttamisen ohjaamiseen, vaan siihen liittyy myös esihenkilöiden rooli muutoksen tulkinnessa eli sensemakingissa. Lisäksi esihenkilöt välittävät näitä tulkintoja ja vaikuttavat siihen, miten muut tulkitsevat muutoksen eli sensegivingin kautta. (Xaba ym., 2023; Kroon & Reif, 2023).

Muutosvastarinta on moniulotteinen ilmiö, jota on tutkittu laajasti jo vuosikymmeniä. Perinteisesti vastarinta nähdään esteenä, mutta uudempi tutkimus korostaa sen roolia rakentavana kritiikkinä tai arvokkaana tiedonlähteenä, joka auttaa kehittämään muutosprosessia (Teerikangas ym., 2026; Mikel-Hong ym., 2024; Khaw ym., 2023).

Vastarinnan syntyyn vaikuttavat tekijät tunnetaan melko hyvin ja ne voidaan jakaa viiteen pääkategoriaan: muutoksen vastaanottajan ominaisuuksiin, sisäiseen kontekstiin, muutosprosessiin, koettuihin hyötyihin tai haittoihin sekä muutoksen sisältöön (Oreg ym., 2011). Yksilötasolla erityisesti muutosvastarintataipumus selittää sitä, miksi muutosta vastustetaan lähtökohtaisesti tilanteesta riippumatta (Mikel-Hong ym., 2024). Organisaation sisäisessä kontekstissa luottamus johtoon on yksi vahvimista vastarintaa vähentävistä tekijöistä, mutta myös muun muassa osallistamisella, viestinnän laadulla ja koetulla oikeudenmukaisuudella on merkittävä vaikutus reaktioiden muokkaajana (Oreg ym., 2011).

Yksi merkittävimmistä tutkimusaukoista on johtajien omat reaktiot. Aiempi tutkimus on keskittynyt siihen, miten johtajat hallitsevat muiden vastarintaa, mutta sivuuttanut sen, miten vastarinta vaikuttaa johtajiin itseensä ja miten heidän omat asenteensa johtamisen kautta vaikuttavat muutosprosessiin (Oreg ym., 2011). Erityisesti keskijohdon rooli on tunnistettu muutoksessa haastavaksi, koska he toimivat tulkkina ylätason strategioiden ja ruohonjuuritason käytännön välillä (Mikel-Hong ym. 2024). Tutkimus viittaa siihen, että keskijohdon omat tunteet ja kokemukset vaikuttavat heidän sensemaking- ja sensegiving -prosesseihinsa (Xaba ym., 2023; Kroon & Reif, 2023), mutta näiden reaktioiden muodostumista ja vaikutuksia on tarkasteltu edelleen rajallisesti. Samanaikaisesti uusimmassa tutkimuksessa muutosvastarintaa ei nähdä pelkästään negatiivisena ilmiönä, vaan korostetaan vastarintaa rakentavana kritiikkinä ja arvokkaana palautteena, joka auttaa havaitsemaan suunnitteluvirheitä ja parantamaan lopputulosta (Warrick, 2023). Vastarinta voidaan näin ymmärtää monimuotoisempana ilmiönä, joka ilmenee esimerkiksi kriittisenä ajatteluna tai ammatillisen vastuun esiin tuomisena (Warrick, 2023; Ford ym., 2008). Vaikka muutosvastarintaa on tarkasteltu eri näkökulmista, tutkimus ei ole systemaattisesti yhdistänyt johtamisen roolia siihen, miten vastarinta voidaan ymmärtää organisaation muutoskyvykkyyttä tukevana ilmiönä (Dent ym., 2025; Warrick, 2023). Viimeaikainen tutkimus osoittaa, että johtajien emotionaalinen kuormitus voi heikentää heidän kykyään tukea muutosta ja heijastua suoraan tiimien valmiuteen omaksua muutos (Groulx ym., 2024). Samalla Groulx ym.

(2024) näkee, että keski johdon erityinen asema strategian ja käytännön välissä altistaa heidät ristiriitaisille odotuksille ja emotionaaliselle paineelle, jota nykykirjallisuus käsittelee edelleen rajallisesti. Johtajien omat reaktiot eivät ole pelkästään yksilöllisiä kokemuksia, vaan ne toimivat mekanismina, jonka kautta muutos joko edistyy tai hidastuu. Esimerkiksi johtajien emotionaalinen kuormitus on yhdistetty heikompaan johtamiskäyttäytymiseen ja sitä kautta alhaisempaan tiimien muutosvalmiuteen. (Groulx ym., 2024).

Muutoskyvykyys on aiheena ajankohtainen, sillä yhä dynaamisemmaksi ja ennakoimattommaksi muuttuva toimintaympäristö haastaa organisaatioita uudistumaan, kehittymään ja myös sopeutumaan jatkuvaan muutokseen. Organisaatioiden on kyettävä analysoimaan muutoksia ja tulkitsemaan niiden merkitystä liiketoiminnalle sekä oppimaan nopeasti ja tekemään päätöksiä nopeammin kuin kilpailijat. Teknologinen kehitys, taloudelliset suhdannevaihtelut, globaalit kriisit sekä kiristynyt kilpailu pakottavat organisaatiot mukautumaan, joustamaan ja uudistumaan entistä nopeammassa tahdissa. (Cao & Le, 2024). Organisaation rakenteiden ja johtamisen on tuettava myös yksilöiden kykyä sopeutua muutoksiin. Organisaatioilla on oltava integroitu lähestymistapa, jolla ne voivat toimia järjestelmällisesti, luoda rakentavaa muutosta, minimoida muutoksen esteet arjessa sekä käsitellä ja johtaa muutosten seurauksia (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

1.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen liittyvät keskeisesti käsitteet muutosjohtaminen, muutoskyvykyys, muutosvastarinta, keski johto sekä dynaamiset kyvykkyudet, jotka avataan laajemmin luvussa kaksi.

Muutosjohtaminen voidaan määritellä strategiseksi kyvykkyudeksi, jonka tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen, kilpailuedun säilyttäminen ja kasvu pitkällä aikavälillä (Karasvirta, 2026; Khonjelwayo & Ellenson, 2024; Weick & Quinn, 1999).

Muutoskyvykkyys on kokonaisuus, joka rakentuu organisaation prosesseista, johtamisesta, kulttuurista ja organisaation resursseista. Muutoskyvykkyys on organisaation dynaaminen valmius uudistaa systemaattisesti toimintaansa ja kyvykkyksiään muuttuvien olosuhteiden edellyttämällä tavalla samalla, kun se kehittää uusia toimintamalleja vastaamaan esiin nousevia uhkia ja mahdollisuuksia. (Heckmann ym., 2016).

Muutosvastarinta on monitasoinen ilmiö, jossa yksilöt tai ryhmät vastustavat muutoksia ja niiden toimeenpanoa. Muutosvastarinta on dynaaminen prosessi, joka ei ole vain yksittäinen reaktio muutokseen, vaan ilmenee monin eri tavoin, kuten sitoutumattomuutena, taipumuksena jättää noudattamatta sovittuja toimintatapoja. Muutosvastarinta näkyy niin asenteissa kuin käyttäytymisessäkin. (Mikel-Hong ym., 2024).

Keskijohto on käsite, jolla tarkoitetaan yksikkö- tai toimintotason johtajia, jotka sekä toteuttavat strategista toimintaa että vaikuttavat siihen (Wooldridge ym., 2008). Keskijohto on samanaikaisesti sekä johdon ohjauksen kohteena että ohjausta toteuttava toimija, mikä tekee roolista jännitteisen ja identiteettityöltään ristiriitaisen (Harding ym., 2014).

Dynaamiset kyvykkyyydet ovat organisaation strategisia, tulevaisuuteen nojaavia kyvykkyyyksiä. Ne määrittävät yrityksen kyvyn integroida, rakentaa ja uudelleenorganisoida sekä sisäisiä että ulkoisia resurssejaan ja osaamistaan. Keskeisenä tarkoituksena on vastata nopeasti muuttuvaan liiketoimintaympäristön ja muokata resursseja niin, että ne vahvistavat organisaation kilpailukykyä. (Teece 2018; Teece, 2012; Teece, 2007).

1.2 Tutkimusongelma ja aiheen raja

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esihenkilöt kokevat johtamisen vaikutuksen muutosvastarinnassa ja kokevatko he sillä olevan vaikutusta organisaation muutoskyvykkyyteen. Tutkimuksen avulla pyrimme saamaan lisää tietoa siitä, millaisia kokemuksia keskijohdolla on muutosvastarinnasta kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuskysymykset

1. Miten esihenkilöt kokevat omien reaktioidensa vaikutuksen muutosvastarintaan sekä johtamisen vaikutukset muutosvastarinnassa?
2. Miten muutosvastarinnan johtaminen kytkeytyy organisaation muutoskyvykkyyteen?
 - 2a) Millaiset johtamiskäytännöt keskijohdon esihenkilöiden kokemusten mukaan tukevat tai heikentävät organisaation muutoskyvykkyyttä?

Tämä tutkimus on rajattu tarkastelemaan keskijohdon esihenkilöiden kokemuksia muutosvastarinnasta organisaatiossa tapahtuvana ilmiönä. Tutkimus tarkastelee, miten muutosprosessin johtaminen voi tukea muutosten sujuvaa läpivientiä ja miten muutosvastarinta siihen vaikuttaa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu Kotterin (2007; 1995) muutosjohtamisen mallista sekä Weickin (1995) sensemaking-teoriasta. Yhdistämällä 8-portaisen muutosmallin ja sensemaking-näkökulman, tutkimukselle rakentuu kokonaisvaltainen viitekehys, joka mahdollistaa sekä johtamiskäytänteiden että niiden kokemuksellisten merkitysten analysoinnin. Viitekehys tukee tutkimuskysymysten tarkastelua jäsentämällä, miten esihenkilöt kuvaavat johtamisen vaikutuksia muutosvastarintaan sekä miten muutosvastarinnan johtaminen kytkeytyy organisaation muutoskyvykkyyteen.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, koska käsiteltävää ilmiötä halutaan tarkastella haastateltavien omien kokemusten kautta. Hirsjärvi ym. (2007, s. 157) kuvaavat laadullisen tutkimuksen pyrkimystä tosiasioiden löytämiseen tai paljastamiseen. Laadullista tutkimusta voidaan myös kuvata ymmärtävänä tutkimuksena, sillä sen avulla halutaan ymmärtää ilmiöitä tai kokemuksia ennemmin kuin selittää niitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 33-35). Tutkimuksen analyysimenetelmänä on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Se on menetelmä, joka ei testaa teoriaa, eikä myöskään etene täysin vapaasti aineistosta käsin, vaan tutkimuksen viitekehys toimii analyysin apuna ja tulkinnan kehyksenä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 132-133).

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta rakentuen johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, tutkimuksen toteutuksen kuvauksesta, empiirisistä tuloksista, pohdinnasta ja johtopäätöksistä. Tutkielman alussa, luvussa 1, määritellään keskeiset käsitteet sekä rajataan tutkimusongelma, jonka pohjalta tutkimus etenee. Teoreettinen viitekehys muodostaa tutkimuksen käsitteellisen perustan, jossa tarkastellaan organisaatiomuutokseen kytkeytyviä keskeisiä ilmiöitä muutosjohtamisen, muutosvastarinnan, keskijohdon roolin sekä dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmista. Näiden avulla rakennetaan kokonaiskuva siitä, miten muutosvastarinta ymmärretään osana organisaation muutoskyvykkyyttä. Teoriaosuuden jälkeen siirrytään tutkimuksen empiiriseen tarkasteluun. Aineiston keruu ja analyysi kuvataan omana kokonaisuutenaan, jonka jälkeen tutkimuksen tuloksia tarkastellaan aineistosta esiin nousseiden teemojen kautta muutosvastarintaan peilaten luvussa 4. Tulosten esittämisessä korostuvat esihenkilöiden kokemukset muutoksen läpiviennistä, työn resursseista, omista asenteista sekä muutosvastarinnan kytkeytymisestä laajempaan muutoskyvykkyYTEEN. Tutkielman lopussa luvussa 5 tuloksia tarkastellaan suhteessa aiempaan tutkimukseen, minkä pohjalta muodostetaan tutkimuksen johtopäätökset luvussa kuusi. Samalla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä esitetään käytännön suosituksia ja jatkotutkimusaiheita.

2 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan muutosvastarintaa johtamisen näkökulmasta. Muutosjohtamisen ohella keskeisiä käsitteitä ovat muutoskyvykkyys, muutosvastarinta, keskijohto (middle management) sekä dynaamiset kyvykkyudet. Tässä luvussa keskeisiä käsitteitä tarkastellaan tarkemmin, määrittellään niiden merkitys tutkielman kannalta ja luvun lopuksi esitetään, miten muutosjohtamisen malli, sensemaking-teoria ja käsitteet yhdistyvät toisiinsa ja muodostavat työn teoreettisen viitekehksen.

2.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtajuutta (Change management, Change leadership) on käsitelty kirjallisuudessa paljon. Muutosjohtamisen keskeisimmiksi tavoitteiksi määrittellään usein organisaation suorituskyvyn parantaminen ja kilpailuedun säilyttäminen (Karasvirta, 2026; Khonjelwayo & Ellenson, 2024; Weick & Quinn, 1999). Se on strateginen kyvykkyys, jonka avulla voidaan varmistaa organisaation kasvu pitkällä aikavälillä (Lewin, 1947). Muutosjohtamisella tehdään perustavanlaatuisia muutoksia liiketoiminnassa, jotta organisaatio pystyy selviytymään ja uudistumaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Se on prosessi, jossa luodaan uusi järjestelmä ja se vaatii aina johtajuutta. (Kotter, 2007). Käsitteen määrittelyt korostavat joko prosessin jatkuvuutta, työntekijöiden tukemista tai organisaation strategista suorituskyyä. McGuinness ja Morgan (2005) sekä Soparnot (2011) (Supriharyanti & Sukoco, 2023) painottavat erityisesti prosessin jatkuvuutta ja kuvaavat muutoskyvykkyyttä kykynä hallita lakkaamatonta muutosta tai sarjaa toisiinsa liittyviä muutosaloitteita. Työntekijöiden tukeminen ja inhimilliset resurssit taas korostuvat näkökulmassa, jossa inhimillinen kyvykkyys, luottamus ja työntekijöiden sitoutuminen nähdään organisaation muutoskyvykkyuden ydinelementteinä (Karasvirta 2026; Kossyva ym., 2024).

Muutosjohtaminen voidaan ymmärtää suunniteltuna toimintana, jonka tavoitteena on muokata organisaation toimintaa nykyisestä tavoitetilaan siten, että tavoiteltu muutos toteutuu ja vakiintuu osaksi arkea (Dent ym., 2025; Robbins & Judge, 2022). Aiheesta tehdyt tutkimukset korostavat, että organisatoriset muutokset ovat harvoin lineaarisia. Muutokset etenevät ajassa, erilaisissa konteksteissa ja usein ennakoimattomasti ja muutosprosessiin vaikuttavat niin yksilölliset, organisatoriset kuin ympäristötekijätkin. Sen vuoksi muutosjohtamista tulisi tarkastella jatkuvana prosessina yksittäisten toimenpiteiden sijaan. (Dent ym., 2025).

Muutos ei konkretisoidu pelkästään päätöksinä tai rakenteellisina ratkaisuin, vaan ennen kaikkea siinä, miten uudet toimintatavat omaksutaan ja integroidaan työntekijöiden arkeen (Phillips & Klein, 2023). Tästä näkökulmasta muutosjohtamisen keskeinen haaste liittyy siihen, miten muutos tehdään ymmärrettäväksi, toteutettavaksi ja merkitykselliseksi niille, joiden työhön se konkreettisesti vaikuttaa (Dent ym., 2025; Robbins & Judge, 2022).

Muutosjohtamisen prosessi on kokonaisuus, jossa yhdistyy muutosvalmiuden luominen, muutoksen omaksuminen ja muutoksen ankkurointi osaksi organisaation toimintaa (Stouten ym., 2018). Jotta halutut tavoitteet saavutetaan, muutosjohtamisen prosessissa johdon tuki on keskeistä. Onnistunut muutosjohtaminen vaatii, että johtajalla on riittävästi rooliin liittyvää tietoa ja myös mahdollisuus vaikuttaa muutoksen sisältöön. (Lundmark ym., 2025). Muutosjohtaminen voidaan määritellä strategioiksi ja malleiksi, jotka vievät muutosta eteenpäin ja auttavat työntekijöitä muutoksen hyväksymisessä. Se on kokonaisuus, jossa vastuualueita ovat muutosprosessin suunnittelu, kehittäminen, johtaminen, arviointi, muutoksessa tukeminen ja sen ylläpitäminen. (Phillips & Klein, 2023).

Kirjallisuudessa muutosjohtamista ei välttämättä määritellä aina selkeänä käsitteenä, vaan se rinnastetaan esimerkiksi muutosprosessin hallintaan ja muutosprosessin toteutukseen. Se nähdään toimina, joiden avulla muutosagentit vaikuttavat

työntekijöihin. (Dent ym., 2025.) Muutosprosessi sisältää muun muassa osallistamisen mahdollistamisen sekä selkeän ja avoimen viestinnän. Johdon tehtävä on korostaa muutoksen tuomia hyötyjä ja lieventää epävarmuuden tunteita. Muutosjohtamisessa keskeistä onkin rakentaa luottamusta. (Dent ym., 2025).

Appelbaumin ym. mukaan (2012) muutosjohtamisen (change management) ja muutosjohtajuuden (change leadership) välille on tehty erottelu, jossa muutosjohtaminen viittaa rakenteisiin ja työkaluihin, joilla muutosprosessia hallitaan. Muutosjohtajuus puolestaan nähdään vision luomisena, ihmisten inspiroimisena ja muutoksen kokonaisuuden johtamisena (Appelbaum ym., 2012). Muutosjohtajuudessa keskeistä on esimerkiksi sidosryhmien osallistaminen ja muutosvastarinnan kääntäminen sitoutumiseksi. Muutosjohtaminen ja muutosjohtajuus eroavat toisistaan pääosin toimintatapojen ja roolien osalta. (Appelbaum ym., 2012). Kirjallisuudessa on tehty teoreettinen erottelu muutosjohtamisen ja muutosjohtajuuden välillä, mutta käytännössä ero ei näyttäydy niin selkeästi. Onnistunut muutos vaatii molempia lähestymistapoja. (Phillips & Klein, 2023).

2.1.1 Muutosjohtamisen mallit

Kurt Lewinin kolmivaiheinen muutosmalli nähdään merkittävänä vaikuttajana muutosjohtamisen viitekehyksessä ja se ohjaa edelleen merkittävästi niin teorioita kuin käytäntöäkin. Vaikka malli on yksinkertainen ja kehitetty lähes 80 vuotta sitten, sitä pidetään edelleen muutosjohtamisen perusrakenteena, johon monet myöhemmät teorialat nojaavat tai jota ne laajentavat. (Karasvirta, 2026; Cummings ym., 2016). Lewinin tunnettu kolmiportainen malli jäsentää muutoksen jäädyttämisen purkamiseksi (unfreezing), muutoksen toteuttamiseksi (change) ja uuden toimintamallin vakiinnuttamiseksi (refreezing) (Lewin, 1947). Mallin keskeinen oletus on, että pysyvä muutos edellyttää olemassa olevien käytäntöjen ja ajattelumallien tietoista haastamista ennen uuden käyttöönottoa (Khonjelwayo ja Ellenson, 2024; Wasieleski ym., 2024).

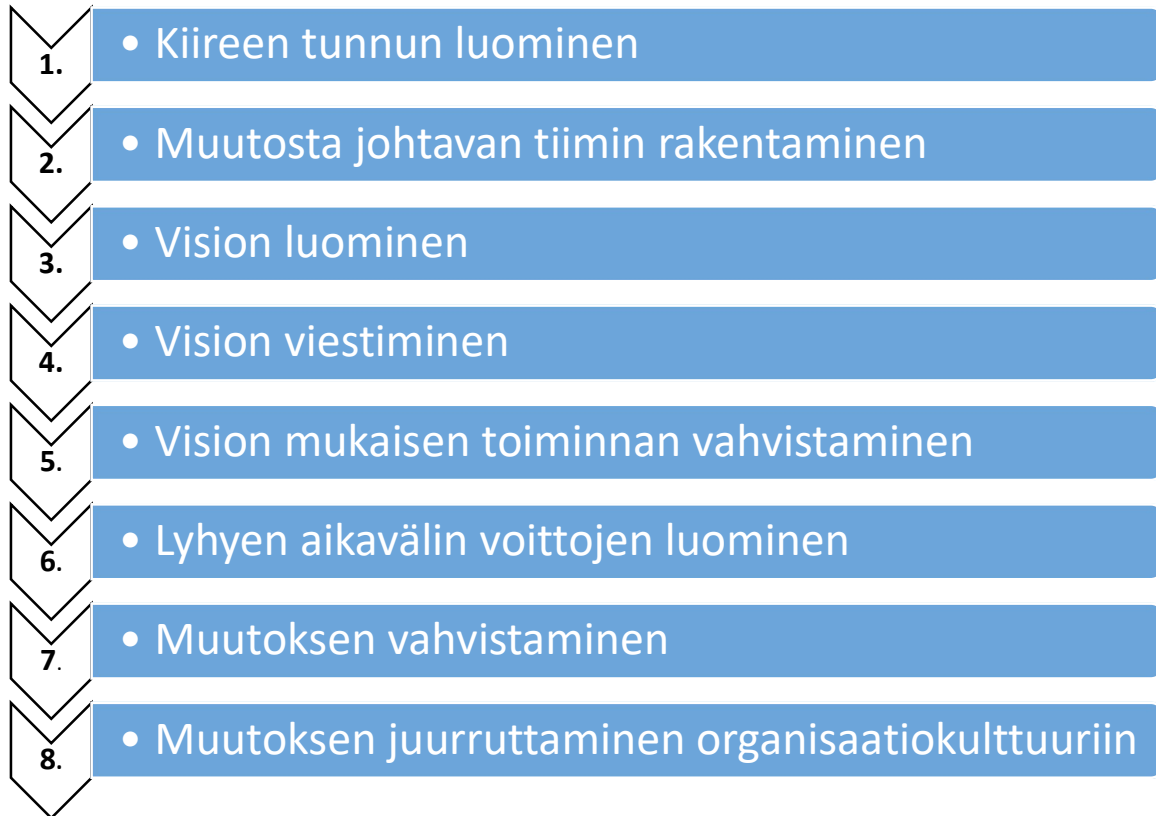


Kuvio 1: Lewinin muutosjohtamisen malli (Lewin, 1947).

Lewinin ajatteluun pohjautuvaa prosessimaista lähestymistapaa on myöhemmin kehitetty systemaattisemmiksi käytännön muutosjohtamisen malleiksi. Lewinin malliin kohdistuva kritiikki liittyy erityisesti sen lineaarisuuteen ja oletukseen suhteellisen vakaasta ympäristöstä. (Karasvirta, 2026). Nykyaikaisissa organisaatioissa muutos nähdään usein jatkuvana ja päällekkäisenä ilmiönä, jossa selkeitä alku- ja loppupisteitä on vaikea tunnistaa (Karasvirta, 2026; Dent ym., 2025). Näiden tekijöiden tarkempi tarkastelu voi syventää ymmärrystä muutosjohtamisesta ja muutosprosessin onnistumisen edellytyksistä. Lewinin malli tarjoaa siihen kohdistuneesta kritiikistä huolimatta edelleen käyttökelpoisen viitekehyksen muutoksen psykologisen ja rakenteellisen dynamiikan ymmärtämiseen, erityisesti silloin, kun tarkastellaan muutoksen vakiinnuttamista osaksi arkea (Cummings ym., 2016).

Muutosjohtamisen malleista yksi tunnetuin on Kotterin kahdeksanvaiheinen malli. Se kuvaa muutoksen etenemistä vaiheittaisena kokonaisuutena aina muutostarpeen tunnistamisesta kohti muutoksen juurruttamista organisaation toimintaan. (Kotter, 2007; Kotter, 1995). Kotterin 8-vaiheista muutosjohtamisen mallia käytetään tässä tutkielmassa osana analyttistä viitekehystä, jonka avulla haastatteluaineistoa on tarkasteltu suhteessa mallissa esitettyihin muutosprosessin vaiheisiin ja muutoksen johtamiseen. Kotteria pidetään yhtenä muutosjohtamisen viitekehyksen merkittävimpana vaikuttajana. Kotterin (2007) mukaan muutos koostuu sarjasta vaiheita,

joiden käsitteleminen vaatii aikaa onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Kuviossa 2 on esitetty 8-vaiheinen muutosmalli.



Kuvio 2: 8-vaiheinen muutosmalli (Kotter, 2007; Kotter, 1995).

Mallin ensimmäisessä vaiheessa korostuu muutoksen kiireellisyyden tunteen luominen, jotta organisaation jäsenet tunnistavat muutoksen välttämättömyyden eivätkä jää kiinni nykytilaan (Karasvirta, 2026; Mikel-Hong ym., 2024; Kotter, 2007). Toisessa vaiheessa muodostetaan riittävän vahva ohjaava ryhmä, jonka tehtävänä on johtaa muutosta ja luoda sille uskottava perusta organisaatiossa (Kotter, 2007). Muutosjohtamisen käytännöt ovat kuitenkin osoittaneet, että organisaation eri tasoilla voi olla tarpeen perustaa useita rinnakkaisia ohjaavia ryhmiä, vaikka alkuperäinen malli viittaa yhteen ryhmään (Karasvirta, 2026; Pollack & Pollack, 2015). Kolmannessa vaiheessa koottu ryhmä muotoilee selkeän vision ja strategian, joiden avulla muutoksen tavoite ja suunta konkretisoituvat muulle henkilöstölle (Kotter, 2007). Neljäs vaihe painottaa vision jatkuvaa ja johdonmukaista viestimistä, sillä ilman tehokasta viestintää muutos ei juurru

organisaation arkeen. Viidennessä vaiheessa keskitytään muutosta estävien rakenteiden ja käytäntöjen poistamiseen, jotta henkilöstöllä on todelliset mahdollisuudet toimia vision mukaisesti. (Stouten ym., 2018; Kotter, 2007). Kuudennessa vaiheessa tavoitellaan lyhyen aikavälin onnistumisia, joiden tarkoituksena on vahvistaa sitoutumista muutokseen ja osoittaa, että muutos etenee suunnitellusti. Seitsemännessä vaiheessa saavutettuja tuloksia hyödynnetään uusien muutosten vauhdittamiseen, jolloin muutos nähdään jatkuvana prosessina eikä yksittäisenä hankkeena. (Stouten ym., 2018; Kotter, 2007). Kahdeksannessa ja viimeisessä vaiheessa muutokset pyritään juurruttamaan osaksi organisaatiokulttuuria, jotta uudet toimintatavat säilyvät myös pitkällä aikavälillä (Kotter, 2007).

Muutosmalli on saanut osakseen myös kritiikkiä. Tutkimuskirjallisuus on tuonut esiin, että Kotterin malli ei aina kuvaa muutoksen todellista etenemistä organisaatioissa (Pollack & Pollack, 2015). Muutos ei välttämättä etene mallin määrittämässä järjestyksessä, vaan useita vaiheita tapahtuu rinnakkain tai prosessi palaa aiempiin vaiheisiin (Karasvirta, 2026). Tästä huolimatta mallin arvo muutosjohtamisessa liittyy sen kykyyn jäsentää keskeisiä huomionkohteita, kuten viestintää, sitouttamista ja rakenteellista juurruttamista, jotka ovat kriittisiä muutoksen onnistumiselle (Karasvirta, 2026; Stouten ym., 2018).

Uudempi muutosjohtamisen tutkimus on laajentanut vaiheajattelua korostamalla kontekstia, toteutusprosesseja ja muutoksen kokemuksellista puolta (Karasvirta, 2026; Wasieleski ym., 2024). Muutosta tulisi tarkastella samanaikaisesti sisällön, prosessin ja kontekstin näkökulmista. Tämä näkökulma haastaa liian yksinkertaistetut mallit ja korostaa, että muutosjohtaminen edellyttää jatkuvaa tulkintaa, säätämistä ja organisaation sisäisten reaktioiden huomioimista. (Karasvirta, 2026; Vanhengel ym., 2026). Näin muutosjohtaminen näyttäytyy monitasoisena prosessina, jossa teoreettiset mallit toimivat tukirakenteina eivätkä suoraan sovellettavina ohjeina (Stouten ym., 2018).

2.1.2 Sensemaking-teoria

Siinä missä muutosjohtamisen mallit ovat usein normatiivista ja prosessilähtöistä (esim. Kotter, 2007; Lewin, 1947), sensemaking-teoria tarkastelee sitä, miten ihmiset ymmärtävät, tulkitsevat ja merkityksellistävät muutosta arjessaan. Tässä mielessä sensemaking ei ole niinkään vaihtoehto muutosjohtamiselle, vaan syventävä näkökulma sen ymmärtämiseen, miksi muutos etenee tai miksi muutos ajautuu vastarintaan (Sandberg & Tsoukas, 2020).

Weickin (1995) sensemaking-teorian ydin on ajatus siitä, että muutokset eivät ole ihmisille objektiivisia tapahtumia, vaan ne rakentuvat jatkuvasti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Organisaatiomuutos rikkoo totuttuja merkitysjärjestelmiä, rooleja ja toimintamalleja, jolloin työntekijät ja esihenkilöt yrittävät aktiivisesti vastata kysymykseen ”mitä tässä oikeastaan tapahtuu ja mitä tämä tarkoittaa minulle?”. Muutosjohtamisen näkökulmasta tämä siirtää huomion pois pelkästä muutoksen toteuttamisesta kohti merkitysten johtamista ja merkityksen antamista. (Weick, 1995).

Perinteiset muutosjohtamisen mallit usein olettavat, että muutosta voidaan viedä eteenpäin rationaalisesti suunnittelemalla, viestimällä ja seuraamalla muutosprosessin eri vaiheita (Errida & Lotfi, 2021). Sensemaking-teoria haastaa tämän oletuksen osoittamalla, että epävarmuus, monitulkintaisuus ja keskeneräisyys ovat muutoksessa pysyviä olosuhteita, joita ei voida täysin poistaa johtamisen keinoin (Sandberg & Tsoukas, 2020). Juuri näissä tilanteissa johtajan rooli korostuu merkitysten tarjoajana ja jäsentäjänä (sensegiver), ei niinkään valmiiden vastausten antajana (Gioia & Chittipeddi, 1991). Muutosjohtaminen näyttäytyy tällöin prosessina, jossa johto pyrkii vaikuttamaan siihen, millaisia tulkintoja muutoksesta muodostuu, mutta ei voi täysin kontrolloida niitä (Sandberg & Tsoukas, 2020).

Sensemaking auttaa ymmärtämään muutosvastarintaa erityisesti tilanteissa, joissa organisaation jäsenet pyrkivät jäsentämään epävarmuutta ja ristiriitaisia viestejä muutoksen aikana (Sandberg & Tsoukas, 2020). Keskijohdon rooli nousee keskeiseksi

sensemaking-teorian ja muutosjohtamisen rajapinnassa, sillä he osallistuvat aktiivisesti merkitysten rakentamiseen ja välittämiseen organisaatiotasojen välillä (Sandberg & Tsoukas, 2020; Rouleau & Balogun, 2011). Keskijohto toimii usein tulkkina ylimmän johdon strategisten viestien ja työntekijöiden arjen kokemusten välillä, mahdollistaen strategian kääntymisen käytännön toiminnaksi (Rouleau & Balogun, 2011). Tutkimus osoittaa, että keskijohto ei ainoastaan välitä muutosta eteenpäin, vaan myös muokkaa, uudistaa ja toisinaan vastustaa muutosta omien tulkintojensa pohjalta, mikä vaikuttaa suoraan muutoksen etenemiseen (Sandberg & Tsoukas, 2020; Rouleau & Balogun, 2011). Tämä tekee heistä keskeisiä toimijoita muutoksen etenemisen ja muutoskyvykkyyden rakentumisen kannalta (Sandberg & Tsoukas, 2020).

Sensemaking-teoria laajentaa muutosjohtamista myös ajallisesti, sillä muutoksen merkitykset eivät rajaudu yksittäisiin päätöksiin tai implementointivaiheisiin. Niiden voidaan nähdä rakentuvan jatkuvassa tulkintaprosessissa ennen muutosta, sen aikana ja sen jälkeen. (Sandberg & Tsoukas, 2020). Tämä ajallinen ulottuvuus korostaa retrospektiivisuutta, jossa menneitä tapahtumia tulkitaan uudelleen nykyhetken näkökulmasta, joka muokkaa organisaation jäsenten käsityksiä muutoksesta ja sen suunnasta (Sandberg & Tsoukas, 2020; Weick ym., 2005). Sandberg & Tsoukas (2020) toteavat, että muutosjohtaminen ei siten ole pelkästään tulevaisuuden suunnittelua, vaan myös menneiden kokemusten aktiivista kehystämistä tavalla, joka tukee uuden suunnan omaksumista. Tästä näkökulmasta sensemaking-teoria täydentää muutosjohtamista tarjoamalla syvällisen selityksen sille, miten yksilöt ja ryhmät kokevat muutoksen ja miksi samat muutosinterventiot voivat johtaa erilaisiin lopputuloksiin eri konteksteissa (Sandberg & Tsoukas, 2020). Tämä korostaa vuorovaikutuksen, dialogin ja jatkuvan tulkintatyön merkitystä muutoksessa (Sandberg & Tsoukas, 2020; Gioia & Chittipeddi, 1991). Muutosta ei johdeta ainoastaan rakenteiden ja prosessien kautta, vaan ennen kaikkea niiden merkitysten kautta, joita organisaation jäsenet liittävät muutokseen osana omaa työtään ja identiteettiään (Sandberg & Tsoukas, 2020).

2.1.3 Keskijohto

Mintzbergin (1980) mukaan keskijohto (middle management) koostuu keskilinjan jäsenistä, jotka yhdistävät strategisen huipun eli ylimmän johdon ja operatiivisen ytimen välisen toiminnan. Tässä roolissa keskijohdon keskeisenä tehtävänä on tuoda strategiset linjaukset käytännön toiminnaksi sekä tuoda operatiiviselta tasolta tietoa takaisin strategiseen päätöksentekoon (Tarakci ym., 2023; Mintzberg, 1980). Vaikka Mintzbergin (1980) määritelmä toimii edelleen keskeisenä teoreettisena lähtökohtana, uudempi tutkimus korostaa keskijohdon roolin entistä dynaamisempaa ja kontekstisidonnaisempaa luonnetta (Tarakci ym., 2023). Keskijohdon rooli ei rajoitu strategian välittämiseen, vaan kattaa myös sen tulkinnan, muokkaamisen ja kehittämisen (Tarakci ym., 2023; Rydland, 2020).

Keskijohdon rajat voidaan määritellä myös vertikaalisesti siten, että se sijoittuu strategisen huipun ja operatiivisen ytimen väliin (Mintzberg, 1980). Organisaatorakenteiden madaltuminen, digitalisaatio ja verkostomaiset toimintatavat ovat kuitenkin hämärtäneet näitä perinteisiä rajoja viime vuosina (Kusmaryanto & Santoso, 2025). Keskijohto ei kuulu strategiseen huippuun, mutta se vaikuttaa sekä strategiaan että sen toteutumiseen toimimalla vuorovaikutuksen ja tulkinnan kautta merkityksen rakentajana organisaatiossa (Kusmaryanto & Santoso, 2025; Tarakci ym., 2023). Samalla keskijohto johtaa tyypillisesti muita esihenkilöitä tai asiantuntijatiimejä, mikä vahvistaa sen asemaa organisaation välitason toimijana (Mintzberg, 1980). Keskijohdon asema sisältää ristiriitaisia odotuksia, koska he ovat samanaikaisesti sekä johdon ohjauksen kohteena että ohjausta toteuttavia toimijoita (Kusmaryanto & Santoso, 2025). Tämä kaksoisrooli tekee keskijohdon työstä luonteeltaan jännitteisen ja identiteetiltään monitulkintaisen (Tarakci ym., 2023).

Keskijohdon strategiset roolit on perinteisesti kuvattu strategian toteuttamisen, tiedon yhdistämisen, vaihtoehtojen puolustamisen ja sopeutumiskyvyn edistämisen kautta (Wooldridge ym., 2008). Uudempi tutkimus kuitenkin täsmentää, että näiden roolien toteutuminen perustuu erityisesti koordinointiin, vuorovaikutukseen ja toimijuuteen

organisaatiossa (Tarakci ym., 2023). Keskijohto toimii strategian ja käytännön työn rajapinnassa konkretisoiden strategisia tavoitteita operatiiviseksi toiminnaksi (Tarakci ym., 2023; Mintzberg, 1980). Lisäksi tutkimus osoittaa, että keskijohdon johtamiskäyttäytymisellä on suora vaikutus strategian toimeenpanon onnistumiseen (Tawse ym., 2024). Erityisesti transformationaalinen johtaminen ja tiimien välinen koordinointi tukevat strategian tehokasta toteutusta ja parantavat tiimitason suorituskyykyä (Tawse ym., 2024). Le & Le (2021) määrittelevät transformaatiokeskeisen johtamisen johtamistyyliksi, jolle on ominaista kyky inspiroida ja motivoida työntekijöitä suoriutumaan tehtävistään niin, että ne ylittävät odotukset sekä muuttaa heidän arvojaan, asenteitaan ja uskomuksiaan. Näin ollen keskijohdon vaikutus ulottuu strategian toteuttamisesta sen operationalisointiin ja kehittämiseen (Tarakci ym., 2023).

Keskijohdon rooli korostuu erityisesti muutostilanteissa, joissa heidän tehtävänsä laajenee strategian välittämisestä sen tulkintaan ja merkityksen rakentamiseen (Tarakci ym., 2023). Keskijohto toimii aktiivisena sensemaking-toimijana, joka jäsentää muutosta sekä itselleen että muille organisaation jäsenille (Kieran ym., 2020). Tutkimukset osoittavat, että vuoropuhelu ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen edistävät muutoksen onnistumista (Kieran ym., 2020). Samanaikaisesti keskijohdon rooli muutoksessa on kaksijakoinen, sillä he voivat sekä edistää että hidastaa muutosta omien tulkintojensa ja priorisointiensa kautta (Rydland, 2020). Tämä johtuu siitä, että keskijohdolla on keskeinen asema strategian tulkinnassa, resurssien kohdentamisessa ja operatiivisen toiminnan ohjaamisessa (Tawse ym., 2024; Tarakci ym., 2023).

Keskijohdon vaikutus organisaation tehokkuuteen ja suorituskyykyyn on kokonaisuudessaan merkittävä (Tawse ym., 2024). Mintzbergin (1980) esittämä välittävä rooli konkretisoituu käytännössä strategian, resurssien ja ihmisten yhteensovittamisena organisaation eri tasoilla. Tehokkuus paranee, kun koordinointi, johtaminen ja strateginen linjaus onnistuvat, mutta heikkenee, kun ristiriitaiset vaatimukset ja kuormitus lisäävät pullonkauloja (Tawse ym. 2024; Tarakci ym., 2023).

Myös käsitys muutosvastarinnasta on kehittynyt, eikä sitä nähdä enää pelkästään negatiivisena ilmiönä (Tarakci ym., 2023). Keskijohdon kriittinen suhtautuminen voi toimia organisaatiolle arvokkaana palautemekanismina ja auttaa tunnistamaan strategian puutteita (Tarakci ym., 2023). Tällöin keskijohto toimii samanaikaisesti sekä muutosagenttina että muutoksen arvioijana (Rydland, 2020). Näin ollen Mintzbergin (1980) klassinen näkemys keskijohdosta strategisen huipun ja operatiivisen ytimen välisenä linkkinä toimii edelleen teoreettisena perustana, mutta uudempi tutkimus laajentaa tätä merkittävästi (Tarakci ym., 2023). Keskijohto ei ole pelkästään strategian välittäjä, vaan aktiivinen tulkitsija, muokkaaja ja toteuttaja, joka hallitsee muutokseen liittyvää kompleksisuutta organisaation eri tasoilla (Tawse ym., 2024; Tarakci ym., 2023).

2.1.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta (Resistance to change) on esiintynyt tutkimuskirjallisuudessa jo vuonna 1947, kun Lewin (1947) määritteli vastarinnan dynaamiseksi vastavoimaksi, joka pyrkii ylläpitämään organisaation tai ryhmän nykyistä tasapainotilaa. Sen mukaan vastarinta ilmenee vastustavina voimina, jotka toimivat muutosta edistäviä voimia vastaan. Muutosvastarinta viittaa tilaan, jossa yksilöt tai ryhmät vastustavat muutoksia ja niiden toimeenpanoa. Muutosvastarinta on organisaatiossa tapahtuva monitasoinen ja kompleksinen ilmiö, dynaaminen prosessi, joka ei ole vain yksittäinen reaktio muutokseen. (Mikel-Hong ym., 2024). Ilmiö rakentuu usein muutokseen liittyvästä stressistä ja epävarmuudesta koostuen kolmesta ulottuvuudesta: yksilön omat ajatukset muutoksesta, tunteet ja kokemukset sekä toiminta ja käyttäytyminen (Tatli ym., 2025; Mikel-Hong ym., 2024).

Muutosvastarinta ilmenee yleisimmin taipumuksena jättää noudattamatta sovittuja toimintatapoja sekä sitoutumattomuutena suunniteltua muutosta kohtaan ja näkyy niin asenteissa kuin käyttäytymisessäkin. Se voi olla aktiivista tai passiivista, avointa tai peitettyä, yksilöllistä tai kollektiivista. (Mikel-Hong ym., 2024). Vastarinta on muutoksen kohteena olevien henkilöiden kognitiivisten ja käyttäytymiseen liittyvien reaktioiden

tulos. Kokemus voi olla subjektiivinen ja se kehittyy asenteiden, tunteiden ja uskomusten vuorovaikutuksessa. (Khaw ym., 2023). Voimakkaimmillaan muutosvastarinta on tyypillisesti silloin, kun muutos koetaan haitalliseksi ja se lisää kuormitusta, kun muutos aiheuttaa epävarmuutta tai vaikuttaa työyhteisön keskinäisiin suhteisiin. Ilmiöllä on todettu olevan yhteys yksilön odotuksiin, koska muutosvastarinta on vähäisempää silloin, kun odotukset koetaan olevan linjassa muutoksen kanssa. (Khaw ym., 2023). Käytännön tasolla muutosvastarinta ilmenee organisaatiossa usein esimerkiksi tuottavuuden ja tehokkuuden vähenemisenä, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden heikentymisenä sekä henkilöstön vaihtuvuutena. Jos muutosviestintä koetaan puutteelliseksi, muutosvastarinta voi myös edistää huhujen leviämistä ja kyynisyyttä koko organisaatioita kohtaan. (Van Dam ym., 2008).

Muutosvastarinta syntyy usein suoraan siitä, miten muutos toteutetaan. Tiedon puute, kokemus siitä, ettei pääse osallistumaan esimerkiksi muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen tai luottamuksen puute johtoon ovat keskeisiä syitä muutosvastarinnan kehittymiselle. (Van Dam ym., 2008). Myös työympäristön arjen sujuvuudella on todettu olevan vaikutus siihen, miten muutos koetaan. Muun muassa heikko suhde esihenkilöön ja vähäinen tuki oppimiselle ja kehittymiselle lisäävät muutosvastarinnan kokemusta. (Van Dam ym., 2008). Myös yksilöllisiä tekijöitä on tunnistettu muutosvastarinnan syinä. Pitkä työura saman työnantajan palveluksessa lisää muutosvastarinnan riskiä, sillä ihmisen taipumus säilyttää status quo, nykytila, on houkuttelevampaa kuin muutos. Myös yksilön vähäinen avoimuus yleisesti muutoksille työssä lisää muutosvastarinnan todennäköisyyttä myös organisaatiomuutoksissa. (Tatli ym., 2025; Van Dam ym., 2008). Toisaalta perinteisestä yksilölähtöisestä näkökulmasta on laajennettu tarkastelemaan muutosvastarintaa myös johdon ja organisaation tasoilta. Tutkimus on osoittanut, että työyhteisön kollektiivinen asenne ja johdon muutosvastarinta vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen enemmän kuin yksilön persoonaan liittyvät tekijät. (Sverdlik & Oreg, 2023).

Muutosvastarinnan dynaamisuus ilmenee siinä, että se on osa jatkuvaa vuorovaikutusta ja kehittyy muutosprosessin edetessä. Muutoksen aikana se kytkeytyy koettuun oikeudenmukaisuuteen ja muutokseen saatuun tukeen, kun taas muutoksen jälkeen vastarinta voi aktivoitua uudelleen, mikäli odotukset eivät ole täyttyneet tai muutoksen seuraukset koetaan epäoikeudenmukaisiksi. (Oreg ym., 2011.). Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että eri vaiheissa tarvitaan erilaista johtamisotetta. Tämä haastaa muutosjohtamisen mallit, kuten Kotterin mallin (1995), jotka etenevät vaiheittain. Todellisuudessa prosessi on jaksottaisempi ja yksilöt voivat samanaikaisesti olla prosessin eri vaiheissa. (Oreg ym., 2011.)

Muutosvastarinnan kognitiivinen ulottuvuus kytkeytyy sensemaking-teoriaan, jonka mukaan yksilöt pyrkivät jatkuvasti luomaan ymmärrystä ja merkityksiä ympäristöstään aiemman kokemuksensa perusteella (Balogun & Johnson, 2004; Weick 1995). Muutokset rikkovat tätä merkityksenantoa, jolloin yksilön vakiintuneet tulkinnat eivät enää riitä uudessa tilanteessa. Muutosvastarinta voidaan nähdä suojaimekanismina ja pyrkimyksenä luoda merkityksiä epävarmuuden keskellä. (Balogun & Johnson, 2004; Weick 1995). Muutosvastarinta voi syntyä usein epäjohdonmukaisesta tai puutteellisesta merkityksenannosta, ei niinkään muutoshaluttomuudesta. Sensemaking-teorian näkökulmasta muutosvastarinnan syntyminen syy ei monissa tilanteissa ole tiedon puute. (Weick ym., 2005; Gioia & Chittipeddi, 1991). Kyse voi olla siitä, ettei saatavilla oleva tieto auta rakentamaan mielekästä kuvaa siitä, mitä muutos tarkoittaa yksilön omalle työlle ja identiteetille. Muutosvastarintaa voi siis syntyä tai se kasvaa, koska viestintä on ollut informatiivista, mutta ei merkityksellistä. (Weick, 1995; Gioia & Chittipeddi, 1991). Siksi esihenkilöillä on keskeinen rooli merkityksenantajina, sillä sen avulla voidaan hallita muutosvastarinnan syntymistä. He rakentavat merkityksiä muutostilanteessa keskinäisen, usein epävirallisen, vuorovaikutuksen kautta. (Wasieleski ym., 2024; Balogun & Johnson, 2004).

Muutosvastarinta voidaan nähdä myös hyödyllisenä ja positiivisena tekijänä ainoastaan haitallisen ilmiön sijaan. Yksinomaan kielteisen ilmiön sijaan muutosvastarinta voi toimia

myös rakentavana ja kehittävänä voimana organisaation muutosprosesseissa. (Dent ym., 2025; Khaw ym., 2023; Ford ym., 2008). Mikäli muutosvastarinta tulkitaan ainoastaan haitalliseksi, voidaan samalla ohittaa arvokas palaute, jonka avulla muutosprosessia ja johtamiskäytäntöjä olisi mahdollista kehittää. Muutosvastarinta voi tuoda esiin muutokseen liittyviä epäselvyyksiä, epäkäytännöllisiä ratkaisuja tai puutteita viestinnässä sekä tarjota organisaatiolle mahdollisuuden tarkistaa muutoksen tahtia, laajuutta tai etenemisjärjestystä. (Khaw ym., 2023; Ford ym., 2008). Vaikka keskustelu muutoksesta olisi negatiivista, se pitää aiheen esillä ja antaa mahdollisuuden selventää epäselviä kohtia ja edistää muutoksen hyväksyntää. Muutosvastarinta voi myös olla merkki työntekijöiden halusta osallistua ja siitä, että he kantavat huolta organisaation menestyksestä. (Mikel-Hong ym., 2024). Epävirallista keskustelua ei tulisi pitää pelkästään haitallisena ilmiönä, vaan myös merkkinä siitä, ettei virallinen viestintä ole vielä onnistunut rakentamaan riittävää selkeyttä tai luottamusta muutoksen ympärille (Mikel-Hong ym., 2024; Jiang ym., 2020). Jiang ym. (2020) osoittavat, että negatiivinen epävirallinen tieto ennen muutosta on yhteydessä lisääntyneeseen muutosvastarintaan ja heikompaan suoriutumiseen muutoksen aikana. Avoin keskustelu on tärkeää, sillä vakuuttamalla tällaiset työntekijät, voidaan heistä saada erittäin sitoutuneita ja motivoituneita osallistujia muutoksen läpiviemiseen (Mikel-Hong ym., 2024).

Lisäksi vastarinta voidaan nähdä yhtenä konfliktin ilmenemismuotona, joka voi parantaa päätöksenteon laatua ja lisätä osallistujien sitoutumista, silloin kun erilaiset näkemykset tuodaan avoimesti esiin (Dent ym., 2025; Mikel-Hong ym., 2024). Muutosvastarinta voi siten ohjata huomiota johtamisen keskeisiin tekijöihin, kuten viestinnän laatuun, osallistamiseen ja luottamuksen rakentamiseen, ja edistää tätä kautta muutosprosessin onnistumista. On myös huomionarvoista, että muutosvastarinnan täydellinen puuttuminen voi ennakoida välinpitämättömyyttä ja sitoutumattomuutta muutosta kohtaan. (Khaw ym., 2023; Ford ym., 2008).

2.2 Dynaamiset kyvykkyydet

Teece (2007) mukaan dynaamiset kyvykkyydet määritellään organisaation strategiseksi, tulevaisuuteen nojaaviksi kyvykkyyksiksi. Ne ovat korkean tason kompetensseja, jotka määrittävät yrityksen kyvyn integroida, rakentaa ja uudelleenorganisoida sisäisiä ja ulkoisia resurssejaan ja osaamistaan. Dynaamisten kyvykkyyksien keskeinen tarkoitus on vastata nopeasti muuttuviin liiketoimintaympäristöihin ja muokata resursseja organisaation kilpailukykyä vahvistavaan suuntaan. (Teece 2018; Teece, 2012; Teece, 2007).

Dynaamiset kyvykkyydet ovat organisatorisia kyvykkyyksiä, jotka auttavat uudistamaan muita kyvykkyyksiä varmistaen niiden dynaamisuuden (Andreeva & Ritala, 2016). Strategisuus erottaa dynaamiset kyvykkyydet organisaation operatiivisista kyvykkyyksistä. Niin sanotut tavalliset kyvykkyydet mahdollistavat organisaation nykyisten toimintojen suorittamisen tehokkaasti, kun taas dynaamiset kyvykkyydet mahdollistavat yrityksen suuntaamisen kohti oikeita tuotteita, palveluja ja markkinoita tulevaisuudessa. (Teece, 2018). Dynaamiset kyvykkyydet voidaan jaotella kolmeen ryhmään, joita ovat mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi (sensing), resurssien kokoaminen mahdollisuuksiin tarttumiseksi (seizing) sekä jatkuva uudistuminen (reconfiguring/transforming) (Teece, 2012). Johtamisen merkitys dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämisessä on keskeinen. Johtajien vastuulla on päättää, mihin suuntaan kyvykkyyksiä kehitetään ja miten niitä hyödynnetään liiketoimintaympäristössä. (Teece, 2018).

Kyse ei ole yksittäisistä toimenpiteistä, vaan organisaation vakiintuneesta tavasta toimia. Dynaamiset kyvykkyydet tarkoittavat ennen kaikkea organisaation kykyä muuttaa toimintavalmiuksiaan esimerkiksi kehittämällä uusia tuotteita, palveluja tai prosesseja sekä tulkita ja muokata markkinoiden muutoksia. (Andreeva & Ritala, 2016; Teece, 2012; Teece, 2007). Ne yhdistävät resurssit ja osaamisen konkreettisiksi uudistuksiksi ja ilman tällaista muutoskyvykkyyttä arvokkaatkin resurssit voivat jäädä hyödyntämättä (Bitencourt ym., 2020). Kyvykkyydet rakentuvat oppimisen kautta, sillä tiedonhallinta ja

kokemuksesta oppiminen muokkaavat organisaation operatiivista toimintaa. Käytännössä tämä ilmenee kykynä havaita uusia mahdollisuuksia, tarttua niihin ja uudistaa resursseja niiden toteuttamiseksi. (Bitencourt ym., 2020).

Andreeva ja Ritala (2016) ehdottavat dynaamisten kyvykkyyksien jakoa geneerisiin ja alakohtaisiin kyvykkyyksiin. Alakohtaisia dynaamisia kyvykkyyksiä ovat esimerkiksi tuotekehitys tai prosessien kehittäminen, jotka painottuvat tiettyyn organisaation toimintoon ja luovat usein kilpailuetua lyhyellä aikavälillä. Näkemyksen mukaan (Andreeva & Ritala, 2016) geneeriset, eli yleiset dynaamiset kyvykkyydet voidaan erottaa kokonaisvaltaiseksi organisatoriseksi kyvykkyydeksi. Esimerkiksi muutосkyvykkyys on geneerinen dynaaminen kyvykkyys, sillä sen avulla tunnistetaan uusia kehitysmahdollisuuksia, ymmärretään, mitä sisäisiä rakenteellisia muutoksia tarvitaan ja myös toteutetaan ne onnistuneesti.

2.2.1 Muutoskyvykkyys

Tieteellisessä kirjallisuudessa muutосkyvykkyys (change capability) on määritelty johdonmukaisesti. Supriharyanti & Sukoco:n (2023) kirjallisuuskatsaus osoittaa, että muutосkyvykkyys vakiintui käsitteenä erityisesti 2000-luvun alun tutkimuksessa, jossa sitä alettiin jäsentämään dynaamisena ja monikomponenttisenä kykynä yhdistää organisaation resurssit, prosessit ja johtaminen muutoksen toteuttamiseksi. Katsauksessa viitataan usein Judge ja Elenkovin (2005) työhön yhtenä varhaisimmista systemaattisista käsitteellistyksistä muutосkyvykkyydelle, mikä viittaa siihen, että käsite institutionalisoitui osaksi strategisen johtamisen ja dynaamisten kyvykkyyksien tutkimusta 2000-luvun alussa (Supriharyanti & Sukoco, 2023). Lisäksi muutосkyvykkyyttä on kuvattu niin sanottuna metakyvykkyyttenä, joka mahdollistaa muiden organisatoristen kyvykkyyksien uudistamisen ja kehittämisen muuttuvassa toimintaympäristössä (Supriharyanti & Sukoco, 2023; Talaja ym., 2023).

Organisaation muutoskyvykyys on kokonaisuus, joka rakentuu organisaation prosesseista, johtamisesta, kulttuurista ja kaikista organisaation resursseista (Heckmann ym., 2016). Tämä kyvykyys on yhdistelmä eri kyvykyyksistä, jotka edesauttavat organisaation kykyä sopeutua joustavasti muuttuviin olosuhteisiin, mahdollistaa muutosten toteuttamisen ja luo edellytyksiä kilpailuedulle (Cao & Le, 2024). Muutoskyvykyys voidaan nähdä organisaation dynaamisena valmiutena uudistaa systemaattisesti toimintaansa sekä muokata olemassa olevia kyvykyksiä muuttuvien olosuhteiden edellyttämällä tavalla samalla kun se kehittää uusia toimintamalleja vastaamaan esiin nouseviin uhkiin ja mahdollisuuksiin (Heckmann ym., 2016). Tieteellisessä kirjallisuudessa muutoskyvykyys rinnastuu myös muutospotentialiin, eli organisaation kykyyn jäsentää, suunnitella ja toimeenpanna tarkoituksenmukaisia muutoksia siten, että toiminta mukautuu jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön. Tällöin painopiste siirtyy yksittäisistä muutoshankkeista ajassa kumuloituvaan muutosten ketjuun, jossa keskeistä on jatkuva oppiminen ja kyky toteuttaa muutoksia myös epävarmoissa olosuhteissa. (Karasvirta, 2026; Supriharyanti & Sukoco, 2023). Muutoskyvykyyttä tarkennetaan edelleen organisaation kykyä tuottaa ja toteuttaa onnistuneita ratkaisuja sekä sisäisiin että ulkoisiin muutoksiin, mikä korostaa sen toimintalähtöistä luonnetta pelkän potentiaalinsa sijaan (Le & Le, 2021). Samalla se nähdään kykyä yhdistää oppiminen, muutoksen toteutus ja organisatorinen konteksti toisiinsa siten, että organisaatio pystyy siirtymään nykytilasta kohti tavoitetilaa jatkuvassa muutoksessa (Vanhengel ym., 2026).

Muutosvastarinnan vaikutusta muutoskyvykyyteen voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Muutosvastarinta nähdään joko estävänä tekijänä ja haasteena, jota voidaan hallita tai oppimista edistävänä resurssina. Muutosvastarinta voi heikentää organisaation muutoskyvykyyttä ja se nähdään useiden tutkimusten perusteella ensisijaisena syynä sille, miksi muutosalitteet epäonnistuvat. (Vanhengel ym., 2026; Cao & Le, 2024). Vastarinta kumpuaa usein työntekijöiden omasta epävarmuudesta ja epäilyksistä omaa selviytymiskykyään kohtaan muutostilanteessa. Tämä puolestaan heikentää koko organisaation kykyä viedä muutoksia läpi tehokkaasti

Mikel-Hong ym., 2024). Lisäksi tutkimuksessa on todettu, että muutosvastarinta voi liittyä rakenteellisiin ja kulttuurisiin tekijöihin, kuten organisaation byrokraattiseen hitauteen tai epäselviin muutosprosesseihin, jotka hidastavat muutosten toteutumista ja siten heikentävät muutoskyvykkyyttä (Vanhengel ym., 2026). Samoin organisaation kulttuurin ja muutostavoitteiden välinen ristiriita voi rajoittaa muutosten vaikutusta esimerkiksi operatiiviseen tehokkuuteen (Zhihuang & Yuchen, 2025).

Toisaalta muutosvastarintaa voidaan tarkastella myös oppimisen näkökulmasta. Kirjallisuudessa on esitetty, että muutoksiin liittyvät haasteet ja jopa epäonnistumiset voivat toimia arvokkaina oppimiskokemuksina, jotka vahvistavat organisaation pitkän aikavälin muutoskyvykkyyttä (Hung, 2024; Strambach & Momanyi, 2024). Organisatoriset kyvykkyudet kehittyvät kokemuksen, oppimisen ja aiempien toimintamallien uudelleenkäytön kautta, jolloin myös vastarinta ja siihen liittyvät jännitteet voivat edistää uusien kyvykkyyksien syntymistä (Hung, 2024). Muutoskyvykyys rakentuu näin ollen kumulatiivisena prosessina, jossa organisaatiot yhdistävät aiempaa tietoa, kokeilua ja oppimista kehittääkseen uusia toimintatapoja.

Muutoskyvykkyyttä voidaan vahvistaa hallitsemalla muutosvastarintaa aktiivisesti hyvällä johtamisella (Cao & Le, 2024). Johtamisella on keskeinen rooli muutosvastarinnan käsittelyssä, sillä selkeän vision luominen ja riittävän tuen tarjoaminen lisäävät organisaation kykyä toteuttaa muutoksia onnistuneesti. Työntekijöiden luottamus johtoon vähentää muutosvastarintaa ja lisää halukkuutta osallistua muutokseen, mikä on keskeistä muutoskyvykkyuden kehittymiselle. (Cao & Le, 2024). Aiempi tutkimus korostaa erityisesti transformaatiokeskeisen johtamisen merkitystä, sillä se tukee innovatiivisen kulttuurin rakentumista ja vahvistaa organisaation kykyä mobilisoida resursseja muutoksen toteuttamiseksi (Le & Le, 2021). Johtaminen vaikuttaa myös epäsuorasti organisaation suorituskykyyn muutoskyvykkyuden kautta, mikä korostaa sen keskeistä roolia organisatorisessa uudistumisessa (Le & Le, 2021).

Vaikka muutosvastarinta nähdään usein negatiivisena esteenä, sen tehokas hallinta ja siitä oppiminen ovat keskeisiä muutoskyvykkyyden kehittämisessä (Dent ym., 2025; Talaja ym., 2023). Organisaatio, jolla on korkea muutoskyvykkyys, kykenee tunnistamaan muutosvastarinnan lähteet, käsittelemään siihen liittyviä jännitteitä sekä hyödyntämään niitä oppimisen ja kehittämisen lähteinä. Tällöin muutosvastarinta voidaan kääntää organisaation kehittymistä tukevaksi voimavaraksi, joka mahdollistaa sekä nykyisten toimintojen tehokkaan hyödyntämisen että uusien mahdollisuuksien kehittämisen, tukien siten pitkän aikavälin suorituskykyä. (Talaja ym., 2023). Tästä näkökulmasta muutoskyvykkyys ei näyttäydy pelkästään organisaation kykynä toteuttaa muutoksia, vaan myös kykynä tulkita ja käsitellä muutosvastarintaa osana jatkuvaa uudistumista (Dent ym., 2025). Tämän vuoksi on keskeistä tarkastella, miten muutosvastarinta ilmenee ja miten esihenkilöt tulkitsevat sen merkityksen muutoskyvykkyyden kannalta.

2.3 Teoreettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan keskijohdon esihenkilöiden kokemuksia johtamisen vaikutuksista muutosvastarintaan sekä muutosvastarinnan johtamisen yhteyttä organisaation muutoskyvykkyyteen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kolmen toisiaan täydentävän teoreettisen lähestymistavan varaan: Kotterin (1995) muutosjohtamisen prosessimalliin, Weickin (1995) sensemaking-teoriaan sekä Teecen (2017; 2007) dynaamisten kyvykkyyksien viitekehukseen. Tutkimuksen viitekehys rakentuu kolmitasoisesti (kuvio 3), jossa teoriaso ohjaa analyyttistä tarkastelua, esihenkilöt ja keskijohto toimivat tutkimuksen kohteena ja muutoskyvykkyys muodostaa viitekehysten kolmannen, tuloksia kuvaavan tason. Teorioiden yhdistäminen mahdollistaa johtamistoimien, kokemuksellisen merkityksenannon ja organisatoristen seurausten tarkastelun yhtenä kokonaisuutena.

Kotterin muutosjohtamisen malli jäsentää organisaatiomuutoksen kahdeksaan vaiheeseen, jotka kuvaavat muutoksen etenemistä kiireen tunteen luomisesta muutoksen juurruttamiseen osaksi organisaation toimintaa (Kotter, 1995). Tässä

tutkimuksessa mallia hyödynnetään osana analyttistä viitekehystä, jonka avulla esihenkilöiden kuvauksia johtamistoimista voidaan jäsentää muutosprosessin eri vaiheisiin. Muutosjohtamisen malli (Kotter, 1995) toimii siten rakenteena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamiselle ja sen avulla voidaan tarkastella, millaisia johtamiskäytäntöjä keskijohdon esihenkilöt kuvaavat, ja miten he kokevat näiden vaikuttavan muutosvastarinnan syntyyn, ilmenemiseen ja käsittelyyn eri vaiheissa.

Muutosvastarinta ymmärretään tässä tutkimuksessa moniulotteisena ilmiönä, joka voi ilmetä kognitiivisina, emotionaalisina ja behavioraalisina reaktioina organisaatiomuutokseen (Oreg ym., 2011). Kotterin (2007) mallin näkökulmasta muutosvastarinta kytkeytyy erityisesti niihin vaiheisiin, joissa muutoksen perustelu, viestintä ja käytännön toteutuksen edellytykset korostuvat. Näin ollen esihenkilöiden johtamistoimet, kuten muutoksen perusteleminen, osallistaminen, viestintä sekä esteiden poistaminen, voidaan nähdä keskeisinä tekijöinä, jotka joko vahvistavat tai lieventävät muutosvastarintaa (Kotter, 2007). Malli ei kuitenkaan itsessään selitä, miksi tietyt johtamistoimet koetaan tietyllä tavalla, mikä tekee tulkinnallisesta näkökulmasta keskeisen (Karasvirta, 2026; Wasieleski ym., 2024).

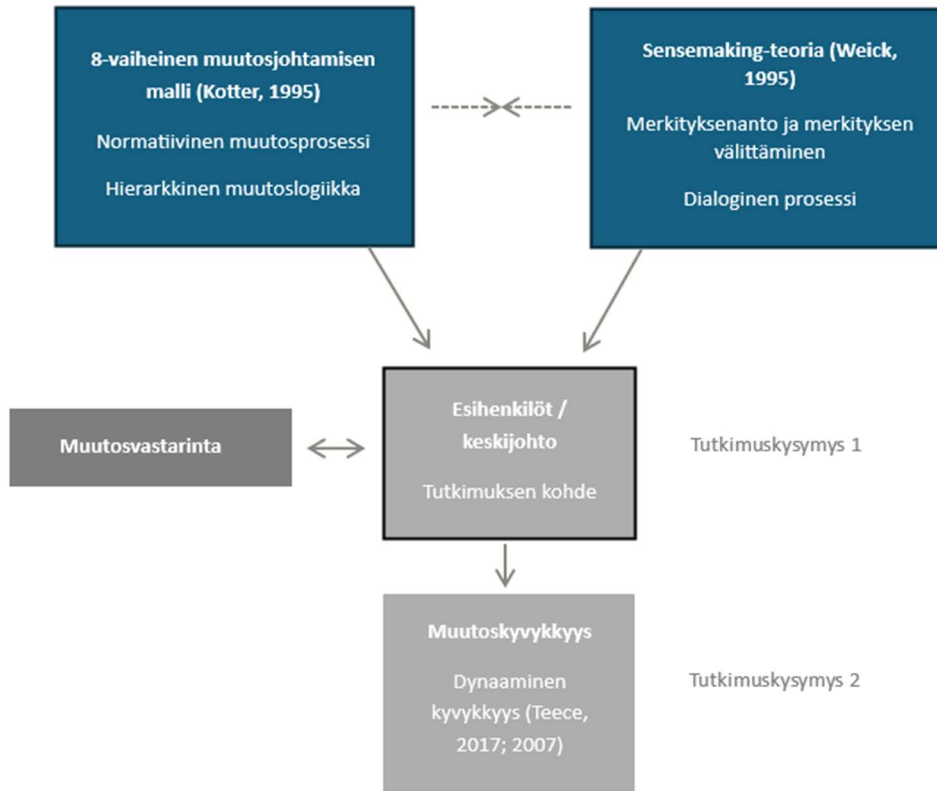
Tätä aukkoa täydentää Weickin (1995) sensemaking-teoria, jonka mukaan organisaation jäsenet rakentavat ymmärrystä muutoksesta jatkuvassa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Muutos ei tällöin näyttäydy pelkästään johdon suunnittelemana ja toteuttamana prosessina, vaan myös merkityksellistämisen kohteena. Esihenkilöillä on keskeinen rooli tässä prosessissa, sillä heidän viestintänsä ja toimintansa ohjaavat sitä, miten muutos tulkitaan ja millaisia merkityksiä sille annetaan (Weick, 1995). Kotterin muutosjohtamisen malli ja Weickin sensemaking-teoria muodostavat toisiaan täydentävän lähestymistavan: Kotterin mallin edustaessa normatiivista, hierarkkista muutoslogiikkaa, jossa muutos etenee johdetusta ylhäältä alas, Weickin teoria puolestaan korostaa merkityksenannon dialogista ja emergenttia luonnetta (Karasvirta, 2026; Appelbaum ym., 2012). Yhdessä lähestymistavat auttavat tunnistamaan, missä määrin esihenkilöiden johtamiskäytännöt noudattavat suunniteltua prosessilogiikkaa ja missä määrin ne rakentuvat vuorovaikutuksellisessa merkitysten antamisessa. Tästä

näkökulmasta tarkasteltuna ensimmäinen tutkimuskysymys, ”miten esihenkilöt kokevat omien reaktioidensa vaikutuksen muutosvastarintaan sekä johtamisen vaikutukset muutosvastarinnassa?”, syvenee: johtamisen vaikutus muutosvastarintaan ei välity pelkästään konkreettisten toimien kautta, vaan sen kautta, miten nämä toimet jäsentyvät henkilöstön tulkinnoissa. Muutosvastarinta voidaan siten nähdä osittain seurauksena epäselvästä, ristiriitaisesta tai puutteellisesta sensemaking-prosessista.

Toinen tutkimuskysymys, ”Miten muutosvastarinnan johtaminen kytkeytyy organisaation muutoskyvykkyyteen? Millaiset johtamiskäytännöt keskijohdon esihenkilöiden kokemusten mukaan tukevat tai heikentävät organisaation muutoskyvykkyyttä?”, kohdistuu muutosvastarinnan johtamisen ja organisaation muutoskyvykkyyden väliseen suhteeseen. Muutoskyvykkyys ymmärretään organisaation kykynä toteuttaa, omaksua ja ylläpitää muutoksia eri ajankohtina (Le & Lei, 2019). Viitekehyksessä muutoskyvykkyyttä tarkastellaan Teecen (2017; 2007) dynaamisten kyvykkyyksien käsitteen kautta, jonka mukaan organisaation kyky tunnistaa muutostarpeita (sensing) vastaa niihin (seizing) ja uudelleenorganisoida resursseja (transforming) muodostaa sen dynaamisen kyvykkyyden ytimen. Tässä tutkimuksessa muutoskyvykkyys nähdään nimenomaan dynaamisena kyvykkyytenä, joka rakentuu, tai jää rakentumatta, esihenkilöiden johtamistoimien ja niiden tuottaman sensemaking-prosessin kautta.

Kotterin mallin avulla muutoskyvykkyys voidaan jäsentää prosessuaalisesti rakentuvana ilmiönä, jossa ensimmäiset vaiheet luovat psykologista valmiutta muutokselle, keskivaiheet mahdollistavat muutoksen käytännön toteutuksen ja viimeinen vaihe vakiinnuttaa muutoksen osaksi organisaation toimintaa (Kotter, 2007). Mikäli muutosvastarintaa ei onnistuta käsittelemään näissä vaiheissa, se voi heikentää muutoksen etenemistä ja siten myös organisaation kykyä toteuttaa tulevia muutoksia (Oreg ym., 2011). Weickin (1995) näkökulmasta muutoskyvykkyys puolestaan liittyy organisaation kykyyn tuottaa jaettua ja johdonmukaista ymmärrystä muutoksista. Tällöin muutosvastarinnan johtaminen näyttäytyy keskeisenä mekanismina, sillä onnistunut sensemaking-prosessi voi muuntaa vastarintaa ymmärrykseksi ja

sitoutumiseksi, kun taas epäonnistunut prosessi voi vahvistaa vastarintaa ja heikentää organisaation oppimista muutostilanteissa (Wasieleski ym., 2024; Ford ym., 2008).



Kuvio 3: Teoreettinen viitekehys.

Yhdistämällä Kotterin prosessimallin, Weickin sensemaking- näkökulman ja Teeceen dynaamisten kyvykkyysien viitekehysten tämä tutkimus tuottaa kolmitasoisen analyyttisen viitekehysten (kuvio 3). Teoriatason kaksi pääteoriaa ohjaavat nuolien osoittamalla tavalla analyysin kohdistumisesta esihenkilöihin ja keskijohtoon, jotka toimivat tutkimuksen kohteena. Teorioiden toisiaan täydentävä lähestymistapa tekee näkyväksi, milloin johtaminen noudattaa normatiivista prosessilogiikkaa ja milloin se rakentuu dialogisessa merkityksenannossa. Esihenkilöiden ja muutosvastarinnan välinen vastavuoroinen suhde (kaksoisnuoli) kuvaa, ettei muutosvastarinta ole pelkästään

johtamisen kohde, vaan myös osa esihenkilöiden omaa sensemaking-prosessia, jossa he sekä tulkitsevat vastarintaa että heijastavat sitä itse ja muokkaavat muutosvastarintaa omalla toiminnallaan. Tämä vastavuoroisuus kytkeytyy alaspäin osoittavalla nuolella viitekehysten tulostasoon eli muutoskyvykkyyteen dynaamisena kyvykkyytenä. Viitekehys tukee tutkimuskysymysten tarkastelua jäsentämällä, miten esihenkilö kuvaavat johtamisen vaikutuksia muutosvastarintaan (tutkimuskysymys 1) sekä miten muutosvastarinnan johtaminen kytkeytyy organisaation muutoskyvykkyyteen (tutkimuskysymys 2). Esihenkilöiden kuvaamat johtamiskäytännöt vaikuttavat siihen, miten muutos ymmärretään ja koetaan, mikä puolestaan heijastuu muutosvastarinnan muotoihin ja voimakkuuteen. Näiden kokemusten kautta rakentuu, tai heikkenee, organisaation dynaaminen kyky toteuttaa muutoksia myös tulevaisuudessa.

3 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Tässä luvussa käymme läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja toteutuksen käytännön tasolla. Luvussa käsitellään ensin käytetyt tutkimusmenetelmät, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen kohdeyritys. Tämän jälkeen tarkastellaan aineiston keräämistä ja aineiston analysointiprosessia.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, joka toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa saamaan tutkimusaiheesta kokonaisvaltaisen kuvan, jossa huomioidaan se, että todellisuus on monikerroksinen ja eri tavoin tulkittavissa (Hirsjärvi ym., 1997, s. 157). Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään tässä tutkimuksessa, koska tavoitteena on saada syvällistä tietoa organisaation keskeisiltä henkilöiltä, joilla on kokemusta organisaation muutostilanteista, selkeä näkymä johtamiskäytäntöihin ja rakenteisiin sekä kyky ja mahdollisuus arvioida muutosten vaikutuksia käytännössä. Laadullisina menetelminä hyödynnetään haastatteluja, jotka ovat hyvä tapa, sillä siinä tutkija voi valita haastatteluihin sellaisia henkilöitä, joilla on jo riittävä kokemus ja tieto tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 84-85).

Haastattelulla on vahva metodinen etu, koska haastateltaviksi valittavilla henkilöillä tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta aiheesta (Puusa & Juuti, 2020, s. 106). Haastattelulla on lisäksi muitakin etuja, joista vahvimpana esiin nousee joustavuus. Haastattelun aikana on mahdollista toistaa kysymys, selventää sanamuotoja ja kokonaisuutta keskustelemalla haastateltavan kanssa. Haastattelun tarkoitus on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkitusta aiheesta, joten on perusteltua toimittaa keskusteltavat aiheet ja mahdollisesti haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen. Aiheen etukäteen kertominen on myös eettisesti perusteltua. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85-86).

Puolistrukturoitu haastattelu on laadullinen aineistonkeruumenetelmä, jossa haastattelun pohjana on ennalta sovitut teemat. Ennalta sovittujen teemojen sisällä kysymysten esittämisjärjestys voi vaihdella ja mukaan on mahdollista ottaa tarkentavia kysymyksiä. Menetelmä antaa haastattelulle joustonvaraa ja mahdollisuuden syvällisempiin keskusteluihin aiheesta. (Puusa & Juuti, 2020, s. 111-112).

Tutkimuksessa toinen työn toteuttajista on osallinen tutkittavassa ilmiössä eli työskentelee organisaatiossa, johon tutkimus toteutetaan toimeksiantona. Kyseessä on osallinen havainnointi. Tutkimuksessa havainnointia käytetään toissijaisena menetelmänä haastattelujen rinnalla (Puusa & Juuti, 2020, s. 132-133). Havainnointi toteutettiin käytännössä työn toteuttajan oman työn ohessa osana päivittäistä toimintaa organisaatiossa. Havainnointi kohdistui erityisesti organisaation muutostilanteisiin, johtamiskäytäntöihin sekä esihenkilöiden ja tiimien välisiin vuorovaikutustilanteisiin. Työn toteuttaja seurasi arjen työtilanteita, kuten kokouksia, epävirallista viestintää ja päätöksentekotilanteita, kiinnittäen huomiota siihen, miten muutosta käsitellään, miten siihen reagoidaan ja millaisia merkityksiä siihen liitetään. Havainnot kirjattiin ylös tutkimusprosessin aikana pääosin muistiinpanoina, joita hyödynnettiin aineiston analyysivaiheessa haastatteluaineiston tukena. Osallisen havainnoinnin luonteeseen kuuluu tutkijan kaksoisrooli sekä organisaation jäsenenä että työn toteuttajana, mikä edellytti tietoista reflektiota omista havainnoista ja niiden mahdollisista vinoumista. Tässä tutkimuksessa havainnointia hyödynnettiin erityisesti kontekstin ymmärtämiseen sekä haastatteluissa esiin nousseiden ilmiöiden syventämiseen ja tulkinnan tukemiseen. Havainnointi ei toiminut itsenäisenä aineistonkeruumenetelmänä, vaan sen rooli oli täydentävä suhteessa puolistrukturoituihin haastatteluihin.

3.2 Kohdeorganisaatio

Työ toteutettiin toimeksiantona monikansalliselle keskisuurelle kemianalan organisaatiolle. Kuten hyvin monessa muussakin kansainvälisessä organisaatiossa, myös kohdeorganisaatiossa on käyty ja käydään läpi sekä pieniä että suuria muutoksia jatkuvasti, joten aihe on organisaatiolle hyvin ajankohtainen. Muutosten taustalla ovat muuttuva toimintaympäristö, kiristynyt kilpailu, kasvavat asiakasvaatimukset sekä tarve kehittää organisaation tehokkuutta ja muutoskyvykkyyttä. Tästä syystä muutosjohtamiseen ja muutosvastarintaan liittyvät teemat ovat organisaatiolle ajankohtaisia ja liiketoiminnan kannalta keskeisiä.

Kohdeorganisaatio toimii useilla liiketoiminta-alueilla ja tarjoaa ratkaisuja sekä teollisille asiakkaille että ammattilais- ja kuluttajamarkkinoille. Organisaation toiminta perustuu pitkälle kehitettyyn asiantuntemukseen kemian alalla, laajaan tuote- ja palveluvalikoimaan sekä jatkuvaan tuotekehitykseen. Kansainvälinen toimintamalli edellyttää tiivistä yhteistyötä eri maiden, yksiköiden ja toimintojen välillä, mikä osaltaan lisää muutosten monimutkaisuutta ja korostaa esihenkilöiden roolia muutosten käytännön toteutuksessa.

Organisaatorakenteeltaan kohdeyritys on jaettu useisiin toiminnallisiin kokonaisuuksiin, joissa strateginen ohjaus yhdistyy paikalliseen päätöksentekoon. Tämä hajautettu rakenne mahdollistaa joustavan reagoinnin markkinoiden muutoksiin, mutta asettaa samalla haasteita yhtenäisten toimintatapojen ja johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi. Muutostilanteissa tämä näkyy erityisesti siinä, miten muutokset koetaan ja tulkitaan eri organisaatiotasolla ja eri maissa. Tästä näkökulmasta esihenkilöiden merkitys muutosten välittäjinä, tulkitsijoina ja toimeenpanijoina korostuu.

Kohdeorganisaatiossa esihenkilöt toimivat keskeisessä roolissa päivittäisen työn johtamisessa sekä strategisten muutosten jalkauttamisessa. Heidän vastuullaan on sovittaa yhteen organisaation tavoitteet, tiimien arki ja yksilöiden odotukset. Toistuvat muutokset, samanaikaiset kehityshankkeet ja kasvavat suorituspaineeet voivat kuitenkin

lisätä kuormitusta ja synnyttää epävarmuutta niin esihenkilöissä kuin työntekijöissä. Tällaisessa kontekstissa muutosvastarinta ei ilmene pelkästään avoimena vastustuksena, vaan myös hienovaraisempina ilmiöinä, kuten varovaisuutena, hidasteluna tai sitoutumisen puutteena.

Tutkimuksen kohdistuminen kohdeyrityksen keskijohdon esihenkilöihin tarjoaa mahdollisuuden tarkastella muutosvastarintaa johtamisen näkökulmasta konkreettisessa ja ajankohtaisessa toimintaympäristössä. Yrityksen jatkuva muutos, kansainvälinen toimintamalli ja keskijohdon vahva rooli luovat hedelmällisen kontekstin tutkia, miten esihenkilöt ymmärtävät oman toimintansa vaikutukset muutosvastarintaan ja miten he kytkevät muutosvastarinnan osaksi organisaation muutoskyvykkyyttä. Näin ollen kohdeorganisaatio toimii tarkoituksenmukaisena ja relevanttina tapausesimerkkinä tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta.

3.3 Aineisto ja sen kerääminen

Puusa & Juuti (2020) mukaan havainnoinnin käyttäminen tutkimusmenetelmänä on looginen ja perusteltu valinta silloin, kun konteksti on tutkijalle entuudestaan tuttu. He korostavat, että tällaisessa asetelmassa tutkija kykenee tulkitsemaan ilmiöitä syvällisemmin kuin ulkopuolinen havainnoija, sillä hän ymmärtää organisaation käytäntöjä, toimintalogiikkaa ja vuorovaikutussuhteita. Ensiarvoisen tärkeässä asemassa on luottamus havainnoitavien ihmisten keskuudessa ja pääsy kentälle, jolloin havainnoinnin luetettavuus kasvaa. (Puusa & Juuti, 2020, s. 133-134). Tässä tutkimuksessa toisen tekijän aiempi kokemus ja asema kohdeorganisaatiossa tukivat havainnoinnin hyödyntämistä aineistonkeruun tukevana menetelmänä.

Puolistrukturoidut haastattelut toimivat tutkimuksen ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä, ja niiden avulla aineisto kerättiin kohdeyrityksen keskijohdon esihenkilöiltä. Haastattelumenetelmän valinta perustui tutkimusongelmaan, jossa pyrittiin ymmärtämään esihenkilöiden kokemuksia, tulkintoja ja merkityksenantoja

muutosvastarinnasta ja muutoskyvykkyydestä. Haastattelimme viisitoista esihenkilöä eri puolilta organisaatiota taataksemme mahdollisimman monipuolisen ja luotettavan otannan. Haastattelut toteutettiin keväällä 2026 yhden viikon aikana kolmena eri päivänä. Valtaosa haastatteluista pidettiin kasvotusten, mikä mahdollisti luontevan vuorovaikutuksen sekä nonverbaalisten viestien huomioimisen. Kolme haastattelua toteutettiin verkkovälitteisesti Teamsillä käytännön syistä. Haastateltaville toimitettiin etukäteen haastattelun teemat, joiden ympärille haastattelukysymykset oli rakennettu, mutta päätimme olla lähettämättä haastateltaville suoria haastattelukysymyksiä. Tällä ratkaisulla pyrittiin tukemaan avoimia, kokemuspohjaisia vastauksia ja vähentämään riskiä siitä, että vastaajat valmistautuisivat teoreettisesti tai muotoilisivat vastauksiaan olettamiensa ”oikeiden” vastausten suuntaan. Haastatteluun osallistuvat pysyvät tutkimuksessa nimettöminä, jonka vuoksi heistä ei julkaista mitään tunnistettavaa tietoa, kuten nimeä tai titteliä. Tutkimuksen luotettavuuden kasvattamiseksi haastattelun kestoineen ja toteutustapoineen on koottu kuvioon 4.

HAASTATELTAVA	KESTO	TOTEUTUSTAPA
H1	16 min 49 s	KASVOKKAIN
H2	22 min 38 s	ETÄ
H3	16 min 40 s	ETÄ
H4	15 min 40 s	KASVOKKAIN
H5	19 min 53 s	KASVOKKAIN
H6	17 min 47 s	KASVOKKAIN
H7	16 min 1 s	KASVOKKAIN
H8	18 min 22 s	KASVOKKAIN
H9	19 min 22 s	KASVOKKAIN
H10	22 min 39 s	KASVOKKAIN
H11	22 min 4 s	KASVOKKAIN
H12	23 min 47 s	KASVOKKAIN
H13	19 min 56 s	KASVOKKAIN
H14	17 min 57 s	ETÄ
H15	19 min 47 s	KASVOKKAIN

Kuvio 4: Kohdeyrityksessä toteutetut haastattelut.

Haastattelurunko koostui kahdesta pääteemasta, muutosvastarinnasta ja muutoskyvykkyydestä, joiden pohjalta esitettiin viisi kaikille haastateltaville samansisältöistä kysymystä. Näiden lisäksi haastatteluissa hyödynnettiin useita tarkentavia ja syventäviä lisäkysymyksiä osallistujan vastausten ja esiin nousevien teemojen perusteella. Kasvotusten toteutetut haastattelut antoivat hyvän mahdollisuuden kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä ja edistää sekä syventää keskustelua. Tiedostimme kuitenkin ennen haastattelua, että oli erityisen tärkeää pysyä neutraalina ja olla johdattelematta keskustelua tiettyyn suuntaan.

Haastattelutilanteen alussa kävimme molemmat pääteemat lyhyesti läpi yleisellä tasolla ennen varsinaisiin kysymyksiin siirtymistä. Tällä varmistettiin, että haastateltavat ymmärsivät käsitteet samalla tavoin kuin ne tutkimuksessa määriteltiin, mikä vahvisti aineiston tulkinnan johdonmukaisuutta. Menettely tuki myös sitä, että esihenkilöiden vastaukset perustuivat heidän omiin kokemuksiinsa ja käytännön havaintoihinsa organisaation muutostilanteissa.

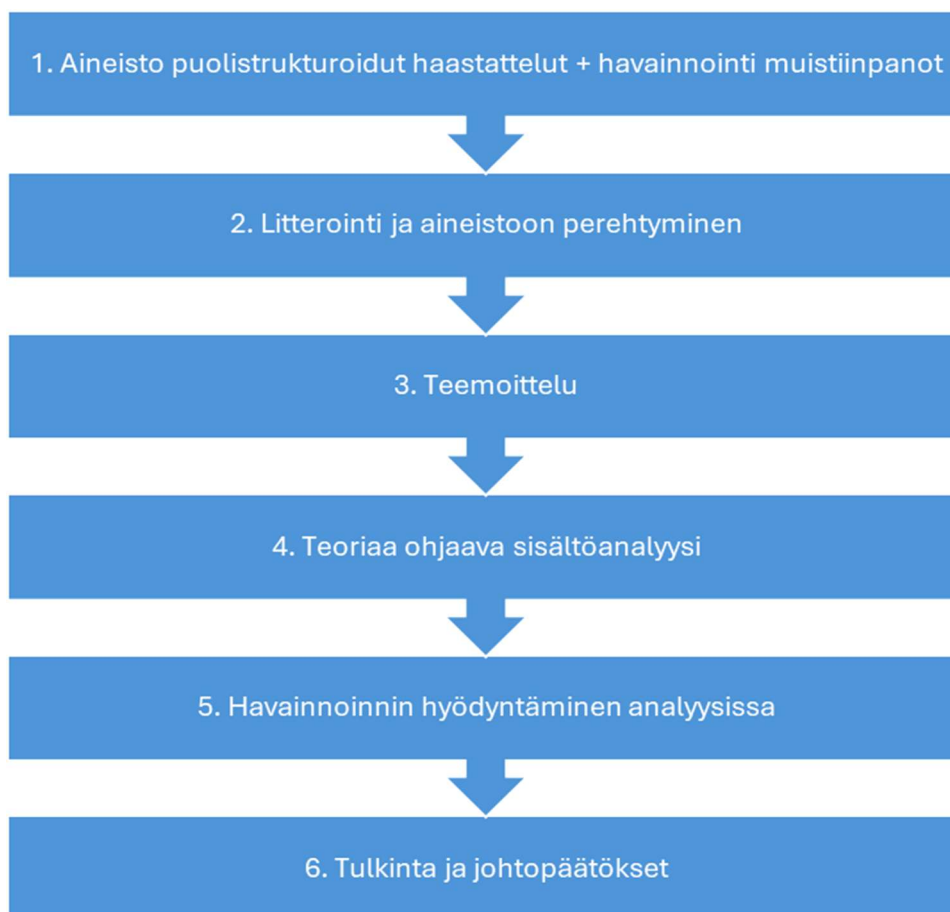
3.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineiston analyysi käynnistyi haastatteluaineiston litteroinnilla. Kaikki haastattelut litteroitiin sanasta sanaan, jotta haastateltavien ilmaisut, painotukset ja merkityksenannot säilyivät mahdollisimman muuttumattomina alkuperäisestä puhetilanteesta. Litterointi tehtiin kokonaisuudessaan, eikä aineistosta rajattu pois osioita etukäteen, sillä tavoitteena oli muodostaa kattava ja eheä kokonaiskuva esihenkilöiden kokemuksista muutosvastarinnasta ja muutoskyvykkyydestä. Litteroidun aineiston huolellinen käsittely loi perustan systemaattiselle ja läpinäkyvälle analyysiprosessille.

Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin teoriaohjaavaa lähestymistapaa hyödyntäen. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysi rakentuu

vuorovaikutuksessa teoreettisen viitekehyksen ja aineistosta nousevien havaintojen välillä siten, että teoria ei määritä analyysiä mekaanisesti, mutta ohjaa tulkintaa ja aineiston jäsentämistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109–112). Tässä tutkimuksessa analyysi pohjautui ennalta määriteltyihin teoreettisiin käsitteisiin, erityisesti muutosvastarinnan ja muutoskyvykkyyden näkökulmiin, mutta aineistolle jätettiin tilaa tuottaa myös uusia, teoriaa täydentäviä tai haastavia havaintoja.

Analyysiprosessin eteneminen on esitetty kuviossa 4. Kuvio havainnollistaa, miten haastatteluaineiston litterointi, aineistoon perehtyminen, teemoittelu ja teoriaohjaava tulkinta muodostivat tässä tutkimuksessa vaiheittain etenevän, mutta myös aineiston ja teorian välillä toistuvasti liikkuvan analyysikokonaisuuden.



Kuvio 5: Tutkimuksen aineiston analyysiprosessi.

Kuvio 4 tiivistää analyysiprosessin rakenteen, mutta käytännössä analyysi ei edennyt täysin lineaarisesti. Aineistoon palattiin useita kertoja analyysin eri vaiheissa, ja teorian sekä empiirisen aineiston välinen vuoropuhelu tarkensi tulkintoja prosessin edetessä. Havainnointi ei muodostanut erillistä analyysikokonaisuutta, vaan sitä käytettiin haastatteluaineiston rinnalla tukemaan tulkintaa ja vahvistamaan ilmiöiden kontekstisidonnaista ymmärtämistä.

Analyysin aikana teoria ja aineisto kulkivat koko ajan rinnakkain. Teoreettinen viitekehys jäseni analyysiä tarjoamalla keskeiset käsitteelliset lähtökohdat, mutta aineiston tarkastelu ei rajoittunut teoreettisten oletusten toistamiseen tai vahvistamiseen. Sen sijaan esihenkilöiden esiin tuomat kokemukset ja tulkinnat mahdollistivat muutosvastarinnan ja muutoskyvykkyyden välisen suhteen syvällisemmän ymmärtämisen käytännön toimintaan sidottuna ilmiönä. Näin analyysitapa tuki tutkimuksen tavoitetta tuottaa kontekstiin sidottua ja organisaatioiden muutosjohtamisen kannalta hyödyllistä tietoa.

Analyysiprosessissa havainnointia hyödynnettiin haastatteluaineistoa täydentävänä ja kontekstia avaavana aineistona. Havainnointimuistiinpanoja tarkasteltiin rinnakkain litteroidun haastatteluaineiston kanssa erityisesti niissä kohdissa, joissa esihenkilöiden kuvaukset muutosvastarinnasta, johtamiskäytännöistä tai vuorovaikutustilanteista edellyttivät syvempää tulkintaa. Havainnot auttoivat jäsentämään, miten haastatteluissa esiin nousseet ilmiöt ilmenivät käytännön työtilanteissa sekä millaisia eroja tai yhteneväisyyksiä niissä oli suhteessa haastateltavien kuvauksiin. Havainnointia ei analysoitu erillisenä aineistokokonaisuutena omien teemojen kautta, vaan sen rooli oli tukea teemojen muodostamista ja tulkintaa. Lisäksi havainnointi toimi analyysissa reflektiivisenä tukena. Tutkimuksen tekijät palasivat havaintomuistiinpanoihin erityisesti tilanteissa, joissa tulkinnat perustuivat monitulkintaisiin tai osin ristiriitaisiin haastattelupuheisiin. Tällöin havainnointi mahdollisti ilmiön tarkastelun useammasta näkökulmasta ja auttoi rakentamaan analyttisesti perustellumpia johtopäätöksiä. Näin

havainnointi vahvisti analyysin syvyyttä, vaikka sen rooli säilyi koko tutkimuksen ajan haastatteluaineistoa täydentävänä.

Analyysin luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan systemaattisella analyysiprosessilla, aineiston toistuvalla läpikäynnillä sekä sillä, että kaikki haastattelut analysoitiin samoja periaatteita noudattaen. Lisäksi analyysissa hyödynnettiin suoria aineistolainauksia, joiden avulla tulkinnat ankkuroitiin haastateltavien omiin ilmauksiin ja lukijalle tarjotaan mahdollisuus seurata analyysin ja johtopäätösten muodostumista.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastelemme analyysin pohjalta valittujen teemojen mukaisesti haastatteluista saatuja vastauksia. Kaikki haastateltavat kokivat, että heidän työhönsä kuului muutoksenhallintaa ja että he voivat itse vaikuttaa siihen. Haastatteluaineistosta nousi esiin neljä pääteemaa: muutoksen läpivienti, esihenkilötyön resurssit, esihenkilön omat asenteet ja työn vaikutus sekä muutosvastarinnan kytkeytyminen muutoksyvykkyyteen. Kaikkia teemoja reflektoidaan suhteessa muutosvastarintaan, koska tutkimuksen ydin on tarkastella esihenkilöiden kokemuksia muutosvastarinnan hallinnasta.

4.1 Muutoksen läpivienti

Viestinnän ja muutosprosessin aikataulutus nostettiin esiin haastatteluaineistossa muutoksen onnistumisen keskeisinä asioina. Esihenkilöiden näkökulmasta ne nähtiin sekä mahdollisuuksina että haasteina. Tässä alaluvussa aineistosta nousseet huomiot viestinnästä keskittyvät sen yksilöllisyyteen. Aineiston mukaan yhtenä tärkeimpänä onnistuneen viestinnän tekijänä pidettiin sitä, että muutoksen syyt ja hyödyt pystytään selittämään riittävän perusteellisesti. Haastatteluissa korostui, että johtamisen tärkeimpänä tehtävänä muutosvastarinnan lieventämisessä koetaan olevan se, että luodaan yhteinen ymmärrys siitä, miksi muutos tehdään. Kun ihmiset ymmärtävät, miksi muutos tehdään ja miten se vaikuttaa heihin itseensä, se on helpompi hyväksyä. Kuten seuraava haastateltavan lainaus osoittaa, muutosvastarinta voi konkretisoitua, jos syvällinen ymmärrys muutoksen syistä jää puutteelliseksi:

”Välillä mä huomaan, että kun sitä muutosvastarintaa esiintyy, niin silloin ei ole asioita selitetty riittävästi.” H2

Haastatteluaineistossa korostui avoimuuden ja rehellisyyden merkityksen tunnistaminen ja esihenkilöt pitivät tärkeänä sitä, että he voivat tarjota rauhallisia keskustelutilanteita

tiimiläisille, joissa he voivat tuntea itsensä kuulluksi ja esittää kysymyksiä. Sama viestintämalli ei toimi kaikille, vaan lähestymistapaa on muokattava yksilöllisesti. Osa haastateltavista on kokenut, että toiset tarvitsevat enemmän kahdenkeskistä keskustelua kuin toiset, jotta perusteet muutokselle tulevat paremmin ymmärretyksi. Viestinnän on oltava monikanavaista ja asioita on kerrattava keskustelujen lisäksi palavereissa ja digitaalisissa kanavissa.

Aineistossa nousi esiin viestinnän räätälöinnin tarve, sillä ei ole yhtä kanavaa tai tapaa, joka tavoittaa kaikki. Esihenkilöiden kokemuksien mukaan joku ymmärtää asiat kokouksessa, toinen tarvitsee kahden kesken käydyn keskustelun, kolmannelle viestin toistaminen useita kertoja eri muodoissa on välttämätöntä. Haastateltavat ovat myös kokeneet, että yhteisen narratiivin ja suunnan on oltava selvä. Kuten yksi haastateltavista totesi, esihenkilöiden on kyettävä puhumaan muutoksesta samoilla termeillä ja yhdellä äänellä läpi koko organisaation, jotta viesti pysyy selkeänä. Aineistosta on havaittavissa, että tärkeänä tukena pidetään sitä, että ylempi johto pystyy perustelemaan muutoksen tarpeen niin uskottavasti, että esihenkilöt voivat sen itse allekirjoittaa ja tukeutua saamaansa tietoon. Aineistossa todettiin, että ihminen voi toteuttaa muutoksen, jonka kokee vaikeana, kunhan hän ymmärtää sen tarkoituksen.

”Ajattelisin, että ihan ylhäältä asti se tapa millä se muutos toteutetaan ja miten se viestitään, on jollain tavalla paras tuki.” H1

Aineiston mukaan haastavimpina koettiin sellaiset tilanteet, joissa esihenkilön on viestittävä muutoksesta, jonka tavoitteista, yksityiskohdista ja lopputulemasta hän ei vielä tiedä itsekään, ja se asettaa esihenkilöt hankalaan välikäteen. Esihenkilöt kokivat, että koko muutoksen onnistumiseen vaikuttaa se, miten yhtenäisesti organisaation johto viestii ja toteuttaa muutosta. Haastatteluun osallistujien vastauksissa korostui, että heidän työnsä helpottuu, jos he saavat selkeän ”kartan” ja tukea niin johdolta kuin henkilöstöhallinnon osastolta.

”Pitäisi pystyä sitten tavallaan ainakin päällikkötasolla tai johtotasolla, käymään läpi niin, että läpi organisaation puhutaan samoista asioista.” H15

Lähes kaikkien, 14 haastatellun 15:sta, kokemuksen mukaan perustelujen puuttuminen on muutosvastarinnan keskeisimpiä laukaisijoita. Aineistosta löytyy myös poikkeava kokemus, jossa todetaan, että jokainen muutos, myös positiivinen, kohtaa aina vastarintaa huolimatta siitä, miten muutosta perustellaan.

Aina vastarinta ei kohdistu itse muutokseen, vaan siihen, millainen on muutosprosessin toteutustapa. Haastatteluaineistossa esimerkiksi todetaan, että jos muutos tulee ylhäältä annettuna ja ”väärällä kulmalla” ilman osallistumismahdollisuutta, se saattaa herättää vastustusta. Eräs haastateltava totesi, että muutosvastarintaa syntyy silloin, jos ihmiset kokevat, ettei heitä ole kuultu suunnitteluvaiheessa. Aineistosta käy myös ilmi, että tällaisissa tilanteissa esihenkilö on kokenut vaikeaksi yrittää enää myöhemmin korjata tilannetta tai motivoida tiimiään.

”Mutta sitten ehkä itse koen monessa myöskin sen, että ehkä monesti leimataan että ihmiset on muutosvastarintaisia vaikei välttämättä ole kyse siitä, että ne vastustaisi niinkään sitä muutosta, vaan sitten saattaakin tavallaan olla eri mieltä siitä esimerkiksi tavasta, millä se muutos on hoidettu.” H1

Muutoksen koko ja laajuus nähtiin tässä myös oleellisena tekijänä. Lähes kaikissa aineiston haastatteluissa mainittiin muutoksen läpiviemiseen liittyvät aikahaasteet. Haastatteluissa todettiin, että muutoksen puutteellinen valmistelu ja liian nopea aikataulu hankaloittavat esihenkilötyötä, sillä silloin tiedon jakaminen on haasteellista, joka vaikeuttaa muutosvastarinnan hallintaa. Aineistossa kuvattiin, että esihenkilöille tulisi antaa riittävästi aikaa valmistautua muutokseen ja työstää asiaa ennen sen jalkauttamista eteenpäin. Haastattelujen mukaan esihenkilöt ovat kokeneet, että muutoksen puutteellinen valmistelu ja nopea aikataulu kuormittavat, sillä he joutuvat kohtaamaan ja käsittelemään tällaisen muutosprosessin synnyttämän negatiivisuuden.

”Muutos vie aikaa ja muutos vaatii muutosjohtamista. Jossain kohtaa se saattaa silti aina unohtua, että vaikka muutos lähtee usein ylätasolta eri yrityksissä, niin sitten kun se yrityksen ylimmäinen taso on ollut siinä muutoksessa jo vaikka puoli vuotta mukana, niin osa vasta tulee siinä mukaan, ja silloin saattaa jossain kohtaa hämärtyä, että se koko organisaatio ei ole vielä käynyt sitä muutosta läpi.” H11

4.2 Esihenkilötyön resurssit

Haastatteluaineistossa korostui, että johtaminen muutoksessa vaatii huomattavasti aikaa ja läsnäoloa. Aika nousi haastatteluissa yhtenä esihenkilön oman työn kriittisimpänä tai niukimpana resurssina. Analyysin perusteella osa haastateltavista koki ajan olevan yksi merkittävimmistä haasteista muutosvastarinnan hallinnassa. Esimerkiksi asioiden toistaminen, viestintä, kuunteleminen ja kahdenkeskiset keskustelut tiimiläisten kanssa vievät muutosprosessissa paljon aikaa.

”Se ajan järjestäminen siihen muutokseen on se hankalin, että keretään rauhassa käymään henkilöiden kanssa mistä tämä johtuu ja miten se vaikuttaa siihen työhön, miksi tämä voisi olla hyvä juttu ja perustella sitä.” H6

”Esihenkilön aika on tärkeää siinä vaiheessa, että se tavallaan saadaan sitten kitkettyä tai muutettua siinä heti alussa, ettei se lähde ihan väärille urille kun siitä on vaikea enää nousta.” H13

Esihenkilöiden kokemuksen mukaan ne myös auttavat muutosvastarinnan hallinnassa ja edistävät muutoksen hyväksymistä ja sen etenemistä. Haastateltavien kokemuksista ilmeni, että kuuntelu koettiin tiedon keräämisen lisäksi tärkeänä osana luottamuksen rakentamisessa ja tunteiden käsittelyssä. Aktiivinen kuunteleminen mahdollistaa myös muutosprosessin kehittämisen, sillä kriittinen palaute voi tuoda esiin asioita, joita suunnitteluvaiheessa ei ole huomioitu. Osa haastateltavista korosti, että jokainen työntekijä käsittelee muutosta omassa rytmissään ja omalla tavallaan. Esihenkilöt

kokivat, että ihmisten riskinotto-kyky, epävarmuuden sieto ja tapa prosessoida asioita vaihtelevat, joten tapa kommunikoida on valittava henkilön mukaan ja siihen on varattava riittävästi aikaa. Aineistossa kuvattiin, miten vuorovaikutus tunnekuohussa olevan henkilön kanssa voi olla haastavaa, jos henkilö ei kykene ottamaan viestiä vastaan huolimatta siitä, miten rationaalisesti viesti on muotoiltu. Tällaisessa tilanteessa koetaan, että muutokselle on annettava aikaa.

”Hyvin yleinen on semmoinen, että se tunnereaktio on niin voimakas siitä muutoksesta ja tulee semmoinen negatiivinen kierre, niin monesti se tunne estää kuuntelemasta tai kuulemasta asioita.” H11

Esihenkilön fyysisen ja henkisen läsnäolon koettiin olevan merkityksellistä, sillä sen nähtiin vaikuttavan työntekijöiden epävarmuuden käsittelyyn. Esihenkilön on oltava tavoitettavissa ja avoin kysymyksille koko muutosmatkan ajan, mutta erityisen tärkeää läsnäolon koettiin olevan muutoksen alussa, jotta negatiivisen ilmapiirin kehittymistä voidaan hallita. Esihenkilön on oltava riittävän lähellä tiimiään tunnistaakseen, kuka ei ole vielä mukana muutoksessa. Läsnäolo erityisesti muutosvastarintatilanteissa edellyttää huolellista valmistautumista, eikä ole näin ollen vain passiivista paikallaoloa vaan aktiivista johtamista.

”Ne on niitä mihin eniten täytyy sitä tietyllä tavalla mentaalista voimavaraa säästää ja niihin keskittyä ja huolehtia, että se oma energia tilanteissa on oikealla tasolla.” H5

Aineistosta nousi esiin myös se, miten helposti muutoksen vaatima aika tuntuu unohtuvan, vaikka sen tiedetään olevan pitkä. Eräs haastateltava kuvasi, kuinka paperilla yksinkertaiselta näyttävä muutos voi vaatia huomattavasti enemmän läsnäoloa ja toistoa kuin ennakoitiin. Haastatteluissa myös korostettiin, että muutoksen suunnitteluvaiheessa näille pitää varata aikaa, eikä pelkästään tiedostaa sen tarvetta. Muutoksien toteutusaikataulussa tulisi huomioida, että organisaation eri tasot kulkevat muutosprosessissa eri tahdissa. Jos muutoksen toteutusaikataulu mitoitetaan johdon

näkökulmasta, joka on ollut muutoksen äärellä jo pidemmän aikaa, organisaation muut tasot voivat kokea haasteita muutoksen hyväksymisessä ja implementoinnissa liian nopean aikataulun vuoksi.

”Vaikka se paperilla näyttäisi helpolta muutokselta niin ennen kuin se oikeasti on implementoitu ja koko tiimi seisoo sen takana ja aidosti vielä uskoo siihen, niin kyllä se on aika pitkä matka mitä siitä kuljetaan.” H8

Haastatteluista ilmeni, että muutoksen tukeminen koetaan myös henkisesti kuluttavana. Aineistosta nousi vahvasti esiin esihenkilön työn kuormittavuus, joka liittyy juuri tähän monitasoiseen rooliin muutoksen eturintamassa. Muutoksen johtaminen näyttäytyy jatkuvana tunne- ja vuorovaikutustyönä, jossa esihenkilö kohtaa samanaikaisesti sekä omat että tiimin reaktiot. Jos esihenkilö ei koe voivansa purkaa kokemuksiaan, kuormitus kasaantuu.

”Tää on ollut siis todella kuluttava viime vuodesta asti ja välillä tuntuu, että omatkin varat on ollut aika vähissä, kun sä kuuntelet koko ajan vaan negatiivista ja ratkot ongelmia.” H2

Osa haastateltavista on kokenut saavansa riittävästi tukea esihenkilötyöhön muutosvastarinnan hallintaan ylemmältä johdolta.

”Mun esihenkilö on ollut hyvin tukena ja pystyy olemaan. Koen, että se on tässä organisaatiossa aika hyvällä mallilla, että siihen panostetaan.” H13

Riittäväksi tuen kokevat mainitsevat lähtökohdaksi erityisesti hyvän suhteen omaan esihenkilöön tai HR-osastoon, kollegiaalisen vertaistuen tai oman kokemuksen tuoman varmuuden. Osa haastateltavista kertoi myös päinvastaisista kokemuksista. He nostivat esiin puutteita muutosprosessien valmistelusta ja viestinnästä, jotka vähentävät tuen kokemusta. Aineistossa tuen tai epävarmuuden kokemuksia kuvattiin sillä, ettei koettu

tuen kulkevan hierarkiassa riittävän alas tai ettei esihenkilö itse tiedä, mihin muutos johtaa, jolloin on haastavaa tukea alaisiaan. Myös riittävien valtuuksien puute koettiin haasteena muutoksen johtamisessa.

”Olisi pitänyt miettiä tarkemmin, miten tällaisia muutoksia lähdetään johtamaan ja antaa sitten riittävät pelimerkit ja riittävä aika.” H12

Haastateltavien vastauksissa oli myös kritiikkiä muutosprosessien onnistumiseen. Osa esihenkilöistä koki, että muutosprosessi käytännössä päättyy sen implementointiin, eikä vanhoihin tapoihin paluun ehkäisemiseen tai muutkokokemusten reflektointiin ole varattu resursseja.

4.3 Esihenkilön asenteet ja työn vaikutukset

Keskeinen havainto haastatteluista oli, että esihenkilön oma suhtautuminen muutokseen välittyy väistämättä tiimille, ja sillä on suora vaikutus siihen, miten tiimi tulkitsee muutoksen ja kuinka voimakkaasti muutosvastarinta lähtee kehittymään. Esihenkilö ei aineiston valossa toimi ainoastaan muutoksen viestinviejänä, vaan hänen oma suhtautumisensa, käyttäytymisensä ja tapansa toimia muutostilanteessa heijastuvat suoraan tiimin reaktioihin, ilmapiiriin ja sitoutumiseen. Esihenkilön toiminta voi joko vahvistaa luottamusta muutokseen tai ruokkia epävarmuutta ja vastarintaa, minkä vuoksi hänen roolinsa korostuu erityisesti muutoksen käytännön toteutumisessa. Aineistossa esihenkilöt näyttäytyvät eräänlaisina muutoksen ankkureina arjessa, ja heidän kauttaan muutos saa konkreettisen muodon ja merkityksen tiimille.

”Kaikista pahinta mun mielestä on se, ettei esihenkilö tee mitään.” H10

”Esihenkilölle voi olla tilanne, että hän on todella eri mieltä siitä muutoksesta, mutta pitäisi silti pystyä hakemaan muille niitä positiivisia puolia.” H1

Useat haastateltavat kuvaavat tilannetta, jossa esihenkilön oma tunne tai kokemus muutoksesta vaikuttaa tavalla tai toisella vuorovaikutukseen tiimin kanssa. Vaikka esihenkilö pyrkisi rationaalisesti ja tietoisesti edistämään muutosta voivat hänen oma epävarmuutensa, ristiriitainen suhtautuminen tai kielteiset tunteet välittyä sanavalinnoissa, äänensävyssä, painotuksissa tai siinä, kuinka aktiivisesti muutosta halutaan ja jaksetaan tukea. Esimerkillä johtaminen ei aineiston perusteella tarkoita ongelmien tai epävarmuuden kieltämistä, vaan pikemminkin sitä, että esihenkilö näyttää mallia siitä, miten epävarmuutta ja keskeneräisyyttä käsitellään rakentavasti.

“Hyväksytään se, että se ensimmäinen ajatus siitä ei ole välttämättä positiivinen. Ja sekin on hyvä, ja sitten käsitellään niitä.” H4

Tämän perusteella esihenkilö toimii ennen kaikkea muutoksen tulkitsijana, jonka kautta tiimi rakentaa käsitystään muutoksesta. Muutos ei näyttäydy tiimille sellaisenaan, vaan esihenkilön kautta suodatettuna tulkintana, jossa yhdistyvät virallinen viesti, esihenkilön oma ymmärrys sekä hänen tapansa sanoittaa ja perustella muutosta. Tämä tekee esihenkilön toiminnasta ratkaisevaa erityisesti tilanteissa, joissa muutokseen liittyy epäselvyyttä tai epävarmuutta.

Haastatteluaineisto osoitti, että muutosvastarinta kytkeytyy tiiviisti tiedon puutteeseen, epäselvyyteen ja heikkoon ymmärrykseen siitä, miksi muutos tehdään ja mitä se tarkoittaa käytännössä. Esihenkilön rooli korostuu tällöin muutoksen konkretisoimisessa ja siinä, miten abstrakti muutos käännetään arjen työn näkökulmasta ymmärrettävään muotoon. Mikäli tämä epäonnistuu, muutoksesta muodostuu helposti etäinen ja vaikeasti hahmotettava, mikä puolestaan lisää epävarmuutta ja vastarintaa.

Aineistossa korostui lisäksi epävirallisen vuorovaikutuksen merkitys osana muutoksen rakentumista. Muutosvastarinta ei useinkaan ilmene virallisissa keskusteluissa, vaan se elää arkisissa kohtaamisissa ja työntekijöiden välisissä keskusteluissa. Näissä tilanteissa muutosta tulkitaan, kyseenalaistetaan ja suhteutetaan omaan työhön. Haastateltavat

kuvaavat, että tyytymättömyys ja kriittiset näkemykset jaetaan usein kollegoiden kesken, mutta niitä ei tuoda suoraan esihenkilön tietoon. Tämä tekee vastarinnasta osittain näkymätöntä ja vaikeasti käsiteltävää. Avoin vastarinta näyttäytyi aineistossa helpompana käsitellä, koska siihen voidaan reagoida, kun taas epävirallinen ja sivuttainen keskustelu jää vaikuttamaan ilman, että siihen päästään kiinni. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että avoin muutosvastarinta on helpommin käsiteltävissä kuin hiljainen vastarinta ja aineistossa kuvataankin hiljaista vastarintaa pohjimmiltaan kuuntelun rakenteellisena epäonnistumisena ja niin, ettei esihenkilöllä ole kanavia tai luottamuksellisuutta, joka mahdollistaisi aidon viestin saamisen. Kun muutosvastarinta on puolestaan avointa, vasta-argumentit on sanottu ääneen ja niistä voidaan keskustella, muutosta voidaan perustella ja ratkaisuja voidaan etsiä yhdessä.

Samalla aineisto osoitti, että muutoksen kannalta ratkaisevaa ei ole ainoastaan se, mitä virallisesti viestitään, vaan se, miten muutos tulkitaan arjen vuorovaikutuksessa. Juuri näissä tilanteissa esihenkilön rooli korostuu. Hänen kykynsä olla läsnä, kuunnella ja sanoittaa muutosta vaikuttaa siihen, millaiseksi keskustelu ja tulkinta kehittyvät tiimin sisällä. Tähän liittyy myös vahvasti oikeudenmukaisuuden kokemus. Haastatteluiden perusteella vastarinta ei kohdistu aina itse muutokseen, vaan tapaan, jolla se on toteutettu ja viestitty. Epäoikeudenmukaiseksi koettu prosessi, puutteellinen perustelu tai kokemus siitä, ettei oma näkökulma ole tullut kuulluksi, voivat lisätä vastarintaa merkittävästi.

Lisäksi aineistossa korostui muutokseen reagoinnin yksilöllisyys. Työntekijät suhteuttavat muutosta omaan tilanteeseensa, osaamiseensa ja kokemuksiinsa, ja nämä tekijät vaikuttavat siihen, miten muutos koetaan. Tämä edellyttää esihenkilöltä herkkyyttä tunnistaa erilaisia reaktioita ja tarjota tukea tilanteen mukaan. Yksilöllinen lähestyminen nousi aineistossa keskeiseksi keinoksi ehkäistä vastarinnan jähmettymistä ja tukea muutokseen sopeutumista.

Haastatteluissa kuvattu kuormittavuus ei jää vain taustatekijäksi, vaan se vaikuttaa suoraan siihen, kuinka johdonmukaisesti ja uskottavasti esihenkilö pystyy toimimaan muutoksen tukena. Mikäli esihenkilön omat voimavarat heikkenevät, myös hänen kykynsä toimia suunnan näyttäjänä ja muutoksen merkityksen rakentajana heikkenee, mikä heijastuu suoraan tiimin toimintaan ja muutosvastarinnan kehittymiseen.

Kokonaisuutena aineisto osoitti, että esihenkilön asenteet, toiminta ja jaksaminen muodostavat tiiviin ja toisiinsa kietoutuneen kokonaisuuden, joka määrittää, miten muutos rakentuu arjen tasolla. Esihenkilö ei ainoastaan välitä muutosta eteenpäin, vaan toimii keskeisenä mekanismina siinä, muuttuuko muutos tiimille ymmärrettäväksi, uskottavaksi ja toteutettavaksi vai jääkö se epäselväksi ilmiöksi, joka synnyttää epävarmuutta ja vastarintaa.

4.4 Muutosvastarinnan kytkeytyminen muutoskyvykkyyteen

Toteutettujen haastatteluiden perusteella muutosvastarinta ja muutoskyvykkyys eivät näyttäyty toisilleen vastakkaisina ilmiöinä, vaan pikemminkin toisiinsa kietoutuneita ja toisiaan ehdollistavina prosesseina. Aineisto viittaa siihen, että muutosvastarinnan merkitys ei määräydy ensisijaisesti sen perusteella, onko vastarintaa, vaan sen perusteella, millaiseksi vastarinta muodostuu arjessa ja tuleeko se organisaation käsiteltäväksi. Käsiteltävästä riippuen muutosvastarinta voi joko vahvistaa tai heikentää organisaation kykyä sopeutua ja oppia muutostilanteissa. Useat haastateltavat toivat esiin, että muutosvastarinta on lähtökohtaisesti osa muutosta ja ihmisyyttä, eikä sen olemassaoloa nähdä suoraan ongelmana.

”Muutosvastarinta on ihan normaalia ja kuuluu ihmisyyteen, että aina pikkasen laitetaan hanttiin. Sitten on kyse vain siitä, miten se käsitellään.” H3

Haastatteluissa korostui myös ajatus siitä, että muutosvastarinta voi oikein käsiteltynä jopa tukea organisaation muutoskyvykkyyttä. Erityisesti kriittinen kyseenalaistaminen

nähtiin keinona parantaa muutosten laatua ja perusteluja. Aineiston perusteella vastarinta voi toimia myös eräänlaisena tarkistuspisteenä, joka pakottaa organisaatiota täsmentämään muutoksen tarkoitusta, vaikutuksia ja perusteluja ennen kuin muutos voi vakiintua käytäntöön.

”Tervettä on kyseenalaistaa ja haluta ymmärtää, että siinä mielessä tavallaan se muutosvastarinta laittaa sitten johdonkin miettimään, että miten tämä asia kommunikoidaan ja mitkä on oikeat argumentit.” H4

Vastarinta ei näissä tilanteissa estä muutosta, vaan haastaa organisaatiota oppimaan ja tarkentamaan toimintaansa. Samalla aineistossa näkyi, että vastarinnan hyödyllisyys syntyy vasta silloin, kun vastarinta tulee näkyväksi ja siitä voidaan keskustella. Tässä mielessä muutoskyvykyys kytkeytyy myös organisaation kykyyn tehdä tilaa keskustelulle ja tuoda pintaan epäselvyydet ja huolenaiheet ennen kuin ne alkavat ilmetä passiivisina hidasteina.

Oppimiskyky nousi haastatteluaineistossa keskeiseksi tekijäksi muutosvastarinnan ja muutoskyvykkyyden välisessä suhteessa. Useat haastateltavat kuvasivat, miten vastarinta liittyy usein epävarmuuteen omasta osaamisesta tai uuden oppimisen vaatimuksiin erityisesti järjestelmä- ja prosessimuutoksissa. Näissä tilanteissa vastarinta toimii signaalina siitä, missä oppimisen tukemista tarvitaan. Aineisto osoitti, että oppiminen ei ole pelkästään yksilöllinen kyky, vaan organisatorisesti mahdollistettu prosessi. Muutoskyvykyys vahvistuu silloin, kun organisaatio tunnistaa oppimisen tarpeen ajoissa ja pystyy tarjoamaan konkreettisia keinoja uuden omaksumiseen. Mikäli oppimista ei tueta riittävästi, vastarinta voi alkaa pitkittyä ja muuttua arkea jarruttavaksi, jolloin muutoskyvykyys heikkenee käytännön tasolla eikä vain asennepuheessa.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että muutosvastarinnassa voidaan tunnistaa sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia muutoskyvykkyyteen. Positiiviset vaikutukset korostuvat tilanteissa, joissa vastarinta on sanoitettua ja käsiteltävissä,

jolloin se voi lisätä reflektiivisyyttä ja parantaa muutosten laatua sekä toteutettavuutta. Tällöin muutosvastarinta ei ole pelkkä reaktio, vaan se tuottaa tietoa siitä, mikä muutoksessa on epäselvää, epärealistista tai arjen työhön huonosti istuvaa. Tämä näkyi haastatteluissa ajatuksena siitä, että vastarinta voi auttaa organisaatiota päätyämään parempiin ratkaisuihin ja välttämään heikosti toimivia malleja.

“Jos sitä vastarintaa ei olisi, niin ne ei yleensä olisi sitten välttämättä se paras mahdollinen kuitenkaan malli mikä valitaan.” H5

Muutosvastarinnan negatiiviset vaikutukset tulevat aineistossa esiin erityisesti tilanteissa, joissa vastarinta muuttuu passiiviseksi ja pitkittyneeksi. Näissä tilanteissa vastarinta näyttäytyy vetäytymisenä, hiljaisuutena, sovittujen toimintatapojen noudattamatta jättämisenä sekä kahvipöytäkeskusteluina, joissa muutos kyseenalaistetaan ilman, että huolia tuodaan avoimesti esiin. Haastateltavat kuvasivat erityisesti tätä niin sanottua hiljaista vastarintaa organisaation toimintaa hidastavana tekijänä. Aineiston perusteella hiljainen vastarinta on muutoskyvykkyyden kannalta erityisen haastavaa, koska se ei tarjoa organisaatiolle mahdollisuutta oppia tai korjata suuntaa eli ongelma jää “piiloon”, vaikka sen vaikutukset näkyvät tekemisen hidastumisena ja sitoutumisen heikkenemisenä.

“Jos ihmisiä harmittaa joku asia ja se aiheuttaa muutosvastarintaa, mutta sitten kysyttäessä ei kuitenkaan ilmaise sitä, niin se on ehkä kaikista hankalin tilanne.” H1

Laajemmassa mittakaavassa tämä voi hidastaa kehitystä ja laskea organisaation kykyä toteuttaa uusia muutoksia. Toisaalta haastatteluista nousi esiin tilanteita, joissa vastarinta tukee muutoskyvykkyyttä nimenomaan oppimisen ja reflektiivisyyden kautta. Tällöin muutosvastarinta toimii organisaation reflektiokykynä, joka pakottaa johdon ja esihenkilöt arvioimaan, onko muutos todella perusteltu, realistinen ja ymmärrettävä. Positiivisesti käsiteltynä vastarinta voi siten vahvistaa muutoskyvykkyyttä lisäämällä yhteistä ymmärrystä ja parantamalla tulevien muutosten laatua. Aineistossa tämä

kytkeytyi vahvasti myös siihen, kuinka hyvin muutos pystytään tekemään ymmärrettäväksi. Vastarinta ei kohdistu välttämättä muutokseen sinänsä, vaan siihen, ettei muutoksen tarkoitus, vaikutukset tai käytännön seuraukset avaudu riittävästi arjen työhön.

Resilienssi eli kyky palautua, sopeutua ja jatkaa toimivaa tekemistä kuormittavissa ja epävarmoissa tilanteissa, nousi haastatteluissa muutoskyvykkyyden keskeiseksi osatekijäksi erityisesti tilanteissa, joissa päällekkäisiä muutoksia on useita. Erityisesti epäselvät roolit, pitkittynyt epätietoisuus ja samanaikaiset suuret muutokset heikentävät kokemusta hallinnasta ja jaksamisesta. Muutosvastarinta kytkeytyi näissä tilanteissa uupumukseen ja kapasiteetin rajallisuuteen. Useat haastateltavat kuvasivat, kuinka jatkuva negatiivisuuden käsitteleminen kuluttaa myös esihenkilöiden jaksamista, joka taas osaltaan vaikuttaa koko organisaation muutoskyvykkyyteen. Resilienssiä tukevat ennen kaikkea realistinen aikataulutus, muutosten priorisointi sekä se, että organisaatio tunnistaa rajallisen kapasiteettinsa. Näissä tilanteissa muutosvastarinta toimii myös varoitussignaalina resilienssin heikkenemisestä, koska oikeastaan se kertoo siitä, ettei organisaatiolla ole enää samalla tavalla tilaa omaksua uutta ilman, että kuormitus alkaa purkautua vastustuksena tai vetäytymisenä.

Aineiston perusteella esihenkilöiden ja johdon toiminta nousi ratkaisevaan asemaan muutosvastarinnan ja muutoskyvykkyyden välisessä suhteessa. Keskeisiksi muutoskyvykkyyttä tukeviksi käytännöiksi tunnistetaan avoin ja toistuva viestintä, muutoksen perusteleminen useista näkökulmista sekä tilan antaminen tunteille ja kriittiselle keskustelulle. Haastateltavien mukaan erityisen tärkeää on, että ihmiset kokevat tulleet kuulluiksi, vaikka lopullinen päätös ei muuttuisi. Aineistossa korostui myös se, että muutoskyvykkyyttä rakennetaan tekemällä muutos konkreettiseksi esimerkiksi selkeyttämällä, mitä muutos tarkoittaa arjen työssä, mitä se edellyttää ja miten uuteen päästään käsiksi käytännössä. Lisäksi aineistossa korostuu esihenkilön oma suhtautuminen muutokseen. Jos esihenkilö itse suhtautuu muutokseen epäillen tai viestii ristiriitaisesti, se heikentää tiimin muutoskyvykkyyttä ja ruokkii vastarintaa.

“Jos esihenkilö suhtautuisi itse muutokseen skeptisesti... sehän estää sen kaiken muutoksen ja ylläpitää sitä olemassa olevaa.” H11

Vastakohtana tälle esihenkilöt, jotka pystyvät sanoittamaan muutoksen merkityksen, tunnustamaan epävarmuuden ja samalla pitämään suunnan selkeänä, tukevat yksilöiden kykyä sopeutua ja oppia. Johtamiskäytännöt näyttäytyvät aineistossa ennen kaikkea vuorovaikutteisina ja tilanneherkkinä. Yksi malli ei toimi kaikille, vaan muutoksenkyky rakentuu yksilöllisen tunnistamisen ja erilaisten tukikeinojen kautta. Tämä näkyy myös siinä, että osallistuminen ja kokemus omasta vaikutusmahdollisuudesta vahvistavat sitoutumista ja vähentävät vastarinnan jähmettymistä, vaikka muutos itsessään olisi vaativa.

“Ihmisten kuitenkin pitää saada kokea, että he on itse mukana toteuttamassa ja saa olla muotoilemassa siinä mukana.” H3

Kokonaisuutena tarkasteltuna haastatteluaineisto haastoi yksinkertaistetun käsityksen muutosvastarinnasta muutoksen esteenä ja osoitti sen pikemminkin keskeiseksi osaksi organisaation muutosprosessia. Muutosvastarinta ei näyttäyty aineistossa ilmiönä, joka tulisi poistaa, vaan ilmiönä, jota tulisi ymmärtää, tulkita ja hyödyntää. Sen merkitys muutoksenkykyydelle ei määräydy vastarinnan olemassaolon perusteella, vaan sen, muuttuuko vastarinta organisaatiossa näkyväksi, käsiteltäväksi ja oppimista tukevaksi vai jääkö se piiloon ja arjen toimintaa hidastavaksi voimaksi. Näin muutoksenkykyys rakentuu pitkälti sen varaan, miten organisaatio kykenee kohtaamaan epävarmuutta, käsittelemään ristiriitaisia näkemyksiä ja luomaan tilaa merkitykselliselle vuorovaikutukselle. Aineiston perusteella muutosvastarinta toimii parhaimmillaan organisaation kehitystä ohjaavana mekanismina, joka tuottaa kriittistä tietoa muutoksen laadusta, ajoituksesta ja toteutettavuudesta, mutta heikoimmillaan se heijastaa ylikuormitusta, epäselvyyttä ja käsittelemätöntä epävarmuutta, jotka rajoittavat organisaation kykyä uudistua. Tällöin muutoksenkyvyyden keskeiseksi kysymykseksi

nousee ei niinkään se, miten vastarintaa vähennetään, vaan se, miten sitä osataan johtaa, kuunnella ja käyttää osana muutoksen rakentumista.

5 Yhteenvetoa ja pohdintaa

Tässä luvussa analysoidaan saatuja tuloksia ja reflektoidaan niitä suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Viestinnän merkitys muutosvastarinnan hallinnassa on tunnistettu keskeiseksi tekijäksi, mutta uudempi tutkimus on osoittanut, että kyse ei ole pelkästä tiedon välittämisestä, vaan muutoksen merkityksen rakentamisesta organisaation eri tasoilla. Erityisesti keskijohto toimii tässä prosessissa aktiivisina tulkitsijoina, joiden kautta sekä muutoksen kognitiiviset että emotionaaliset merkitykset jäsentyvät ja välittyvät eteenpäin. (Wasieleski ym., 2024; Kieran ym., 2020). Esihenkilöiden omat kokemukset viestinnän rakentumisesta ovat jääneet tutkimuksissa vähemmälle huomiolle. Samoin muutosprosessin ajallinen eteneminen on saanut tutkimuksessa suhteellisen vähän huomiota, ja sitä on tarkasteltu harvemmin organisaation eri tasoilla tapahtuvana prosessina (Karlsen, 2023). Myöskään esihenkilöiden emotionaalinen kuormitus muutostilanteessa ei ole saanut riittävää huomiota, vaikka johtajien omien reaktioiden on havaittu vaikuttavan suoraan tiimien muutosvalmiuteen (Groulx ym., 2024; Xaba ym. 2023). Tämä tutkimus täydentää näitä tutkimusaukkoja tarkastelemalla muutosprosessia esihenkilöiden kokemusten kautta.

Tutkimus vahvisti aiempien tutkimusten käsitystä siitä, miten muutosvastarintaa tulkitaan organisaatioissa usein liian yksinkertaisesti muutosta vastustavaksi asenteeksi, vaikka se todellisuudessa kertoo usein prosessiin tai viestintään liittyvistä puutteista (Mikel-Hong ym., 2024; Ford ym., 2008). Organisaatioiden tulisikin kehittää kykyään tunnistaa mihin vastarinta todellisuudessa kohdistuu, muutoksen sisältöön vai sen toteutustapaan. Muutoksen sisältöön kohdistuvan vastarinnan hallinta voi edellyttää muutoksen sisällön tai sen tavoitteiden tarkastelua uudelleen ja toteutustapaan kohdistuva vastarinta on hallittavissa prosessia kehittämällä.

Aineisto vahvisti teorian ajatusta siitä, ettei ratkaisevaa ole viestinnän määrä, vaan sen kyky luoda yhteinen ymmärrys muutoksen tarkoituksessa. Mikään määrä viestintää ei riitä, jos ihmiset eivät saa muutokselle merkitystä. Muutokseen liittyvä ymmärrys ei muodostu pelkästään virallisen viestinnän kautta, vaan siihen vaikuttaa myös

epävirallinen viestintä ja organisaation sisäinen vuorovaikutus (Singh & Denner, 2025; Jiang ym., 2020). Tutkimusaineiston esihenkilöiden kokemuksen mukaan yhtä, kaikkiin toimivaa viestintäkanavaa ei ole, vaan esihenkilöiden on mukautettava lähestymistapaansa yksilöllisesti, jotta muutoksesta viestiminen saavuttaa riittävän merkityksen. Kun virallinen viestintä ei tarjoa riittäviä vastauksia, epävirallinen viestintä ja organisaation sisäinen vuorovaikutus korostuvat, ja niillä voi olla sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden näkemyksiin muutoksesta (Singh & Denner, 2025). Negatiivinen epävirallinen informaatio on lisäksi yhteydessä lisääntyneeseen muutosvastarintaan (Jiang ym., 2020). Tämä vahvistaa Kotterin (1995) muutosmallin käsitystä viestinnästä yhtenä kriittisimmistä muutoksen onnistumisen edellytyksistä ja myös täydentää sitä. Riittävän rehellinen ja avoin viestintä, joka sisältää myös realistisia kuvauksia muutoksen negatiivisista puolista, parantaa johdon uskottavuutta ja vähentää muutosvastarintaa (Oreg ym., 2011; Ford ym., 2008).

Tulokset osoittivat, että muutosvastarinta ei ilmene vain avoimena vastustuksena, vaan myös passiivisuutena, viivyttelynä ja epävirallisina keskusteluina. Tutkimus tukee tätä näkemystä siitä, että muutokseen liittyvät reaktiot ovat moniulotteisia ja koostuvat useista kognitiivisista ja käyttäytymiseen liittyvistä ulottuvuuksista, jolloin hiljainen vastarinta voi jäädä vaikeasti tunnistettavaksi ja johdettavaksi (Khaw ym., 2023). Aineiston perusteella avoin vastarinta on helpompi käsitellä, sillä se tarjoaa mahdollisuuden vuorovaikutukselle, kun taas epävirallinen keskustelu ja hiljainen vastarinta jäävät usein organisaation virallisten rakenteiden ulkopuolelle. Kuunteleminen onkin aktiivinen työkalu, joka auttaa sekä löytämään toiminnan heikkouksia että kehittämään muutosprosessia. Työntekijöiden esittämät kysymykset ja heidän antamansa kritiikki tulisikin nähdä eräänlaisena vastatarjouksena, jolla muutosprosessia parannetaan ja viedään onnistuneemmin eteenpäin. (Ford ym., 2008). Tutkimusaineisto osoitti, että vastarinta voi parhaimmillaan tuottaa kriittistä tietoa ja parantaa muutosten laatua, mutta jäädessään piiloon se heijastaa epävarmuutta, puutteellista oppimisen tukea ja ylikuormitusta, jotka heikentävät uudistumiskykyä. Ratkaisevaa ei ole viestinnän määrä, vaan sen kyky tehdä muutos konkreettiseksi ja

merkitykselliseksi arjen työssä. Myös Warrickin (2023) näkemys vahvistaa aktiivisen kuuntelemisen tärkeyttä muutosprosessin suunnitteluvirheiden paljastamisessa ja muutosvastarinnasta rakentavana palautteena.

Oikeudenmukaisuuden kokemus ja vuorovaikutuksen laatu nousivat tutkimuksessa keskeisiksi muutosvastarintaan vaikuttaviksi tekijöiksi. Kun työntekijä kokee saavansa riittävästi tietoa muutoksesta ja kokee viestinnän avoimeksi, muutokseen suhtautuminen on myönteisempää ja valmius osallistua siihen vahvistuu (Köhler ym., 2024; Zainab ym., 2022). Puutteellinen viestintä voi sen sijaan heikentää luottamusta organisaatioon, kun taas avoin ja läpinäkyvä viestintä vahvistaa luottamusta ja tukee muutoksen hyväksymistä (Zainab ym., 2022). Luottamus näyttäytyi myös tämän tutkimuksen aineistossa keskeisenä muutosta tukevana tekijänä, ja esihenkilön kyky kohdata työntekijöiden huolia sekä käsitellä epävarmuutta rakentavasti vahvistaa tätä luottamusta.

Tutkimus haastaa Stoutenin ym. (2018) kritiikin tapaan Kotterin muutosjohtamisen mallia (1995) siitä, että muutosta toteuttavilla johtajilla ja esihenkilöillä on riittävä kapasiteetti toimia muutosagenteina. Aineisto osoitti, että muutosagentin roolin on esihenkilötasolla merkittävästi kuormittavampi kuin Kotterin malli tunnistaa. Esihenkilöt tarvitsevat rooliin sekä selkeän tietopohjan että rakenteellisen tuen niin omalta esihenkilöltään, ylemmältä johdolta kuin henkilöstöhallinnoltakin. Aineisto osoitti johdonmukaisesti, että aika koetaan esihenkilöiden niukimmaksi resurssiksi. Muutosvastarinnan hallinta edellyttää toistoa, kuuntelua, yhteistä ja yksilöllistä viestintää sekä kahdenkeskisiä keskusteluja. Ne ovat kaikki ajallisesti intensiivisiä toimia, joiden edellyttämä aika on huomioitava muutosprosessin suunnitteluvaiheessa. Lyhyen ajan sisällä useiden peräkkäisten muutosten toteuttaminen on erittäin kuormittavaa ja saattaa johtaa siihen, että esihenkilöt vetäytyvät aktiivisesta johtamisesta. (Lundmark ym., 2025.) Organisaatioiden on tärkeää ymmärtää, miten muutosprosessin sisäistäminen vie aikaa. Eri tasoilla ollaan usein eri vaiheissa muutosmatkaa, kun ylempi johto on jo sisäistänyt muutoksen, organisaation alemmat tasot ovat vasta aloittamassa

sen käsittelyä (Karasvirta, 2026; Pollack & Pollack, 2015). Se lisää esihenkilöiden kokemaa kuormitusta, sillä he toimivat muutosprosessin vaiheiden välissä ja pyrkivät viestimään muutoksesta uskottavasti samalla, kun he itse rakentavat omaa tulkintaansa siitä. Se, että esihenkilöt käsittelevät samanaikaisesti sekä omia että tiimensä reaktioita ja usein myös ilman riittävää rakennetta tai tilaa oman kuormituksen purkamiseen, haastaa muutosprosessin johtamista. Groulxin ym. (2024) tunnistama johtajien emotionaalinen kuormitus heijastuu suoraan tiimien muutosvalmiuteen ja tutkimuksen aineisto vahvisti tätä näkemystä: esihenkilö, jonka omat voimavarat ovat vähissä, ei kykene tarjoamaan tiimilleen sitä läsnäoloa ja toistoa, jota muutoksen sisäistäminen vaatii.

Tutkimuksen aineiston perusteella keskijohdon rooli muutosvastarinnan muodostumisessa on keskeinen, eikä rajoitu pelkkään muutoksen toimeenpanoon ja läpivientiin. Esihenkilöt toimivat muutoksen tulkitsijoina, joiden kautta myös työntekijöiden ymmärrys muutoksesta muotoutuu vuorovaikutuksessa. Tämä tukee sensemaking-näkökulmaa, jonka mukaan muutos saa merkityksensä vuorovaikutuksessa eikä siirry organisaatioon valmiina kokonaisuutena (Kieran ym., 2020; Weick ym., 2005). Tämän tutkimuksen valossa esihenkilön oma suhtautuminen, tunnetila ja tapa sanoittaa muutos vaikuttavat suoraan tiimin kokemuksiin ja siten muutosvastarinnan kehittymiseen.

Tutkimus osoitti, että muutosvastarinta ja muutосkyvykkyys eivät ole toistensa vastakohtia, vaan kietoutuvat toisiinsa siten, että vastarinnan vaikutus riippuu siitä, miten sitä organisaatiossa käsitellään. Vastarinta ei automaattisesti heikennä muutосkyvykkyyttä, vaan se voi parhaimmillaan tuottaa kriittistä tietoa ja parantaa muutosprosessin laatua, mikä saa tukea uudemmasta tutkimuksesta, jossa muutosvastarinta nähdään moniulotteisena ja tulkintaa vaativana ilmiönä (Dent ym., 2025). Tulokset vahvistivat edelleen sensemaking-teorian näkökulmaa siitä, että muutoksen ja siihen liittyvän vastarinnan merkitys rakentuu vuorovaikutuksessa (Weick ym., 2005) ja myös keskijohdon tulkintojen kautta (Kieran ym., 2020).

Hiljainen vastarinta sen sijaan näyttäytyi tutkimuksessa muutoskyvykkyyden kannalta ongelmallisena. Kun vastarinta ilmenee vetäytymisenä, passiivisuutena tai epävirallisina keskusteluina, organisaatio ei saa käyttöönsä tietoa, jota tarvitsisi muutoksen kehittämiseen. Tulokset osoittivat, että sanoitettu ja näkyvä vastarinta tukee kokemusta organisaation muutoskyvykkyydestä. Tällöin se toimii reflektiivisenä mekanismina, joka pakottaa organisaation tarkentamaan muutoksen perusteluja ja toteutustapaa. Tämä vastaa Balogunin ja Johnsonin (2004) näkemystä epävirallisten tulkintaprosessien merkityksestä sekä dynaamisten kyvykkyyksien ajatusta siitä, että organisaation uudistumiskyky perustuu sen kykyyn havaita ja korjata toimintaansa (Teece, 2012).

Tutkimus osoittaa, että oppiminen on keskeinen tekijä muutoskyvykkyyden kehittämisessä. Vastarinta liittyy usein epävarmuuteen osaamisesta tai kyvystä omaksua uutta, jolloin se toimii signaalina oppimisen tuen tarpeesta (Stouten ym. 2018). Tämä osoittaa, että muutoskyvykkyys ei ole vain asennekysymys, vaan riippuu organisaation kyvystä mahdollistaa oppiminen. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta uudistuminen perustuu juuri osaamisen jatkuvaan kehittämiseen (Teece, 2012). Ilman riittävää tukea vastarinta voi pitkittyä ja muuttua muutoskyvykkyyttä heikentäväksi. Useat samanaikaiset muutokset, epäselvyys ja kuormitus heikentävät hallinnan tunnetta, jolloin vastarinta voi heijastaa organisaation rajallista kapasiteettia omaksua uutta. Näin vastarinta toimii myös varoitussignaalina resilienssin heikkenemisestä. Muutoskyvykkyys ei tällöin tarkoita muutosten määrää, vaan kykyä säädellä niiden rytmiä ja kuormitusta niin, että oppiminen ja sopeutuminen ovat mahdollisia.

Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta organisaation uudistumiskyvyssä on keskeistä sen kyky havaita ja toteuttaa muutoksia (Teece, 2012) ja tämän tutkimuksen perusteella keskijohto, esihenkilöt, ovat tämän kyvykkyyden tärkeä mahdollistaja. Tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimusaukkoon tarkastelemalla muutosvastarintaa, johtamista ja muutoskyvykkyyttä samanaikaisesti. Tulokset osoittivat, että esihenkilöiden omat reaktiot ja tapa käsitellä vastarintaa määrittävät pitkälti sen, muuttuuko vastarinta organisaation uudistumista tukevaksi vai sitä heikentäväksi tekijäksi.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilöt kuvaavat johtamisen vaikutuksia muutosvastarintaan sekä muutosvastarinnan merkitystä muutoskyvykkyydelle. Vastausta pyrimme etsimään haastatteleamalla kohdeyrityksen keskijohtoa ja syvensimme tietämystämme havainnoinnin avulla.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esihenkilöiden kokemus muutosvastarinnan johtamisesta rakentuu muutoksen perustelujen riittävydestä, vastarinnan juurisyiden tunnistamisesta ja esihenkilöiden aktiivisen läsnäolon merkityksestä. Tutkimuksen perusteella muutosvastarinta ei useimmiten ole periaatteellista vastustusta itse muutosta vastaan, vaan seurausta siitä, etteivät työntekijät ymmärrä muutoksen syytä, tarkoitusta tai sen vaikutusta omaan rooliinsa. Aineistossa korostui, ettei vastarinta aina kohdistu itse muutokseen, vaan siihen, miten se on toteutettu. Näin ollen muutoskyvykkyys ei perustu vastarinnan puuttumiseen, vaan organisaation kykyyn käsitellä vastarintaa. Esihenkilöiden ja johdon toiminta ratkaisee pitkälti sen, kääntyykö vastarinta muutoskyvykkyyttä tukevaksi vai heikentäväksi.

Esihenkilöt kuvasivat, että muutoksen hyväksyminen helpottuu huomattavasti silloin, kun muutoksen syyt on kyetty selittämään riittävän perusteellisesti ja yksilöllisesti. Tämä tulos tukee sensemaking-teoriaa, sillä sen mukaan esihenkilö toimii merkityksenantajana ja yhteisen ymmärryksen rakentajana muutoksessa. Aineisto osoitti esihenkilöiden tietävän, että heidän tulisi kuunnella, perustella, olla läsnä ja toistaa muutosviestiä. Haasteena voi olla, ettei heillä ei ole siihen tarvittavia rakenteellisia edellytyksiä, eli aikaa, tietoa, valtuuksia tai tilaa oman kuormituksen käsittelyyn. Muutoskyvykkyys rakentuu monin tavoin esihenkilöiden arjen toiminnassa eli siinä, miten he luovat ymmärrystä ja oikeudenmukaisuuden kokemusta, käsittelevät vastarintaa ja ylläpitävät luottamusta. Tutkimus osoittaa, että muutoskyvykkyuden vahvistaminen edellyttää ensisijaisesti rakenteellisten edellytysten kehittämistä, ei pelkästään johtamistaitojen kehittämistä. Muutoskyvykkyys koko organisaation tasolla

ei rakennu kestäväälle pohjalle, jos organisaation eri tasoja ei tueta muutosprosessin kaikissa vaiheissa. Muutoskyvykkyyden kannalta keskeistä ei ole vastarinnan määrä, vaan se, kykeneekö organisaatio tekemään siitä näkyvän ja oppimista tukevan osan muutosta. Muutosjohtamisen onnistuminen on ennen kaikkea resurssikysymys, ei johtamistaitokysymys.

6.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitusten arviointi

Tutkimuksen kohdentamista ja rajaamista arvioitiin tutkimusprosessin alussa useasta näkökulmasta. Lopulta tarkastelu päätettiin kohdistaa keskijohdon esihenkilöihin, koska heidän roolinsa näyttäytyi keskeisenä muutosvastarinnan ja muutoskyvykkyyden välisessä rajapinnassa.

Tutkimus toteutettiin kohdeyritykselle rajatussa kontekstissa, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Näin ollen tutkimuksen havaintoja ei voi suoraan siirtää muihin organisaatioihin ja konteksteihin sellaisenaan. Tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin syvällisen ymmärryksen aiheesta ja antavat vertailupohjan muille organisaatioille.

Toinen rajoittava tekijä tutkimuksessa on tarkastelun kohdentuminen keskijohdon esihenkilöihin sekä heidän omiin kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä johtamisesta. Näin ollen tutkimus ei anna kokonaiskuvaa muutosvastarinnasta ja sen johtamisesta organisaation kaikilla tasoilla. Toisaalta tämä rajausta mahdollisti syvemmän ymmärryksen juuri keskijohdon merkittävästä roolista ja vaikutuksesta tutkittavassa aiheessa.

Kolmantena rajoittavana tekijänä tunnistettiin kohdeorganisaatiossa tutkimuksen aikana käynnissä ollut laaja organisaatiomuutos. Muutoksen ajankohta saattoi vaikuttaa haastateltavien kokemuksiin ja vastauksiin sekä korostaa erityisesti muutokseen liittyviä haasteita, kuormitusta ja epävarmuutta. Näin ollen vastaukset voivat heijastaa osittain tilannekohtaista kokemusta tietystä muutosvaiheesta, eivätkä välttämättä kuvaa organisaation tilannetta pitkällä aikavälillä. Toisaalta ajallinen konteksti mahdollisti myös

sen, että ilmiötä tarkasteltiin sen ollessa aktiivisesti käynnissä. Tämä lisäsi mahdollisesti autenttisia ja ajankohtaisia kokemuksia muutosvastarinasta ja sen johtamisesta.

6.2 Tutkimuksen käytännön suositukset

Tutkimuksen perusteella organisaation tulisi systemaattisesti arvioida toteutettuja muutoksia myös käyttöönoton jälkeen. Muutosvastarinta ei pääty muutoksen käyttöönottoon, vaan sen vaikutukset voivat ilmetä vasta jälkeinpäin. Näitä tilanteita voidaan huomata esimerkiksi sitoutumisessa, toimintatapojen omaksumisessa ja epävirallisessa vuorovaikutuksessa. Jälkiarviointi mahdollistaa sen, että organisaatio tunnistaa, mitkä muutoksen osa-alueet toimivat ja missä esiintyy mahdollista vastarintaa ja epäselvyyttä. Tämä tukee organisaation oppimista ja vahvistaa muutoskyvykkyyttä, koska tulevia muutoksia voidaan kehittää aiempien kokemusten perusteella.

Tulosten perusteella toinen kehityskohde liittyy siihen, miten muutosta viestitään ja miten sen merkitys rakennetaan organisaatiossa. Pelkkä tiedon jakaminen ei riitä, vaan esihenkilöiden rooli korostuu muutoksen tulkitsijoina ja arkeen konkretisoijina. Sensemaking-näkökulman mukaan työntekijät rakentavat ymmärryksensä muutoksesta vuorovaikutuksessa (Weick ym., 2005), mikä korostaa jatkuvan, selittävän ja keskustelemaan viestinnän merkitystä. Organisaatioiden tulisi panostaa siihen, että viestintä ei ole yksisuuntaista, vaan sisältää tilaa kysymyksille, epävarmuudelle ja yhteiselle merkityksen rakentamiselle. Tämä vähentää epäselvyyttä ja ennaltaehkäisee muutosvastarinnan kehittymistä.

Tutkimus osoittaa myös, että ylhäältä johdetut muutokset voivat näyttäytyä organisaatioissa irrallisina, jos niiden valmisteluvaiheen ja toteutuksen välistä aikaa ei huomioida. Ylin johto on usein käsitellyt muutosta pitkään ennen sen viemistä eteenpäin, kun taas tiimit keskijohdon esihenkilöineen kohtaavat muutoksen vasta toteutusvaiheessa. Tämän vuoksi muutosten aikataulutuksessa tulisi huomioida paremmin tiimien ja yksilöiden lähtötilanne, oppimisen tarve ja sopeutumiseen

vaadittava aika. Liian tiivis aikataulu voi johtaa tilanteeseen, jossa organisaatio jää pitkään matalasuhdanteeseen. Tässä tilanteessa epävarmuus ja kuormitus lisäävät vastarintaa ja heikentävät organisaation muutoskyvykkyyttä. Muutosjohtamisen malleissa korostetaan muutoksen vaiheistamista ja lyhyen aikavälin onnistumisten merkitystä, joiden avulla organisaatio voi siirtyä nopeammin kohti vakautta ja sitoutumista (Kotter, 2007).

Muutosvastarinnan näkemistä organisaatioissa ensisijaisesti palautteena eikä ongelmana voidaan pitää neljäntenä suosituksena organisaatiolle. Kriittinen kyseenalaistaminen voi paljastaa muutoksen heikkouksia, epäselvyyksiä ja riskejä, joita ei ole huomioitu suunnitteluvaiheessa. Aiempi tutkimus on korostanut, että vastarinta voi toimia rakentava voimavarana, joka parantaa päätöksentekoa ja lopputulosta (Warrick, 2023; Ford ym., 2008). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaation tulisi luoda rakenteita ja käytäntöjä, joissa vastarinta voidaan tuoda avoimesti esiin ja käsitellä rakentavasti. Erityisesti hiljaisen vastarinnan tunnistamiseen tulisi kiinnittää huomiota, koska se ei tule automaattisesti esiin ilman luottamuksellista ja turvallista vuorovaikutusta.

Viidentenä käytännön suosituksena organisaatiolle tutkimuksessa esiin nousee keskijohdon esihenkilöille varattava aika muutostenläpikäyntiin. Keskijohdolla pitää olla mahdollisuus muodostaa oma selkeä käsitys muutoksesta ennen sen viestimistä eteenpäin. Tämä tukee heidän rooliaan muutoksen tulkitsijoina ja mahdollistaa sen, että muutos voidaan sanoittaa tiimille ymmärrettävästi ja vakuuttavasti. Riittävä käsittelyaika vahvistaa esihenkilöiden kykyä kohdata kysymyksiä, epävarmuutta ja vastarintaa rakentavasti. Tämä tukee kokonaisuutena muutoksen hyväksymistä ja organisaation kehittyvää muutoskyvykkyyttä.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimus vahvisti näkemystä (Oreg ym., 2011) siitä, että erityisesti hiljainen vastarinta voi olla sekä vaikeasti tunnistettavaa että johdettavaa. Aiheen jatkotutkimus voisi yhdistää haastatteluaineiston organisaation mittareihin, kuten poissaoloihin, vaihtuvuuteen tai suoritusarviointeihin muutosprosessin eri vaiheissa, jotta hiljaisen vastarinnan ilmenemismuotoja ja ennakoivia merkkejä saataisiin paremmin tunnistettua. Tutkimuksen avulla voisi selvittää, millaisilla johtamiskäytännöillä merkit olisi mahdollista havaita ajoissa, ennen kuin passiivisuus tai vetäytyminen vakiintuu osaksi tiimin toimintaa.

Aiempien tutkimuksien mukaan muutosvastarinta ei ole ainoastaan negatiivinen ilmiö, vaan sitä voidaan hyödyntää myös arvokkaana palautteena (Warrick, 2023). Myös tutkimuksen aineistossa tunnistettiin vastarinnan potentiaali muutosprosessin kehittäjänä ja rakentavana kritiikkinä. Jatkotutkimuksena laadullinen ja vertaileva tapaustutkimus kahden organisaation välillä, joista toisessa muutosvastarintaa hyödynnetään systemaattisesti ja toisessa ei, tuottaisi tietoa siitä, miten esihenkilöiden yksilölliset kyvyt, organisaation rakenteet tai johtamiskäytännöt mahdollistavat tai estävät rakentavan kritiikin.

Muutosprosessia voisi tarkastella myös oppimiskokemuksen kautta. Organisaation kyvykkyydet rakentuvat oppimisen kautta ja kokemusten hyödyntäminen oppimiseen kehittää organisaatiota (Bitencourt ym., 2020). Tutkimuksessa havaittiin, että muutosprosessit päättyvät usein käytännössä siihen, kun muutos on saatu implementoitua organisaatioon. Muutosprosessien toteuttamiseen liittyvien kokemusten systemaattinen kokoaminen ja analysointi tuottaisivat tietoa siitä, mitä muutosprosessit ovat organisaatiolle opettaneet, mitkä asiat ovat haastaneet muutosprosessien edetessä ja miten muutosprosesseja tulisi jatkossa kehittää. Laajempi muutosprosessista oppimisen tutkimus tuottaisi sekä käytännön tietoa siitä, millaiset rakenteet tukevat oppimista muutoksen jälkeen, että teoreettista tietoa

muutoskyvykkyyden rakentumisesta organisaatioissa muutosprosessien jälkeen myös pidemmällä aikavälillä.

Lähteet

Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>

Andreeva, T., & Ritala, P. (2016). What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2015-0049>

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., Montreal, C., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter’s 1996 change model. *The Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549. <https://doi.org/10.5465/20159600>

Bitencourt, C. C., de Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Santos, A. C., & Teixeira, E. K. (2020). The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. *European management journal*, 38(1), 108-120. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.007>

Cao, T. T., & Le, P. B. (2024). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>

Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management. *Human relations (New York)*, 69(1), 33-60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>

Dent, E. B., Liu, J. T., & Knoche, T. (2025). Still challenging “resistance to change.” *Organization Management Journal*, 1–19. <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2024-2309>

Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>

Ford, J. D., Ford, L. W., & D’Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008>

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250120604>

Groulx, P., Maisonneuve, F., Harvey, J. F., & Johnson, K. J. (2024). The ripple effect of strain in times of change: how manager emotional exhaustion affects team psychological safety and readiness to change. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2024.1298104>

Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is ‘the middle manager’? *Human Relations*, 67(10), 1213–1237. <https://doi.org/10.1177/0018726713516654>

Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of business research*, 69(2), 777–784. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.012>

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2007). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://aalto.finna.fi/Record/alli.374357>

Hung, S. C. (2024). The evolution of innovative capabilities: a longitudinal, embedded case study: The evolution of innovative capabilities: a longitudinal, embedded case study. *Journal of Evolutionary Economics*, 34(4), 901–925. <https://doi.org/10.1007/s00191-024-00875-5>

Jiang, X., Du, J., Zhou, J., & Cui, Y. (2020). The impact of negative informal information before a change on performance: a within-person approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2). <https://doi.org/10.3390/IJERPH17020670>

Karasvirta, S. (2026). Managing planned organizational change A closer look at Change Organizations, Change Management Practices and Organizational Change Capability [väitöskirja, Turun yliopisto]. Turun yliopiston julkaisut. <https://www.utupub.fi/server/api/core/bitstreams/d1918d7b-68864221-b18e-f2722baabf02/content>

Karlsen, J. E. (2023). Reflections: Time and Temporality in Organizational Change—Why Bother Yet? *Journal of Change Management*, 23(4), 413–437. <https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2268247>

Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*, 42(22), 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>

Khonjelwayo, M., & Ellenson, T. (2024). Change management and employee engagement as a possible turn around strategy. *International journal of research in business and social science*, 13(8), 102–106. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i8.3681>

Kieran, S., MacMahon, J., & MacCurtain, S. (2020). Strategic change and sensemaking practice: Enabling the role of the middle manager. *Baltic journal of management*, 15(4), 493-514. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2018-0395>

Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2024). Retaining talent in knowledge-intensive services: Enhancing employee engagement through human resource, knowledge and change management. *Journal of knowledge management*, 28(2), 409-439. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0174>

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.

Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard business review*, 85(1), 96. 41

Kroon, D. P., & Reif, H. (2023). The Role of Emotions in Middle Managers' Sensemaking and Sensegiving Practices During Post-merger Integration. *Group and Organization Management*, 48(3), 790–832. <https://doi.org/10.1177/10596011211037789>

Kusmaryanto, S., & Santoso, C. B. (2025). A scoping review of middle managers in the digital transformation era in public sector organizations: Are they still needed? *Cogent business & management*, 12(1), . <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2461734>

Köhler, A., Ritter, M., & Kauffeld, S. (2024). A typology of organizational readiness for change based on a latent profile analysis. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2024.1453836>

Le, T. T., & Le, B. P. (2021). Mediating role of change capability in the relationship between transformational leadership and organizational performance: an empirical

research. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1747–1759.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S333515>

Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>

Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Human relations (New York), 1(1), 5-41.
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Lundmark, R., Tafvelin, S., Fors Brandebo, M., & Stenling, A. (2025). Organizational change from a leader's perspective: change characteristics as antecedents to leaders' role clarity and laissez-faire leadership behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(9), 31–43. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2024-0148>

Mikel-Hong, K., Li, N., Yu, J., & Chen, X. (2024). Resistance to Change: Unraveling the Roles of Change Strategists, Agents, and Recipients. *Journal of Management*, 50(6), 1984–2011. <https://doi.org/10.1177/01492063231198189>

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends*, 1, 3. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>

Pollack, J., & Pollack, R. (2015). Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1), 51–66. <https://doi.org/10.1007/S11213-014-9317-0>

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.

Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2010.00941.X>

Rydland, M. (2020). Middle Managers' Role During Strategic Change: One Size Does Not Fit All. *Beta (Oslo, Norway)*, 34(1), 05-22. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3134-2020-01-01>

Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking Reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, 1(1). <https://doi.org/10.1177/2631787719879937>

Singh, F., & Denner, N. (2025). Illuminating informal communication in organizations – a scoping review. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2024-0237>

Stouten, J., Rousseau, D. M., & de Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/ANNALS.2016.0095>

Strambach, S., & Momanyi, S. O. (2024). Hybrid organisations embedded in resource-poor contexts: Linking organisational capabilities and individual capabilities – a slippery ground? *Social enterprise journal*, 20(5), 719-749. <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2023-0145>

Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46–81. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0039>

Sverdlik, N., & Oreg, S. (2023). Beyond the individual-level conceptualization of dispositional resistance to change: Multilevel effects on the response to organizational change. *Journal of Organizational Behavior* (John Wiley & Sons, Inc.), 44(7), 1066–1077. <https://doi.org/10.1002/job.2678>

Talaja, A., Škokić, V., & Mise, N. (2023). Organizational change capability and ambidexterity: The mediating role of innovativeness and responsiveness. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2279380>

Tarakci, M., Heyden, M. L. M., Rouleau, L., Raes, A., & Floyd, S. W. (2023). Heroes or Villains? Recasting Middle Management Roles, Processes, and Behaviours. *Journal of Management Studies*, 60(7), 1663–1683. <https://doi.org/10.1111/joms.12989>

Tatli, H. S., Eyitmiş, A. M., & Zümrüt, M. Z. (2025). Organizational and Individual Antecedents of Resistance to Change: Organizational Climate and Technology Readiness. *Organizacija*, 58(3), 283–295. <https://doi.org/10.2478/orga-2025-0017>

Tawse, A., Atwater, L., Vera, D., & Werner, S. (2024). Strategy implementation: The role of middle manager leadership and coordination. *Journal of strategy and management*, 17(1), 59-77. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2023-0007>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* (Wiley-Blackwell) - 1980 to 2009, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies* (John Wiley & Sons, Inc.), 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Teerikangas, S., Gjerald, O., & Meglio, O. (2026). Resistant, Ready or Engaged—with What Change? A Review and Transformative Research Agenda. *Journal of Change Management*. <https://doi.org/10.1080/14697017.2026.2621657>

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

Vanhengel, S., George, B., Letens, G., & Verweire, K. (2026). The organizational change capability of public organizations: Concept and measurement. *Public money & management*, 46(1), 112-123. <https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2506732>

Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313–334. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x>

Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66(4), 433–441. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>

Wasieleski, D., Guimarães da Costa, N., & Ivanova Ruffo, O. (2024). Change readiness in organizations: an affective cognitive process for convergent sensemaking. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 27(4), 321–339. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-02-2023-0047>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/ORSC.1050.0133>

Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of management*, 34(6), 1190–1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>

Xaba, L., le Roux, C., & Davis, A. (2023). Migrating from disruption to consensus: Middle manager experiences with organisational change. *Journal of Contemporary Management*, 20(1), 376–403. <https://doi.org/10.35683/JCMAN1028.201>

Zainab, B., Akbar, W., & Siddiqui, F. (2022). Impact of transformational leadership and transparent communication on employee openness to change: mediating role of employee organization trust and moderated role of change-related self-efficacy. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(1), 1–13. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0355>

Zhihuang, L., & Yuchen, Z. (2025). The Impact of Organizational Change on Firm Performance—Analysis Based on SCM Modeling. *SAGE Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251358973>

Liitteet

Liite 1. Tekoälyn käyttö

Tämän pro gradu -tutkielman laatimisessa on hyödynnetty tekoälytyökaluja (Claude AI ja Microsoft Copilot) tutkimus- ja kirjoitusprosessin tukena. Tekoälyä on käytetty tiedonhaun apuvälineenä, rakenteen ja sisällön jäsentelyssä, tekstin suomentamisessa ja tekstin kielellisessä viimeistelyssä.

Tutkielman varsinainen sisältö, analyysi, tulkinat ja johtopäätökset ovat tekijöiden omia, eikä tekoäly ole vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin.

Tekoälypalveluihin ei ole syötetty luottamuksellista, tekijänoikeuden alaista tai julkaisemattomaan tutkimukseen liittyvää aineistoa. Tekoälyn käytössä on noudatettu Vaasan yliopiston ohjeistusta sekä hyvän tieteellisen käytännön periaatteita.

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Lähtökohdat

1. Liittykö omaan työhösi muutostenhallintaa?
2. Koetko, että pystyt itse vaikuttamaan muutoksenhallintaan?

Muutosvastarintaan liittyvät kysymykset

3. Tunnistatko muutosvastarintatilanteita?
 - a) Kuvailisitko tilanteita
 - Mistä ajattelet muutosvastarinnan aikaisemmissa tilanteissa johtuvan
4. Mitkä koet olevan haastavia / helppoja tilanteita
5. Miten muutosvastarinta näkyy konkreettisesti näissä tilanteissa?
6. Miten koet oman roolisi esihenkilönä muutosvastarinnan hallinnassa?
7. Koetko, että erilaiset muutosvastarintatilanteet vaikuttavat sinuun johtajana tai työskentelytapaasi johtajana?
8. (Koetko, että sinulla on tarpeeksi työkaluja ja tukea toimia muutosvastarinnan hallinnassa)

Muutoskyvykkyyteen liittyvät kysymykset

9. Koetko, että muutosvastarinnalla on vaikutusta organisaation toimintaan tai että muutosvastarinta esimerkiksi vahvistaa tai heikentää koko organisaation muutoskyvykkyyttä? Tunnistatko miten?
10. Miten koet, että oma johtamisesi vaikuttaa tiimin toimintaan ja sitä kautta koko organisaation toimintaan (tiimiin)
11. Miten koet, että oma johtaminen tukee yksilöiden kykyä sopeutua muutoksiin? (yksilöön)

Lisäkysymys

12. Nousiko näistä keskusteluistasi mieleesi jokin muu ajatus muutoksesta yleensä?