



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Mielikuvien muovaajat: Esihenkilöt sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajina brändiuudistuksessa

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Edith Lindfors

Ohjaaja:
TkT Satu Teerikangas

18.5.2026
Turku

Opiskelijan lausunto tekoälyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Edith Lindfors

Otsikko: Mielikuvien muovaajat: Esihenkilöt sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajina brändiuudistuksessa

Ohjaaja: TkT Satu Teerikangas

Sivumäärä: 79 sivua (+ liitteet 5 sivua)

Päivämäärä: 18.5.2026

Tiivistelmä

Osaavien työntekijöiden houkuttelevuus ja sitouttaminen on yksi nykypäivän suurimmista henkilöstöjohtamisen haasteista kestävässä kilpailukyvyssä näkökulmasta. Tämän vuoksi organisaatioiden maine työnantajana toimii tärkeänä keinona erottautua työmarkkinoilla. Keskeisessä roolissa on myös olemassa olevien työntekijöiden työnantajamielikuvan vahvistaminen heidän lojaaliutensa, tuottavuutensa, sitoutuneisuutensa sekä motivaationsa tukemiseksi. Tämän lisäksi organisaatiomuutokset ovat yhä merkittävämmässä asemassa liiketoiminnan jatkuvuuden ja kilpailukyvyssä kannalta, minkä seurauksena organisaatioiden sopeutumis- ja muutosturvallisuus sekä työntekijöiden nopea oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat nousseet keskeisiksi menestystekijöiksi. Sekä muutosten onnistumisen että työnantajamielikuvien muovaamisen kannalta esihenkilön toiminta ja vuorovaikutus ovat keskeisessä asemassa.

Tutkielman painopiste on sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamisessa sekä muutosjohtamisessa esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimus on tehty kohdeyrityksessä, jossa toteutettiin brändiuudistus keväällä 2026. Kohdeyrityksen brändiuudistus toimii täten tutkielmassa tutkitun organisaatiomuutoksen kontekstina. Tutkielman taustalla on halu yhdistää kohdeyrityksen liiketoiminnallisen kasvun tavoitteet brändiuudistuksen kautta sekä sen strateginen tavoite työnantajamielikuvan vahvistamisesta. Tutkielma pyrkii vastaamaan kohdeyrityksen tilanteen kautta tunnistettuun ymmärrysaukkoon siitä, miten esihenkilöt voivat vahvistaa työntekijöiden työnantajamielikuvaa muutostilanteessa, joka tässä tutkimuksessa on brändiuudistus. Lisäksi tutkielman tavoitteena on selvittää brändiuudistuksen potentiaali vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa, sillä se on yhteydessä muutosjohtamisen keinojen vaikuttavuuden uudistuksen aikana.

Empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena pohjoismaisessa palvelualan yrityksessä. Aineisto kerättiin puolistrukturoituilla yksilöhaastatteluilla, joihin osallistui kahdeksan esihenkilöä kohdeyrityksen eri yksiköistä. Haastattelut toteutettiin muutama kuukausi ennen brändiuudistuksen lanseerausta, jolloin uudistuksen sisäinen viestintä ja jalkautus oli jo aloitettu. Tutkimuksen keskeinen tulos on, että brändiuudistus voi toimia sisäistä työnantajamielikuvaa vahvistavana tekijänä, mutta sen avulla ei voida korjata työnantajamielikuvaa. Brändiuudistuksen sisäistä työnantajamielikuvaa vahvistava vaikutus syntyy erityisesti työntekijöiden kokemuksen ylpeyden, yhteenkuuluvuuden ja siten organisaatioon sitoutumisen kautta, mikäli uuden brändin koetaan olevan linjassa arvojen, kulttuurin ja arjen kokemusten kanssa.

Tulokset korostavat esihenkilön merkitystä ja keskeistä roolia työnantajamielikuvien muovaamisessa muutoksen aikana. Tulosten pohjalta tunnistettiin viisi keskeistä muutosjohtamisen keinoa, joiden avulla vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa brändiuudistuksessa. Havaitut keinot ovat aktiivinen ja avoin viestintä, työntekijöiden osallistaminen, esihenkilön asenne ja esimerkkinä toimiminen, läsnäolo ja tuen antaminen sekä muutoksen jalkautuksen hallinta erityisesti omassa tiimissä. Esihenkilöiden toiminta ja vuorovaikutus heijastuu vahvasti työntekijöiden kokemuksiin, jonka vuoksi brändiuudistuksen vaikutus sisäiseen työnantajamielikuvaan riippuu merkittävästi esihenkilöiden kyvystä johtaa muutosta arjen tasolla.

Avainsanat: sisäinen työnantajamielikuva, työnantajabrändi, muutosjohtaminen, brändiuudistus, organisaatiomuutos, esihenkilö

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Kohdeyrityksen tarve tutkimukselle	9
1.3	Tutkielman tavoite	11
1.4	Tutkielman rajaus	11
1.5	Tutkielman rakenne	12
2	Sisäinen työnantajamielikuva	14
2.1	Sisäisen työnantajamielikuvan määritelmä	14
2.2	Sisäisen työnantajamielikuvan merkitys	15
2.3	Sisäisen työnantajamielikuvan muovaajat	16
2.3.1	Työnantajabrändäys	16
2.3.2	Sosiaalinen identiteetti	18
2.3.3	Merkityksellistäminen ja sisäinen viestintä	20
3	Muutosjohtaminen	24
3.1	Muutosjohtaminen käsitteenä	24
3.2	Muutosjohtamisen vaikutukset ja merkitys	26
3.3	Esihenkilöt muutosjohtajina	27
3.3.1	Viestintä muutoksen syistä ja tavoitteista	27
3.3.2	Esihenkilön ominaisuudet, ammattitaito ja asenne	28
3.3.3	Työntekijöiden osallistaminen	29
3.3.4	Merkityksenanto ja organisaatiokulttuurin huomioiminen	30
3.3.5	Psykologinen turvallisuus ja tukena oleminen	31
3.3.6	Epävarmuuksien ja vastarinnan hallinta	32
4	Tutkimuksen toteutus	34
4.1	Menetelmät	34
4.2	Kohdeyritys tutkimuksen kontekstina	35
4.3	Aineiston keruu	35
4.4	Aineiston analysointi	39
4.5	Tutkielman luotettavuus ja eettisyys	42
5	Tutkimustulokset	45
5.1	Brändiuudistus sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajana	45
5.1.1	Mahdollisuudet vahvistumiselle	46
5.1.2	Esteet vahvistumiselle	47
5.2	Esihenkilön muutosjohtamisen keinot brändiuudistuksessa sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi	48
5.2.1	Viestintä muutoksesta	49
5.2.2	Osallistaminen	51
5.2.3	Asenne ja esimerkkinä toimiminen	52
5.2.4	Läsnäolo, tukeminen ja tunteiden käsittely	53
5.2.5	Osaamisen varmistaminen ja jalkautuksen hallinta	55
6	Johtopäätökset	57
6.1	Tulosten tulkinta suhteessa teoriaan	57
6.1.1	Brändiuudistus sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajana	58

6.1.2	Esihenkilön muutosjohtamisen keinot brändiuudistuksessa sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi	61
6.2	Tutkielman uutuusarvo	68
6.3	Käytännön suositukset kohdeyritykselle	68
6.4	Tutkielman rajoitukset	70
6.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet	71
7	Yhteenveto	73
	Lähteet	76
	Liitteet	80
	Liite 1 Lopullinen haastattelurunko	80
	Liite 2 Alkuperäinen haastattelurunko	82
	Liite 3 Selvitys tekoälyn käytöstä	84

KUVIOT

Kuvio 1. Työnantajabrändäyksen viitekehys (Backhaus & Tikoo 2005, 505).	18
Kuvio 2. Brändiuudistus sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajana	45
Kuvio 3. Esihenkilön muutosjohtamisen keinot brändiuudistuksessa sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi	48
Kuvio 4. Johtopäätösten yhteenveto	57

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastattelujen ja haastateltavien tiedot	37
Taulukko 2. Esimerkki lainausten kategorisoinnista ja teemoittelusta	41

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Nykyhetkelle tyypillisten haasteiden kuten teknologisen kehityksen myötä organisaatiot pyrkivät myös esiintymään houkuttelevampina työnantajina vahvistaakseen kilpailukykyään, sillä organisaatioiden menestys on vahvasti yhteydessä sen henkilöstöresursseihin. (Choudhary & Joshi 2024; Florentina-Mihaela ym. 2024, 2–3). Jälkitekollistuneessa työympäristössä osaavien työntekijöiden houkuttelevuus ja pitäminen onkin henkilöstöjohtamisen yksi keskeisimmistä haasteista, jonka myötä työnantajamielikuvan merkitys on kasvanut. Työnantajamielikuvan tai -brändäyksen tärkein tavoite on luoda erottautuva arvolutaus potentiaalisille ja nykyisille työntekijöille. Käsite sisältää siten sekä ulkoisen että sisäisen näkökulman ja yhdistää henkilöstöjohtamisen ja markkinoinnin osa-alueet. (Edlinger 2015, 443–445; Choudhary & Joshi 2024).

Backhaus ja Tikoo (2004, 501–504) määrittelevät työnantajamielikuvan kehittämisen kohdennetuksi ja pitkäjänteiseksi toiminnaksi, jonka myötä pyritään hallitsemaan nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden sekä muiden sidosryhmien tietoisuutta ja käsityksiä tietystä yrityksestä. Työnantajamielikuvan hallinnan tarkoituksena on välittää mielikuvaa organisaatiosta hyvänä työpaikkana korostamalla sen ainutlaatuisia piirteitä työnantajana. Tämä tutkielma keskittyy erityisesti sisäiseen työnantajamielikuvaan. Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu työntekijöiden kokemuksista, tulkinnoista, heidän kuulemistaan tarinoista ja suhteesta organisaatioon. Lisäksi sisäisesti koetut mielikuvat heijastuvat organisaation ulkopuolelle sen pohjalta, miten työntekijät puhuvat työnantajastaan. Vahva sisäinen työnantajamielikuva näkyy organisaatioidentiteetissä ja -kulttuurissa, joista heijastuu työntekijöiden lojaalius, tuottavuus, motivaatio, sitoutuneisuus sekä innovaatio. (Florentina-Mihaela ym. 2024, 2–5, 12–14; Barbulescu ym. 2024). Organisaatioiden työnantajamielikuva on noussut tutkimuskirjallisuudessa lähivuosina suuremmin esille ja sitä on tutkittu yleisellä tasolla. Sisäiseen työnantajamielikuvaan erikoistuvaa tutkimusta on sen sijaan tehty hyvin vähän tähän mennessä.

Esihenkilön toiminnan, ominaisuuksien ja persoonallisuuden on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden asenteisiin ja mielikuviin työnantajaorganisaatiota kohtaan. Esihenkilön ominaisuudet ja toiminta vaikuttavat muun muassa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, motivaatioon, sitoutumiseen, lojaaliuuteen sekä irtisanoutumisaikaisiin, muovaten näin heidän työnantajamielikuvaansa (Oreg & Berson 2011, 629–630). Esihenkilöiden vaikutuksesta sisäiseen työnantajamielikuvaan on kuitenkin vain vähän aikaisempaa tutkimusta, eivätkä ne tarjoa suoraan

vastauksia siihen, millä tavoin esihenkilö muovaa sisäistä työnantajamielikuvaa. Esihenkilöt toimivat organisaatioissa keskeisessä asemassa johdon ja työntekijöiden välillä ja ovat roolinsa puolesta työnantajaa edustavassa asemassa, jonka vuoksi heidän vaikutustaan sisäiseen työnantajamielikuvaan olisi tärkeää tutkia. Tämän lisäksi aikaisempaa tutkimusta ei ole siitä, miten esihenkilöt voisivat organisaatiomuutoksissa – jotka ovat usein sekä haavoittuvaisia että uusia mahdollisuuksia tuovia prosesseja – tukea tai vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa.

Lisäksi organisaatioiden tulee olla kykeneväisiä uudistamaan niin strategiaansa kuin identiteettiäänkin, jotta ne voivat selvitä ja kukoistaa kilpailuilla markkinoilla. (Bernuzzi ym. 2023, 144–145; Florentina-Mihaela ym. 2024, 2–3; Phillips & Klein 2023, 189). Oreg & Berson (2011) kertovatkin artikkelissaan sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioiden kohtaavan jatkuvasti uusia haasteita ja tarpeita mukautua muuttuviin toimintaympäristöihin. Muutosten onnistumisessa on kuitenkin huomattavasti vaihtelevuutta, minkä vuoksi on keskeistä keskittyä keinoihin ja kykyihin, jotka vahvistavat mahdollisuutta muutosten onnistumiselle.

Tämä tutkielma keskittyy kohdeyritykseen, jossa toteutettiin laaja organisaatiomuutos, brändiuudistus, keväällä 2026. Brändi on yksi organisaation tärkeimmistä ja arvokkaimmista strategisista voimavaroista, ja sen johtaminen onkin yksi keskeisimmistä toiminnoista yrityksissä (Backhaus & Tikoo 2004, 501–504). Brändi tarkoittaa muun muassa nimeä, termiä, symbolia, merkkiä, muotoilua (eng. design) tai näiden yhdistelmää, jonka avulla pyritään erottautumaan kilpailijoista tai auttaa tunnistamaan jokin palvelu, tuote, henkilö tai paikka. Brändi on organisaatioille tärkeä työväline viestittää sen arvoista, tavoitteesta ja luoda haluttua mielikuvaa kohderyhmissä. (Keller & Swaminathan 2020).

Brändiuudistus voidaan nähdä ennen kaikkea strategisena ja kulttuurisena muutoksena, sillä se vaikuttaa organisaation identiteettiin sekä siihen, miten organisaatio ymmärtää itseään ja viestii olemassaolostaan niin sisäisesti kuin ulkoisesti. (Muzellec & Lambkin 2006, 803–808).

Brändiuudistukset ovat usein riskialttiita, resurssija vaativia sekä kalliita prosesseja. Täten ne voivat heikentää aiemmin rakennettua brändimielikuvaa, mikäli niitä ei johdeta hyvin.

Brändiuudistusten onnistuminen on siten merkittävässä roolissa myös organisaatioiden liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta. Organisaation uudelleenbrändäys tulisikin nähdä ja käsitellä laaja-alaisena muutosjohtamisen prosessina. Brändiuudistukset ovat kokonaisvaltaisia muutoksia, sillä ne muovaavat ulkoisten muutosten kuten visuaalisen uudistuksen lisäksi organisaation sisäisiä ajattelumalleja ja identiteettiä. (Chad 2015, 571–574).

Muutoksen onnistumisen kannalta johtaminen on erityisen tärkeässä asemassa. Esihenkilön näkökulmaan muutosjohtamisessa ei olla kuitenkaan aiemmassa tutkimuksessa keskitytty niin paljon kuin olisi tarpeen ja hyödyllistä, vaan tutkimukset ovat painottuneet pitkälti ylemmän johdon rooliin. (Oreg & Berson 2011, 627–629; Phillips & Klein 2023, 194–195). Esihenkilöiden roolin syvällisempi tutkimus olisi tärkeää, sillä heidän henkilökohtaisten ominaisuuksien, arvojen ja toiminnan on esitetty vaikuttavan organisatorisiin tuloksiin kuten yrityksen suorituskykyyn, työntekijöiden työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. (Oreg & Berson 2011, 627–629).

1.2 Kohdeyrityksen tarve tutkimukselle

Tutkielma on toteutettu tapaustutkimuksena ja toimeksiantona pohjoismaalaiselle palvelualan yritykselle, jossa tehtiin brändiuudistus keväällä 2026. Kohdeyrityksen brändiuudistus toimii tutkielmassa tutkitun organisaatiomuutoksen kontekstina. Uuden brändin suunnittelu sekä toteuttaminen aloitettiin kohdeyrityksessä vuoden 2025 aikana, ja uusi brändi otettiin käyttöön ja lanseerattiin huhtikuussa 2026. Kohdeyrityksessä työskentelee yli 1500 asiantuntijaa erinäisissä tehtävissä. Yritys toimii kilpaillulla ja asiakaslähtöisellä toimialalla, jossa henkilöstön rooli brändin toteuttamisessa asiakaskohtaamisten kautta on keskeinen. Tämä tekee yrityksestä tutkimusaiheen kannalta mielenkiintoisen, sillä brändi ei ilmene vain ulkoisena viestintänä vaan se konkretisoituu työntekijöiden toiminnan, vuorovaikutuksen ja palvelukokemuksen kautta myös asiakkaille.

Tutkielman kohdeyrityksen brändiuudistuksen tavoitteena on parantaa sen mainetta ja vetovoimaa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin tulevaisuuden kasvun mahdollistamiseksi. Kohdeyrityksen strategisena tavoitteena on brändiuudistuksen avulla kasvattaa etenkin brändin harkintaa, tunnettuutta ja suosimista sen strategisissa kohderyhmissä, joita ovat nuoret aikuiset, yrittäjät ja yritysasiakkaat. Tarve brändiuudistukselle pohjautuu tarpeeseen merkittävälle, rohkealle ja erottuvalle muutokselle perinteisessä ja vakiintuneisiin käytäntöihin tottuneessa kilpailukentässä. Uudistuksen onnistuminen on siis liiketoiminnallisesti kriittistä, sillä sen tuomat muutokset ja toivotut vaikutukset ovat laajat sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Tässä tapauksessa yrityksen brändiuudistus kattaa alleen tavoitemielikuvan, brändilupauksen, brändiäänen ja -persoonan, tavoitekohderyhmät, brändiposition, brändihierarkian, visuaalisen identiteetin, markkinointikonseptin, markkinointikanavat ja -mittarit. Brändin uudistaminen on aloitettu tavoitemielikuvan hahmottamisesta eli siitä, mitä organisaatio haluaa asiakkaitensa ajattelevan ja sanovan yrityksestä. Tavoitemielikuvan asettamisen jälkeen organisaatio on keskitytty asettamaan brändilupaus, eli miten luvataan toimia organisaationa sekä brändiäänen ja -

persoonaan, eli miten organisaatio viestii ja toimii, jotta brändilupaus välittyy kaikille sidosryhmille. Näiden asettamisen pohjana ovat organisaation missio, arvot sekä identiteetti.

Lisäksi yrityksen strategisena tavoitteena vuosille 2024–2030 on olla toimialansa halutuin työpaikka sekä kasvattaa henkilöstötyytyväisyysindeksiään (ts. eNPS-lukuaan) joka vuosi. Yrityksen strategiset tavoitteet liittyvät siten olennaisesti myös työnantajamielikuvaan. Ollakseen alansa halutuin työpaikka, tulee organisaation sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan olla mahdollisimman vahva ja positiivinen. Sisäisen työnantajamielikuvan kehittäminen on tärkeää, jotta onnistutaan sitouttamaan olemassa olevia työntekijöitä, kasvattamaan työtyytyväisyyttä, minimoimaan vaihtuvuus ja levittämään positiivista suullista tietoa, mikä vahvistaa mainetta ja tunnettuutta myös organisaation ulkopuolella.

Kohdeyrityksen sisäistä työnantajamielikuvaa on tutkittu anonyymien henkilöstötyytyväisyyskyselyiden avulla, joita järjestetään kahdesti vuodessa. Indeksiksi lasketaan vähentämällä Suosittelijoiden (arvosanat 9–10) yhteenlaskettu %-osuus Kriittisten (arvosanat 0–6) yhteenlasketusta %-osuudesta. Tulosten vaihteluväli on -100 (kaikki kriitikkoja) ja +100 (kaikki promoottoreita). Yrityksen eNPS-indeksi oli henkilöstökyselyissä vuosina 2023-2025 +32 ja vuonna 2026 +31. Asiantuntijaorganisaatiossa +20 eNPS-luku luokitellaan hyväksi lukemaksi, joten kohdeyrityksen tulos on korkeampi kuin asiantuntijaorganisaatioiden keskimääräinen tulos. Viime vuosien tulokset ovat osoittaneet, että organisaation vahvuuksina pidetään hyvää yhteishenkeä, laadukasta esihenkilötyötä ja johtamista sekä työn merkityksellisyyttä. Erityisesti arvostettiin työnantajan joustavuutta elämäntilanteiden huomioimisessa, esihenkilöiden kykyä ottaa huomioon erilaiset näkemykset sekä tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn eNPS-indeksi pysyi samalla tasolla kolme vuotta, jonka jälkeen vuonna 2026 taso laski hieman edellisiin vuosiin verrattuna. Tämä kertoo siitä, että henkilöstötyytyväisyyttä ei olla vielä onnistuttu kasvattamaan strategian mukaisesti, mikä kertoo tarpeesta työnantajamielikuvan johtamisen kehittämiseksi.

Tutkielman avulla pyritään selvittämään, onko brändiuudistuksella mahdollista vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa ja miten esihenkilöt voisivat kohdeyrityksessä vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa brändiuudistuksessa. Tutkielmalla on kohdeyritykselle liikkeenjohdollinen tarve ja hyöty, sillä sen avulla pyritään löytämään keinoja strategisen tavoitteen täyttämiseksi ja liiketoiminnallisesti keskeisen muutoksen onnistuneeksi jalkauttamiseksi. Tutkielman avulla pyritään löytämään erityisesti muutosjohtamisen keinoja esihenkilöille, joiden avulla he voisivat onnistuneesti johtaa sekä brändiuudistusta että vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa. Löydettyjen

keinojen avulla esihenkilöt voisivat yhdistää nämä kaksi liiketoiminnallisesti ajankohtaista teemaa ja tukea yrityksen tavoitteita omassa työssään.

1.3 Tutkielman tavoite

Tämä tutkielma syventyy tarkastelemaan kahta teemaa, eli muutosjohtamista ja sisäistä työnantajamielikuvaa, entistä syvemmillä tasolla ja esihenkilön roolista katsottuna. Aikaisempaa tutkimusta, jossa yhdistetään sekä muutosjohtaminen että sisäinen työnantajamielikuva ei ole, joten tämä tutkielma pyrkii vastaamaan tähän ymmärrysaukkoon. Toisin sanoen tutkielma pyrkii löytämään muutosjohtamisen keinot, joiden avulla yhdistää sekä sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamisen että organisaatiomuutoksen johtamisen esihenkilötyössä. Tässä kohdeyrityksessä kyseessä oleva organisaatiomuutos ja siten tutkielman empiirinen konteksti on brändiuudistus. Mahdollisimman hyödynnettävissä olevien ja luotettavien tulosten saamiseksi tutkielmassa selvitetään myös, voiko brändiuudistuksella ylipäätään vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa. Tutkielmassa keskitytään esihenkilöiden näkökulmaan, sillä he ovat muutosjohtamisessa keskeisessä asemassa johdon ja työntekijöiden välillä.

Tutkielman tavoitteena on selvittää:

1. Brändiuudistuksen potentiaali sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajana, ja
2. Esihenkilöiden muutosjohtamisen keinot brändiuudistuksessa sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi.

Brändiuudistuksen potentiaali vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa on tutkielman kannalta keskeinen, sillä se vaikuttaa esihenkilöiden muutosjohtamisen keinojen vaikuttavuuteen ja merkittävyyteen. Näin ollen voidaan paremmin ymmärtää, kuinka keskeisessä asemassa esihenkilöiden rooli ja heidän hyödyntämänsä muutosjohtamisen keinot ovat brändiuudistuksessa sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamisessa. Mikäli uudistuksella voidaan vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa, voivat esihenkilöt tukea sen vahvistumista hyödyntämällä tutkielmassa tunnistettuja muutosjohtamisen keinoja. Täten esihenkilöt voivat myös paremmin tukea kohdeyrityksen strategisia tavoitteita omassa työssään.

1.4 Tutkielman rajaus

Tutkielma on rajattu käsittelemään laajojen organisaatiotasojen muutosten johtamista. Tutkielma ei näin ollen keskity käsittelemään esimerkiksi projektiluontoisia, yksittäisiin tiimeihin kohdistuvia tai niiden sisällä tapahtuvia muutoksia ja niiden johtamista. Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään

muutosjohtamisen teoriaa, sillä brändiuudistuksiin keskittyvää teoriaa on vasta melko vähän. Aikaisemman tutkimuksen puute vaikutti myös tutkielman rajaukseen siten, että tässä tutkielmassa toisena pääteorianä käytetään muutosjohtamista brändiuudistuksen sijaan. Näin ollen tutkielman teoriapohjana on muutosjohtaminen ja brändiuudistus toimii tutkimuksen empiirisenä kontekstina. Brändiuudistuksen kirjallisuutta on kuitenkin hyödynnetty tutkielmassa kontekstin ymmärtämiseksi ja selittämiseksi. Tämä valinta tehtiin myös sen vuoksi, jotta tulokset olisivat mahdollisimman hyödynnettävissä sekä muissa organisaatiomuutoksissa kohdeyrityksen sisällä että muissa organisaatioissa.

Lisäksi tutkielma on rajattu esihenkilön näkökulmaan. Haastatteluissa esihenkilöiltä kysyttiin myös työntekijöiden ajatuksista ja kokemuksista, mutta kertomukset ovat esihenkilöiden kertomia ja siten välillisiä, joten niitä ei voida yleistää tai pitää täysin paikkansapitävinä. Rajaus esihenkilön näkökulmaan tehtiin sen vuoksi, että esihenkilöt ovat keskeisiä toimijoita johdon ja työntekijöiden välillä. Esihenkilöillä voi aikaisempaan tutkimukseen pohjautuen olla hyvinkin suuri vaikutus alaistensa työtyytyväisyyteen sekä käsityksiin ja sitoutumiseen organisaatiota kohtaan, ja heillä on myös merkittävästi vaikutusvaltaa muutosten onnistumisessa. Näin ollen tutkielma pyrkii havainnollistamaan, miten juuri esihenkilöjohtamista voisi tukea tai kehittää ja mitkä johtamiskeinot ovat toimivia, jotta esihenkilöt pystyisivät organisaatiomuutoksen, kuten tässä tapauksessa brändiuudistuksen, aikana vahvistamaan sisäistä työnantajamielikuvaa.

1.5 Tutkielman rakenne

Luvuissa kaksi ja kolme käsitellään tutkielman teoreettista taustaa kahden pääteorian kautta. Luvussa kaksi käsitellään ensimmäistä pääteoriaa eli sisäistä työnantajamielikuvaa, ja luvussa kolme toista pääteoriaa eli muutosjohtamista. Kummatkin pääluvut on jaoteltu useampaan alalukuun, joissa teoreettista taustaa käsitellään syvemmin aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden valossa. Luvussa kaksi avataan ensin sisäisen työnantajamielikuvan määritelmä ja merkitys, jonka jälkeen sisäisen työnantajamielikuvan muovautumista kuvataan kolmen eri teorian kautta. Muutosjohtamisen pääluvussa avataan ensin muutosjohtamista käsitteenä ja sen jälkeen muutosjohtamisen vaikutuksia ja merkitystä. Tämän jälkeen luvussa syvennytään esihenkilöihin muutosjohtajina, ja aihetta tarkastellaan kuuden esihenkilölle keskeisen muutosjohtamisen keinon kautta.

Neljännessä luvussa avataan tutkimuksen toteutusta. Luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat, tutkimuksen kohdeyritys ja sen taustatiedot, tutkimusote ja -menetelmät, tutkimusaineiston valinnat, sen keruu sekä aineiston analyysi. Lopuksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta

ja eettisyyttä. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset, joita avataan kahden alaluvun kautta tutkielman tavoitteeseen pohjautuen. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään tutkielman ensimmäistä tavoitetta eli brändiuudistuksen potentiaalia vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa. Potentiaalia sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiselle tarkastellaan uudistuksen tuomien mahdollisuuksien ja haasteiden kautta. Toisessa alaluvussa syvennytään tutkielman toiseen tavoitteeseen eli esihenkilöiden muutosjohtamisen keinoihin brändiuudistuksessa sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi. Kukin muutosjohtamisen keino on jaoteltu omaan alalukuunsa, joissa niitä käsitellään syvemmin.

Tutkielman kuudes luku koostuu teorian ja tulosten vertailun pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä. Luvussa esitetään tutkielman keskeiset löydökset, jotka pyrkivät vastaamaan tutkimuskysymykseen ja ymmärrysaukkoon. Luvussa esitetään myös käytännön suositukset kohdeyritykselle tehtyjen havaintojen pohjalta. Näiden lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä käsitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa esitetään tutkielman yhteenveto, joka tarjoaa keskeisimmät sisällöt ja tulokset tiivistettynä. Yhteenvedossa avataan myös tutkielman merkitystä ja hyötyä sekä tieteellisessä valossa että organisaatioiden näkökulmasta.

2 Sisäinen työnantajamielikuva

2.1 Sisäisen työnantajamielikuvan määritelmä

Vaikka yritykset lähtökohtaisesti keskittyvät brändimarkkinoinnissaan kehittämään tuotteitaan ja yrityksen kokonaisbrändiä, voidaan brändäystä hyödyntää myös henkilöstöjohtamisessa. Tällöin puhutaan usein työnantajabrändäyksestä tai -mielikuvasta. Yritykset pyrkivät työnantajamielikuvan kehittämisen ja vahvistamisen kautta houkuttelemaan uusia osaavia työntekijöitä sekä mahdollistamaan nykyisten työntekijöiden sitoutumisen organisaation kulttuuriin ja strategiaan. Työnantajabrändäys (eng. employer branding) tarkoittaa tarkoituksellista ja suunniteltua pitkän tähtäimen strategiaa, jonka avulla pyritään hallitsemaan työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden sekä olennaisten sidosryhmien tietoisuutta sekä näkemyksiä tietyistä organisaatiosta työnantajana. Sen lähtökohtana on esittää organisaatio hyvänä paikkana olla töissä tuomalla esille erilaisia ominaisuuksia, jotka erottavat sen positiivisesti muista työnantajista ja tekevät siitä työnantajana erityisen ja tavoiteltavan arvoisen suhteessa muihin organisaatioihin (eng. employer of choice). (Backhaus & Tikoo 2004, 501–504; Choudhary & Joshi 2024, 1–4; Edlinger 2015, 443–445). Työnantajabrändäys on siis niin sisäisesti kuin ulkoisesti toteutettua markkinointia organisaatiosta työnantajana, joka pyrkii syventämään identifioitumista ja sitoutumista organisaatioon, sen brändiin, missioon, arvoihin ja uskomuksiin (Barbulescu ym. 2024).

Työnantajamielikuvan käsite (eng. employer brand) puolestaan viittaa siihen, kuinka organisaatio nähdään potentiaalisten ja nykyisten työntekijöiden sekä muiden sidosryhmien näkökulmasta (Backhaus & Tikoo 2004, 507–510). Tässä tutkielmassa keskitytään työnantajamielikuvan sisäiseen näkökulmaan eli nykyisten työntekijöiden mielikuviin työnantajasta. Työnantajamielikuva pohjautuu olemassa oleviin käsityksiin ja oletuksiin organisaatiosta työnantajana, ja toimii mediaattorina käsitysten ja houkuttelevuuden välillä. (Backhaus & Tikoo 2004, 507–510). Niin sisäinen kuin ulkoinenkin työnantajamielikuva muodostuu monista eri tekijöistä, kuten organisaation arvomaailmasta, yrityskulttuurista, maineesta sekä sen tavasta kohdella työntekijöitään. Mielikuva muodostuu kokemusten ja tulkintojen kautta sekä niiden myötä syntyvän suhteen kautta. Kokemukset tarkoittavat niitä asioita, mitä työntekijät kokevat päivittäisessä arjessaan työpaikalla, tulkinnat puolestaan sitä, miten he ymmärtävät sekä merkityksellistävät omia kokemuksiaan ja organisaation toimintatapoja, ja suhde sitä, miten nämä kokemukset ja tulkinnat vaikuttavat työntekijöiden arvostukseen, käsitykseen ja sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Työnantajamielikuvan kehittäminen ja ylläpito ei näin ollen ole vain HR:n vastuulla, vaan siihen vaikuttaa kaikki päivittäinen johtaminen, viestintä ja arjen vuorovaikutus. (Florentina-Mihaela ym. 2024, 4–5).

Ambler ja Barrow (1996, 187) määrittelevät työnantajamielikuvan työnantajaan liitettyjen toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten etujen kokonaisuudeksi. Toiminnallisiin etuihin sisältyy muun muassa kasvu- ja kehittymismahdollisuudet ja työympäristö, taloudellisiin etuihin palkka ja muut monetaariset työsuhde-edut ja psykologisiin etuihin muun muassa yhteenkuuluvuuden tunne, työn merkityksellisyys sekä arvostuksen saaminen. Choudhary ja Joshi (2024, 5–7) esittävät työnantajamielikuvan muodostuvan viiden ulottuvuuden kautta, jotka ovat terve työympäristö, työn ja vapaa-ajan tasapaino, koulutus ja kehittyminen, organisaation eettisyys ja yhteiskuntavastuu (CSR) sekä palkka ja muut edut. Toisaalta työnantajamielikuva voidaan jakaa myös funktionaalisten ja symbolisten hyötyjen kokonaisuudeksi. Funktionaalisia hyötyjä kuten palkkaa, työsuhde-etuja, työolosuhteita, urakehitysmahdollisuuksia ja työtehtävän sisältöä voidaan mitata ja arvioida objektiivisesti, kun taas symboliset hyödyt ovat subjektiivisia kokemuksia ja liittyvät siihen, miten arvostettavana potentiaaliset tai nykyiset työntekijät näkevät yrityksen tai millaista sosiaalista hyväksyntää henkilöt uskovat saavansa työskennellessään yrityksessä. Symboliset piirteet liittyvät organisaation kulttuuriin, arvoihin, maineeseen ja statukseen. (Backhaus & Tikoo 2004, 505). Nämä työnantajamielikuvan ulottuvuudet ja määritelmät pätevät myös sisäiseen näkökulmaan.

2.2 Sisäisen työnantajamielikuvan merkitys

Tehokkaan työnantajabrändäyksen sekä vahvan ja selkeän työnantajamielikuvan on todettu toimivan kilpailuetuna, parantavan yrityksen suorituskykyä ja mainetta, auttavan työntekijöitä sisäistämään yrityksen arvot sekä vähentämään työntekijöiden vaihtuvuutta. (Backhaus & Tikoo 2004 501–504; Florentina-Mihaela ym. 2024, 12–14; Barbulescu ym. 2024). Kilpailuetu syntyy siitä, että positiivinen mielikuva ja maine lisää organisaation vetovoimaa työmarkkinoilla, jolloin se pystyy valitsemaan hakijoiden joukosta parhaimmat työntekijät (Cable & Turban 2003, 2260–2261). Tämän kilpailuedun saaminen vaatii kuitenkin sen, että työnantajamielikuva ei horju, vaan se pysyy vähintään stabiilina tai muuttuu paremmaksi (Backhaus & Tikoo 2004, 501–504). Toisaalta tulee myös ottaa huomioon, että työntekijöitä kohtaan kohdistuu enenevässä määrin odotuksia ja vaatimuksia kuten monipuolinen osaaminen ja korkeampi koulutustaso, joustavuus, vastuunkanto sekä sosiaaliset että tekniset taidot, mikä voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja motivaatioon. Proaktiivinen työnantajamielikuvan hallinta on siis tärkeä keino henkilöstön pysyvyyden ja motivaation tukemiseksi eikä vain onnistuneiden ja pitkäaikaisten rekrytointien mahdollistamiseksi. (Ambler & Barrow 1996, 9–12). Työnantajamielikuvaan liitetyt merkitykset ja näkökulmat kuitenkin vaihtelevat ihmisten, kulttuurien ja maiden välillä, mikä on tärkeää ottaa huomioon yhä enemmän globalisoituvassa maailmassa (Florentina-Mihaela ym. 2024, 2–3).

Hyvin rakennettu, sisäistetty ja vahva työnantajamielikuva tukee lisäksi organisaation liiketoiminnallisia tavoitteita, koska sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät tekevät usein hyvää työnjälkeä ja vaikuttavat näin positiivisesti muun muassa asiakastyytyväisyyteen ja -kokemukseen sekä innovointiin (Chhabra & Sharma 2014, 49; Barbulescu ym. 2024). Vahva sisäinen työnantajamielikuva heijastuu myös siihen, että työntekijät toimivat brändilähettiläinä omasta halustaan ja luonnostaan. Tämä mahdollistaa sen, että organisaatio saa aidommalta tuntuvaan ja uskottavamman maineen, jota ei ole mahdollista saavuttaa ainoastaan ulkoisen viestinnän tai markkinoinnin avulla (Florentina-Mihaela ym. 2024, 13). Organisaation sisäiset ominaisuudet ja piirteet heijastuvat näin ollen työntekijöiden kautta ulkoiseen toimintaympäristöön ja sidosryhmille (Chhabra & Sharma 2014, 49). Siirrymme seuraavaksi tarkastelemaan kolmen eri teorian kautta syvemmin, mitkä tekijät vaikuttavat ja muovaavat sisäistä työnantajamielikuvaa. Teoriat käsittelevät työnantajabrändäystä, sosiaalisen identiteetin teoriaa sekä merkityksellistämisteoriaa.

2.3 Sisäisen työnantajamielikuvan muovaajat

2.3.1 Työnantajabrändäys

Backhaus ja Tikoo loivat ensimmäisen työnantajabrändäyksen mallin vuonna 2004. He määrittelevät työnantajabrändäyksen, jota kutsumme jatkossa myös EB-teoriaksi (eng. employer branding theory), yrityksen strategiseksi pyrkimykseksi viestiä niin ulkoisesti kuin sisäisesti, miksi se on haluttu työnantaja. Teoria kuvaa siis yritysten pyrkimystä profiloitua tietynlaisena työnantajana. Käsite brändi tarkoittaa nimeä, termiä, symbolia, merkkiä, muotoilua (eng. design) tai näiden yhdistelmää, jonka tarkoituksena on erottautua ja auttaa tunnistamaan organisaatio, jokin tuote tai palvelu, paikka tai henkilö muista kilpailijoista (Keller & Swaminathan 2020). EB-teoria pohjautuu sekä brändi- että signaaliteorioihin ja korostaa, että työnantajabrändäys liittyy brändipääomaan ja -markkinointiin, henkilöstöhallintaan sekä organisaatioviestintään. (Backhaus & Tikoo 2004, 501–503).

Keskeisessä asemassa teoriassa on brändäyksen periaatteiden hyödyntäminen henkilöstöhallinnossa, ja niiden avulla pyritään nostamaan yrityksen identiteettiä työnantajana sekä sen ainutlaatuisia piirteitä, jotka erottavat sen muista työnantajista (Backhaus & Tikoo 2004, 501–503).

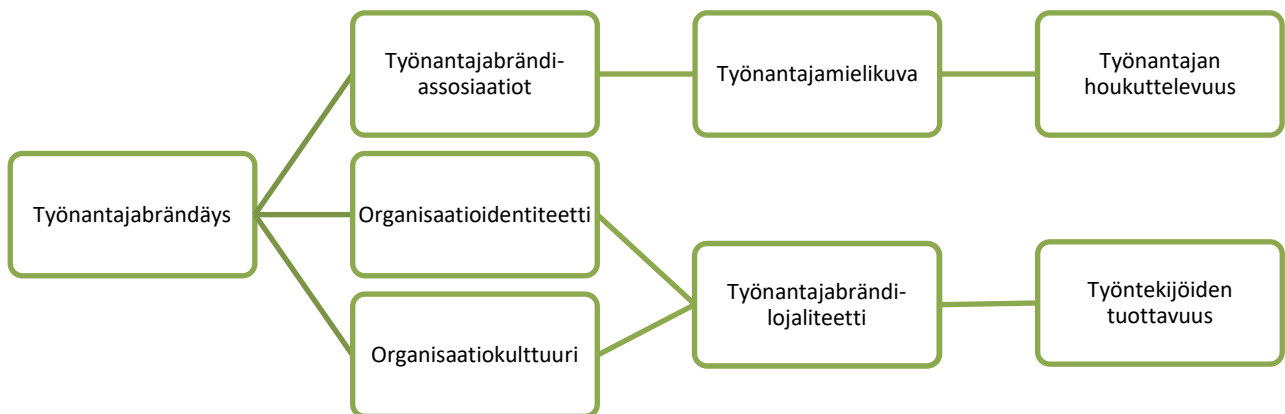
Työnantajabrändäys pohjautuu myös resurssipohjaiseen näkemykseen eli ajatukseen siitä, että inhimillinen pääoma tuo arvoa organisaatioille, ja onnistuneiden henkilöstöpääomaan tehtyjen investointien kautta yrityksen suoritus- ja kilpailukykyä voidaan parantaa. (Backhaus & Tikoo 2004, 501–503; Pološki Vokić ym. 2023, 27).

Työnantajabrändin markkinointi organisaation sisällä on keskeinen osa työnantajabrändäystä, ja sen avulla pyritään kasvattamaan henkilöstöstä organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sitoutunut ryhmä, jota muiden organisaatioiden on vaikea jäljitellä. Työntekijöiden altistaminen järjestelmällisesti ja säännöllisesti yrityksen työnantajabrändin arvolupaukselle mahdollistaa sen, että organisaatiokulttuuri muotoutuu organisaation arvojen ympärille. Tämä puolestaan mahdollistaa sen, että työntekijät keskittyvät työskentelemään yrityksen haluamalla tavalla ja kohti haluttuja tavoitteita. Brändin hyödyntäminen keinona luoda organisaatiosta käsitys laadukkaana työnantajana edesauttaa työntekijöiden halua pysyä organisaatiossa ja työskennellä sen tavoitteiden eteen. Työnantajabrändiin nivoutuu myös käsitys psykologisesta sopimuksesta ja lojaalisuudesta, joka työntekijöille syntyy, kun suhde työnantajaorganisaatioon on vahva sekä luottamukseen ja arvostukseen perustuva. (Backhaus & Tikoo 2004, 503–504).

Positiivisen sisäisen työnantajamielikuvan kannalta avainasemassa on työnantajabrändille määritellyn arvolupauksen realisoiminen arjessa sekä työnantajabrändin sisäinen markkinointi, sillä ne määrittelevät sen, kokevatko työntekijät työnantajabrändin arvolupausten vastaavan todellisuutta. Mikäli asetetut arvolupaukset toteutuvat, sitouttaa se työntekijöitä, auttaa heitä sisäistämään arvot ja toteuttamaan organisaation tavoitteita, vahvistaa organisaation sisäistä kulttuuria sekä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, sillä työntekijät voivat uskoa ja luottaa siihen, että työnantaja toimii tekemiensä lupauksen mukaan. (Pološki Vokić ym. 2023, 27). Toisaalta jos arvolupaukset eivät toteudu, ovat vaikutukset päinvastaisia aiheuttaen työntekijöissä brändiristiriitaa (eng. brand dissonance). Nämä vaikutukset ovat haitallista niin sisäisesti muun muassa henkilöstöhallinnon ja kulttuurin kannalta, mutta myös laajemmin liiketoiminnan sekä kilpailukyvyn näkökulmasta. Lisäksi työntekijöiden kokemus siitä, ettei työnantaja täytä velvollisuuksiaan, on yhteydessä lisääntyneisiin irtisanomisaikomuksiin, heikentyneisiin työsuorituksiin ja tuottavuuteen sekä heikentyneeseen työtyytyväisyyteen ja luottamukseen työnantajaorganisaatiota kohtaan. (Backhaus & Tikoo 2004, 501–504, 507–510).

Toisaalta voidaan ajatella, että työntekijät itse muodostavat organisaation työnantajabrändin ja edustavat sitä, sillä mielikuvat organisaatiosta syntyvät kokemusten kautta, joita työntekijät luovat ja muovaavat päivittäisessä arjessa. Brändi myös syntyy lopulta työntekijöiden toiminnan ja asenteiden kautta. Näin ollen näkökulmaa siitä, että työntekijät toimivat organisaation brändilähettiläinä, ei voida laiminlyödä. Kun työntekijät ovat linjassa organisaation strategian ja brändimielikuvan kanssa sekä sitoutuneita toimimaan niiden mukaisesti, voidaan haluttua työnantajabrändiä elää todeksi työarjessa luonnostaan. (Alloza 2008, 374–377).

Backhaus ja Tikoo (2004) esittävät teoriassaan, että etenkin työnantajabrändin systemaattinen hallinta, suunniteltu ja kohdennettu viestintä, sisäinen kulttuuriyö, arvolupauksen toteuttaminen ja vahvan organisaatioidentiteetin luominen ovat avainasemassa työnantajamielikuvan ja -brändin vahvistamisessa sekä lojaliteetin synnyttämisessä. Ensimmäisen työnantajabrändin viitekehyksen kehittäjinä Backhaus ja Tikoo korostavat etenkin kolmea avainasemassa olevaa työnantajabrändin ulottuvuutta eli organisaatiokulttuuria, organisaatioidentiteettiä sekä erottautuvaa arvolupausta (Reis ym. 2021, 3), jotka ovat esitettyinä kuviossa 1.



Kuvio 1. Työnantajabrändäyksen viitekehys (Backhaus & Tikoo 2005, 505).

On kuitenkin huomioonotettavaa, että Backhaus ja Tikoon malli tarjoaa vahvan teoreettisen pohjan, mutta tarve lisätutkimukselle on kuitenkin suuri, jotta voidaan ymmärtää työnantajabrändin ulottuvuuksia sekä hallintaa laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin (Reis ym. (2021, 19).

2.3.2 Sosiaalinen identiteetti

Sosiaalisen identiteetin teoria on sosiaalipsykologiaan kuuluva teoria siitä, että ihmisen minäkuva rakentuu henkilökohtaisen identiteetin lisäksi myös sosiaalisista ryhmistä, joihin henkilö kuuluu. Näitä ryhmiä voi olla esimerkiksi henkilön kansallisuus, sukupuoli tai harrastusryhmät. Työpaikka, työnantaja ja ammattiryhmä ovat myös hyvin keskeisiä sosiaaliseen identiteettiin liittyviä ja siihen vaikuttavia ryhmiä. Sosiaalisen identiteetin teoria rakentuu kolmen eri prosessin ympärille, jotka ovat sosiaalinen kategorisointi, identifikaatio ja sisä- ja ulkoryhmien vertailu.

Sosiaalinen kategorisointi tarkoittaa sitä, että ihmiset luokittelevat sekä itsensä että muut ihmiset erilaisiin ryhmiin jäsentääkseen ja helpottaakseen sosiaalisen maailman tulkintaa. Kategorioihin

luokittelu tekee koetuista ryhmäjäsennyksistä psykologisesti merkityksellisiä, mutta myös korostaa ryhmien välisiä eroja. Sosiaalinen identifikaatio puolestaan tarkoittaa sitä, että yksilö omaksuu itselleen tärkeiden ja merkityksellisten ryhmien normit, arvot ja piirteet osaksi omaa minäkuvaa tai identiteettiä. Näin ollen ryhmän maine ja menestys vaikuttaa kuitenkin suoraan yksilön itsetuntoon. Sosiaalinen vertailu liittyy siihen, että eri ryhmiä verrataan toisiinsa ja useimmiten sen ryhmän eduksi, johon henkilö itse kuuluu. Vertailussa ihmiset arvioivatkin usein omaa ryhmäänsä eli sisäryhmää (in-group, ”me”) suhteessa muihin ryhmiin eli ulkoryhmiin (out-group, ”he”). Tämän vertailun kautta tietoisesti tai tiedostamatta pyritään muodostamaan käsitys ryhmän asemasta, paremmuudesta ja arvosta. Oman ryhmän positiivinen erottaminen muista lisää usein ryhmän jäsenen tai jäsenten itsetuntoa, mutta voi pahimmillaan johtaa esimerkiksi syrjintään. Negatiivisia vaikutuksia, joita teorian ja sen kolmen komponentin pohjalta voi syntyä, ovat muun muassa tiettyjen ryhmien suosiminen, ennakkoluulojen syntyminen tai niiden yllä pysyminen sekä ryhmien väliset konfliktit. (Tajfel & Turner 1979, 37–41).

Sosiaalisen identiteetin teoriaa voidaan hyödyntää myös työnantajan ja työntekijän välisen suhteen tarkastelemiseksi. Työnantajamielikuvan näkökulmasta teoria tarjoaakin selkeän perustan ymmärtää, miksi organisaation maine ja kokemukset suhteessa organisaatioon ovat merkityksellisiä sisäiselle työnantajamielikuvulle. Työntekijät arvioivat työnantajaorganisaation asemaa, arvostusta ja mainetta työnantajana jo työnhakuvaiheessa sekä aktiivisesti ollessaan organisaatiossa töissä. Identifioituminen organisaatioon syntyy työntekijän kokemasta yhteenkuuluvuudentunteesta ja yhteydestä organisaatioon, joka voi syntyä esimerkiksi yhteisten arvojen, ominaisuuksien tai molemminpuolisen lojaliteetin kautta. Työpaikasta etsitäänkin usein merkityksellisyyttä, yhteyttä ja voimaantumista, mutta myös sosiaalisen aseman ja itsetunnon vahvistamista. (Ashforth & Mael 1989, 22–23; Alloza 2008, 376–377).

Mitä arvostetumpi ja erottuvampi organisaatio on ja mitä positiivisempi työnantajamielikuva sillä on niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, sitä todennäköisemmin työntekijät identifioituvat siihen ja hakevat organisaatioon kuulumisesta oman sosiaalisen asemansa ja itsetuntonsa vahvistusta (App ym. 2012, 7; Florentina-Mihaela ym. 2024, 5–6). Positiivinen sisäinen työnantajamielikuva ja hyvä ulkoinen maine lisää työntekijöiden ylpeyttä ja sitoutumista työnantajaansa kohtaan sekä kasvattaa halua toimia työnantajan puolestapuhujana ja suosittelijana. Negatiivinen mielikuva voi puolestaan aiheuttaa työntekijöiden irtisanoutumisaikeita tai sitä, että työntekijät eivät halua tulla identifioituiksi työnantajaan. Työnantajamielikuva vaikuttaa siis suoraan siihen, kuinka arvostetuksi ja merkitykselliseksi työntekijä kokee jäsenyytensä organisaatiossa. (Ashforth & Mael 1989, 21, 23–26).

Itse organisaatioon identifioitumisen lisäksi identifioitumista voi syntyä toimintoa, yksikköä, tiimiä, lounasseuraa, ikäryhmiä tai muita alaryhmiä kohtaan. Näihin alaryhmiin voi muodostua oma yhteinen identiteetti tai identiteettejä, jotka tahtomattaankin vaikuttavat myös työntekijöiden suhtautumiseen työnantajaa kohtaan. Tämä on kuitenkin usein haitallista etenkin suuremmissa ja kompleksisemmissä organisaatioissa, sillä se usein hajottaa yhteistä ja mahdollisesti tavoiteltua organisaatioidentiteettiä. (Ashforth & Mael 1989, 22–23).

Organisaation houkuttelevuutta ja työntekijöiden kokemaa ylpeyttä sekä itsetuntoa suhteessa organisaatioon vahvistaa muun muassa erilaiset symboliset hyödyt kuten organisaation innovatiivisuus tai arvostus (eng. prestige). Symbolisten piirteiden merkitys on suuri, sillä työtehtävien sisällöt voivat olla eri organisaatioissa hyvin samankaltaisia, jonka vuoksi symboliset tekijät toimivat keskeisenä erilaistavana ja erottavana tekijänä työnantajamielikuvassa. (Ashforth & Mael 1989, 24, 28). Organisaatio voi myös rakentaa työntekijöiden motivaatiota ja strategisia tavoitteita edistävää sisäistä työnantajamielikuvaa viestimällä organisaation arvoista, missiosta ja kulttuurista. Näihin keskittyvä viestintä pyrkii synnyttämään kestävän sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamalla identifioitumista, sitoutumista ja yhteisöllisyyttä sekä luomalla vahvan ryhmäidentiteetin. (Barrow & Mosley 2005, 5; Backhaus & Tikoo 2004, 506–507).

Sosiaalisen vertailun prosessiin pohjautuen organisaatioon itsensä vahvasti identifioivat työntekijät panostavat usein paljon organisaation onnistumisen eteen ja näin ollen organisaation statuksen ylläpitämiseksi, sillä erityisesti negatiiviset muutokset organisaation statukseen vaikuttavat vahvasti tällaisten henkilöiden itsetuntoon. Vahvasti organisaatioon identifioituvien henkilöiden sekä organisaation tavoitteet näin ollen integroituvat ja muodostuvat yhdenmukaisiksi, mitä tavoitellaan myös sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamisessa. Esimerkiksi omasta työpaikasta lähteminen voi aiheuttaa vahvasti organisaatioon identifioituneella henkilöllä kokemuksia jopa psyykkisestä menetyksestä. (Ashforth & Mael 1989, 22–23).

2.3.3 Merkityksellistäminen ja sisäinen viestintä

Merkityksellistämisteoria tarjoaa keinon ymmärtää organisaatioiden sisäisen viestinnän ja työntekijöiden kokemusten tärkeyttä sisäiseen työnantajamielikuvaan. Merkityksellistämisteorian nimi kuvaa teoriaa osuvasti, sillä se pyrkii juuri nimensä mukaisesti luomaan ja ymmärtämään merkityksiä. Teorian mukaan aktiiviset toimijat jäsentävät tuntematonta toiminnallaan ja vuorovaikutuksessa, ja pyrkivät sitä kautta luomaan merkityksiä. Merkitysten luomista kuvaa hyvin pyrkimys esimerkillistä esimerkiksi erilaisia viitekehyksiä, jotta ne olisivat helpommin ymmärrettävissä, selitettävissä, havaittavissa, yleistettävissä sekä ennustettavissa. Yhtenä

merkityksellistämisen keinona voidaan pitää strategian määrittämistä ja toteuttamista. Strategiatyö sisältää informaation tuottamista, yhdistämistä, synteisiä ja levittämistä keinona luoda tarkoitus, päämäärä ja suunta organisaatiolle. Merkityksellistämistä voidaan tarkastella myös yksilön näkökulmasta ja prosessina, jossa yksilö muodostaa kognitiivisia jäsenyyksiä ympäristöstään. (Weick 1995, 4–6).

Weickin (1995) mukaan organisaatiot eivät ole vain staattisia rakenteita, vaan ne muotoutuvat jatkuvasti ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja luodessa merkityksiä. Viestintä ei siis ole organisaatioissa vain tiedon välittämistä vaan aktiivista toimintaa, jonka kautta työntekijöiden merkitykset, tulkinnat ja käsitykset organisaatiosta muuttuvat ja kehittyvät (Alloza 2008, 376–377). Työntekijöiden ymmärrys ja suhtautuminen työnantajaorganisaatiota kohtaan muodostuu arjessa koettujen kohtaamisten, keskustelujen ja kokemusten kautta. Näkökulmassa korostuu sisäisen viestinnän ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitys siihen, millaisena työpaikkana organisaatio koetaan ja miten sen tavoitteet, arvot, identiteetti ja toimintatavat ymmärretään (Weick 1995, 4–6, 38–43). Weick, Sutcliffe ja Obstfeld (2005, 409–410) esittävät artikkelissaan, että merkityksellistäminen on keskeinen organisatorinen prosessi, jossa organisaation työntekijät jäsentävät epäselviä, katkonaisia tai ristiriitaisia tilanteita ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi toiminnan mahdollistamiseksi. Organisaatiokontekstissa merkityksellistäminen näkyy esimerkiksi siten, että olosuhteet käännetään tilanteiksi, joiden pohjalta voidaan toimia.

Merkityksellistämisen nähdään syntyvän useiden toisiinsa kietoutuneiden tekijöiden kautta, joista keskeisimpiä ovat retroperspektiivisyys, enaktisuus, sosiaalisuus, plausibiliteetti sekä toiminnallisuus. Merkityksellistämisen ajatellaan kuitenkin lähtevän ihmisen identiteetistä ja minäkäsityksestä, jotka ohjaavat sitä, mihin henkilö kiinnittää huomiota, pitää tärkeänä ja miten hän tulkitsee ympäristöään. Organisaatioiden näkökulmasta tämä kytkeytyy organisaatioidentiteettiin eli käsitykseen siitä, keitä ”me” organisaationa olemme. Tämä käsitys ohjaa organisaatioissa sisäisesti sitä, mihin kiinnitetään huomiota, miten erilaisia tapahtumia tulkitaan ja mitä asioita pidetään merkittävänä tai uskottavina. Organisaatioidentiteetti kytkeytyy myös ulkoiseen maineeseen eli siihen, miten organisaation koetaan näyttäytyvän ulospäin. Muutokset maineessa voivat käynnistää esimerkiksi identiteetin uudelleenarviointia ja työnantajamielikuvan muuttumista, mikäli työntekijät käyttävät ulkoista palautetta työnantajaorganisaation tai oman aseman arviointiin. (Weick ym. 2005, 412–417).

Teorian keskeisiä lähtökohtia on, ettei merkitysten tarvitse olla objektiivisesti totta, eli merkityksellistäminen perustuu usein todennäköisyyksien arvioimiseen oikeellisuuden sijaan (eng.

plausibility). Merkitysten luomisessa ei siis välttämättä pyritä totuuteen, vaan riittävän uskottavien, johdonmukaisten, järkevien ja toimintaa mahdollistavien selitysten löytämiseen. Uskottavuutta eli plausibiliteettia kasvattaa selitykset, jotka sopivat organisaation senhetkiseen vallitsevaan ilmapiiriin. Näin ollen sisäisen työnantajamielikuvan näkökulmasta merkitystä on sillä, kuinka uskottavilta organisaation viestintä ja siitä kerrotut tarinat tuntuvat sen sijaan, mitä organisaatio objektiivisesti katsottuna viestii. (Weick ym. 2005, 415–416).

Retroperspektiivisyydessä on kyse siitä, että merkitykset tapahtumille syntyvät usein vasta jälkikäteen, kun niitä pyritään selittämään ja hahmottamaan. Merkityksellistäminen on myös enaktiivista, eli ihmiset eivät vain tulkitse ympäristöään vaan luovat sitä omalla toiminnallaan. Näin ollen toiminta ja tulkinta muodostavat jatkumon, jossa aiemmat tulkinnat ohjaavat toimintaa, ja toiminta puolestaan synnyttää uusia tulkintoja tai vahvistaa vanhoja. Ihmiset poimivat myös pieniä vihjeitä ympäristöstä, joiden avulla usein tiedostamatta suodatetaan ja jäsennetään ympäristön suurta jatkuvaa informaatiomäärää. Muun muassa huomion kohdistaminen tiettyihin luokitteluihin, eleisiin ja sanavalintoihin auttaa tilanteiden järjeistämässä. Merkityksellistäminen luo vankan perustan sille, miten työntekijät tulkitsevat, kokevat ja käsittävät erilaiset kohtaamansa tilanteet, mikä puolestaan heijastuu sisäiseen työnantajamielikuvaan. Näin ollen sisäisen työnantajamielikuvan voidaan ajatella syntyvän merkityksellistämisen tuloksena. Vaikka työntekijöillä olisi entuudestaan tietynlainen mielikuva organisaatiosta työnantajana, heidän mielikuvansa muotoutuu hiljalleen arjen käytäntöjä kuten johtamista, päätöksentekoa ja toimintamalleja havainnoimalla, jonka jälkeen nämä havainnot liitetään aiempiin käsityksiin. Nämä käsitykset puolestaan muotoutuvat tulkinnoiksi ja tarinoiksi siitä, millainen työnantaja organisaatio on ja millaisia arvoja se edustaa. (Weick 1995, 22–31, 49, 55–56 & Weick ym. 2005, 415–416).

Tehokas työnantajabrändäys ja sisäinen viestintä eivät siis itsessään riitä sisäisen työnantajamielikuvan parantamiseksi, koska uskottavuus ja arjessa tapahtuva merkityksenluonti ovat hyvin suuressa osassa mielikuvien syntymistä. Florentina-Mihaela ym. (2024, 6–12) kertovatkin artikkelissaan, että organisaatioiden tulisi hyödyntää olemassa olevien työntekijöiden kokemuksia työnantajabrändäyksessään, sillä se luo aidomman, luotettavamman ja uskottavamman kuvan työnantajasta sekä nykyisille että potentiaalisille työntekijöille. Työnantajan houkuttelevuutta tulisi myös yleisesti ottaen tarkastella ja arvioida nykyisten työntekijöiden asenteiden kautta, sillä se mahdollistaa mahdollisimman todenmukainen käsityksen saamisen senhetkisestä työnantajamielikuvasta. Johdon tekemät havainnot ja tulkinnat eivät toimi riittävinä arviointina, sillä mielikuvat työntekijöiden keskuudessa voivat poiketa niistä merkittävästi. Toisaalta merkityksellistämisteorian osalta sisäisen työnantajamielikuvan hallintaa vaikeuttaa se, että eri

työntekijät voivat kokea ja tulkita saman toimintatavan hyvin eri tavoin ja myös hyvän tarkoituksensa vastaisesti. Luvussa 3 syvennyttään tutkielman toiseen pääteoriaan eli muutosjohtamiseen. Muutosjohtamisen käsitteen, vaikutusten ja merkitysten käsittelemisen jälkeen teemaa siirrytään tarkastelemaan esihenkilön muutosjohtamisen keinojen kautta.

3 Muutosjohtaminen

3.1 Muutosjohtaminen käsitteenä

Organisaatiomuutoksia tapahtuu yhä toistuvammin nopean globalisaation ja teknologisen kehityksen myötä, mutta silti vain noin kolmasosa muutoksista saavuttaa halutut taloudelliset ja strategiset tavoitteet. Muutoskyvykkyys ja muutos ovat organisaatioille elintärkeitä, sillä ne mahdollistavat kilpailukyvyn ylläpitämisen toimintaympäristön jatkuvasti muuttuvien olosuhteiden ja vaatimusten keskellä. (Bernuzzi ym. 2023, 144–145; Phillips & Klein 2023, 189; Kotter 2009). Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan erilaisia toimenpiteitä, joiden kautta pyritään muuttamaan olemassa olevan organisaation rakennetta, toimintatapoja tai kulttuuria. (Bernuzzi ym. 2023, 144–145). Organisaatiomuutos on kuitenkin laaja-alainen käsite, joka kattaa alleen moninaisia strategioita, suunnittelua, toimia sekä niiden seurauksia, hallintaa ja seuranta. Termillä viitataan tyypillisesti koko organisaation laajuisiin kehitystehtäviin eikä pieniin muutoksiin esimerkiksi yksittäisen tai yksittäisten tiimien sisällä. Organisaatiomuutokset voivat kuitenkin vaihdella laajuudeltaan, vaikka ne koskisivat koko organisaatiota tai suurta osaa organisaatiosta. (Saksvik ym. 2007, 244).

Muutosjohtaminen puolestaan tarkoittaa johtamiskäytäntöjä, toimenpiteitä, vuorovaikutusta ja viestintää, joiden avulla halutut muutokset pyritään toteuttamaan ja työntekijät sitouttamaan muutokseen (Phillips & Klein 2022, 189). Muutosjohtaminen pitää sisällään kollektiiviset, yksilölliset ja tiettyjen ryhmien kuten johdon näkemykset ja toimet, joiden kautta muutos toimeenpannaan. Nämä vaikuttavat keskeisesti myös muutoksen onnistumiseen ja lopputulokseen. Muutosjohtamisen tarkoitus ja tavoite on tukea muutoksen sujuvaa toteutumista siten, että halutut tavoitteet saavutetaan ja sen kielteiset vaikutukset työntekijöihin ja organisaation toimintaan minimoidaan. (Saksvik ym. 2007, 243–244). Muutoksen johtamiseen ja toteuttamiseen on monia eri lähestymistapoja, mutta niitä yhdistää vaatimus siitä, että muutosjohtajat ottavat huomioon ja hyödyntävät erilaisia strategioita hyväksynnän kasvattamiseksi ja vastarinnan vähentämiseksi. Muutosjohtajat ovat vastuussa muun muassa muutoksen implementoinnin suunnittelusta, kehittämisestä, johtamisesta, arvioimisesta, tukemisesta ja ylläpitämisestä. (Phillips & Klein 2023, 189).

Saksvik ym. (2007, 244–246, 256) tekevät erottelun organisaatiomuutoksen sisällön ja prosessin välille. Muutoksen sisällöllä viitataan siihen, mitä muutetaan, eli esimerkiksi organisaation rakennetta, kulttuuria tai strategiaa. Muutoksen prosessi eli toisin sanoen muutosjohtaminen keskittyy siihen, miten muutos suunnitellaan, toteutetaan ja omaksutaan organisaatiossa.

Muutosprosessin laadun merkitys on hyvin kriittisessä asemassa, sillä se, miten muutosta hallitaan vaikuttaa muutoksen onnistumiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin usein enemmän kuin itse muutoksen sisältö. Painopisteen tulisi näin ollen olla prosessissa, sillä muutos onnistuu parhaiten, kun siihen sisältyy oppimista etenkin virheistä, osallistumista, neuvotteluja, roolien selkeyttä ja tukea johtamisasemassa olevilta. Muutosjohtaminen on siis jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa johtaminen, viestintä ja ihmisten kokemukset ratkaisevat muutoksen onnistumisen.

Muutosjohtamisen ala on hyvin tutkittu, ja sen ymmärtämiseksi ja selittämiseksi on olemassa useita erilaisia teorioita. Yksi keino erotella muutokset on sen perusteella, ovatko ne suunniteltuja vai emergenttejä. Suunniteltu muutos lähtee oletuksesta, että organisaation jäsenet sitoutuvat asetettuihin tavoitteisiin ja toimivat rationaalisesti muutoksen saavuttamiseksi. Tätä oletusta pidetään kuitenkin epärealistisena erityisesti toimintaympäristöissä, joissa vallitsee epävarmuus ja jatkuva muutos (Bamford & Forrester 2003, 548). Perinteiset mallit keskittyvät erityisesti suunniteltuihin muutoksiin. Tällaisia malleja ovat esimerkiksi Lewinin (1947) kolmivaiheinen malli, joka pitää sisällään sulattamisen, muutoksen ja jäädyttämisen vaiheet. Sulattamisen vaiheessa kyseenalaistetaan nykyisiä toimintamalleja, luodaan tarve muutokselle sekä viestitään muutostarpeesta. Muutoksen vaiheessa toteutetaan itse muutos, ja jäädyttämisen vaiheessa muutos vakiinnutetaan ja uudet toimintatavat integroidaan osaksi organisaation arkea. Toinen hyvin perinteinen muutosjohtamisen malli on Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen malli. Vaikka malli on saanut osakseen kritiikkiä lineaarisuudestaan, havainnollistaa se hyvin viestinnän ja johtajuuden merkitystä muutoksessa (Bamford & Forrester 2003, 548; Saksvik ym. 2007, 245). Malli muodostuu seuraavista vaiheista:

1. Kiireellisyyden tunteen luominen
2. Ohjaavan tiimin muodostaminen
3. Vision ja strategian luominen
4. Muutosvision viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen

Perinteiset mallit tarjoavat lineaarisia ja vaiheittaisia keinoja muutoksen suunnitelmalliseksi toteuttamiseksi. Nykyaikaisemmassa tutkimuksessa on puolestaan siirrytty kohti dynaamisempia selitysmalleja, joissa muutos nähdään enemmän jatkuvana yksittäisten tai erillisten muutosprosessien sijaan. Todellisuudessa organisaatiomuutokset ovatkin usein sekä suunniteltuja että emergentejä, eli ne syntyvät osittain myös ennakoimattomasti. Emergenttien muutosten nähdään syntyvän arjen vuorovaikutuksen kautta, työntekijöiden aloitteista tai organisaation sisäisten tai ulkoisten paineiden myötä. Ne voivat nousta muun muassa parannusehdotusten, työn uudelleenorganisoinnin tai arkisten ongelmanratkaisutilanteiden kautta. Emergentit muutokset eivät ole etukäteen tarkasti suunniteltuja ja määriteltyjä, vaan ne muotoutuvat vähitellen oppimisen sekä käytännön tekemisen kautta. Suunniteltu ja emergentti muutos eivät ole kuitenkaan toisiaan poissulkevia vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä lähestymistapoja, ja onnistunut muutos edellyttääkin usein näiden molempien yhdistämistä. (Bamford & Forrester 2003, 546–548, 558–564).

3.2 Muutosjohtamisen vaikutukset ja merkitys

Organisaatiomuutoksilla on merkittäviä vaikutuksia niin organisaatioon kokonaisuutena kuin työntekijöihin yksilöinä. Muutosjohtamisessa organisaatiotason merkityksistä viestiminen on tärkeää, sillä se auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen syyt ja vaikutukset organisaation toimintaan. Organisaatiotasolla muutosjohtamisen merkitys ja vaikutukset heijastuvat erityisesti toiminnan jatkuvuuteen, kilpailukykyyn, tehokkuuteen sekä strategisten tavoitteiden täyttymiseen. Onnistunut muutosjohtaminen johtaakin parhaimmillaan suorituskyvyn ja liiketoiminnan kasvuun sekä parempaan kykyyn vastata tuleviin haasteisiin ja toimintaympäristön muutoksiin.

Organisaatiotasolla tavoiteltujen vaikutusten saavuttaminen edellyttää kuitenkin yksilötasolla onnistunutta muutosjohtamista, sillä lopulta vaikutusten realisoiminen vaatii muutoksia, jotka tapahtuvat työntekijöiden tehtävissä, rooleissa ja toiminnassa. (Phillips & Klein 2022, 189–194). Onnistuneen muutoksen edellytyksenä on siis muutosvalmius organisaatiotasolla ja työntekijöiden sitoutuminen ja avoimuus muutosta kohtaan (Neves 2009, 215–217).

Yksilötasolla organisaatiomuutoksilla ja niiden johtamisella on suora vaikutus siihen, miten työntekijät kokevat työnsä ja pystyvät omaksumaan uusia toimintamalleja (Phillips & Klein 2022, 189; Burnes & Bay 2012, 194–195). Työntekijöiden subjektiivisella arviolla, ymmärryksellä ja kokemuksella muutostilanteesta on merkittävä vaikutus siihen, miten työntekijä reagoi ja suhtautuu muutokseen. Tämä selittää, miksi osalle työntekijöistä muutos aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia ja osalle taas positiivisia tai neutraaleja vaikutuksia. Muutokset voivat esimerkiksi olla osalle

työntekijöille stressaavia tilanteita aiheuttaen stressireaktioita ja vastarintaa sekä vaikuttaen heidän hyvinvointiinsa ja työssä jaksamiseen. Työntekijöiden kokemusten ja tulkintojen huomioiminen on tämän vuoksi keskeistä muutoksen onnistumisen kannalta. (Bernuzzi ym. 2023, 144–145). Herold ym. (2008, 351–355) kertovat artikkelissaan, että muutosjohtaminen ja työntekijöiden sitoutuminen muutosta kohtaan korreloivat myös positiivisesti. Tässä korostuu erityisesti johtajien ja esihenkilöiden vaikutus siihen, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen ja ovat valmiita omaksumaan uusia toimintatapoja. Lisäksi työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on vahvasti yhteydessä myös heidän sitoutumiseensa muutosta kohtaan.

Vaikka muutoksella ei pyrittäisi muuttamaan organisaatiokulttuuria, on sen huomioiminen välttämätöntä muutoksen onnistuneeksi vakiinnuttamiseksi. Tässä korostuu etenkin johdon ja esihenkilöiden rooli, sillä he ovat asemansa puolesta tärkeitä kulttuurin luoja ja ylläpitäjiä. (Phillips & Klein 2022, 194). Johtajien tulisi ottaa työntekijöiden kokemukset ja tulkinnat muutoksesta huomioon läpi koko muutosprosessin, sillä niiden aliarvioiminen ja huomiotta jättäminen selittää osaltaan sitä, miksi suurin osa organisaatiomuutoksista ei saavuta haluttuja tavoitteita. (Bernuzzi ym. 2023, 145).

3.3 Esihenkilöt muutosjohtajina

3.3.1 Viestintä muutoksen syistä ja tavoitteista

Hyvin suunniteltu sekä toteutettu muutosviestintä on erityisen tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta (Saksvik ym. 2007, 259–261). Sen tavoitteena on luoda ja vahvistaa henkilöstön keskuudessa ymmärrystä muutoksen tavoitteista, tärkeydestä ja toteutuksesta. Onnistuneen muutosviestinnän edellytyksenä on tiedottaminen, vuorovaikutus, kohtaamiset, yhteinen kieli sekä osallisuuden kokeminen. (Työturvallisuuskeskus 2026) Esihenkilöiden merkitys muutoksen viestijöinä on ratkaiseva heidän asemansa vuoksi, sillä he toimivat linkkinä johdon ja työntekijöiden välillä (Saksvik ym. 2007, 256–257). Esihenkilöiden tehtävänä onkin kytkeä muutoksen tavoitteet organisaation strategiaan sekä omaan ja johdettavien työtehtäviin ja varmistaa, että viestit välittyvät ympäri organisaation. (Phillips & Klein 2023, 194–195).

Muutosjohtaminen näkyy esihenkilöiden työssä myös siten, että heiltä odotetaan vuorovaikutteisuutta, joka ilmenee muun muassa avoimen, selkeän, säännöllisen ja luottamusta herättävän viestinnän vaalimisena. Edellytyksenä esihenkilöiden laadukkaalle muutosviestinnälle on kuitenkin se, että heillä on riittävästi ajantasaista tietoa muutoksen syistä, tavoitteesta, jalkautuksesta sekä aikatauluista. Tarvittavan tiedon saaminen ja välittäminen on välttämätöntä, sillä työntekijöillä tulee olla riittävät tiedot muutoksen syistä ja vaikutuksista ennen kuin he voivat

sitoutua siihen. (Saksvik ym. 2007, 253; Esimiesakatemia.fi 2025; Työturvallisuuskeskus 2026).

Jokaisen esihenkilön on myös tärkeää sitoutua yhdessä sovittuun suunnitelmaan ja linjauksiin, jotta muutosta toteutetaan organisaation eri tasoilla ja eri yksiköissä samalla tavalla.

(Työturvallisuuskeskus 2026). Lisäksi esihenkilöt toimivat asemansa vuoksi kaksisuuntaisessa viestinvälittäjän roolissa, sillä he välittävät johdon linjauksia alaspäin työntekijöille sekä raportoivat jalkautustyöstä ylöspäin johdolle. Mikäli muutos ja käytännön toteutus eivät ole linjassa, voi tämä heikentää esihenkilöiden sitoutumista muutokseen, aiheuttaa ristiriitoja sekä luoda riskejä karttavaa kulttuuria (eng. risk averse culture). (Kras & Rudes 2017, 173–182).

Se, että muutosviestintää toteuttaessa saatua tietoa seulotaan oman ja johdettavien henkilöiden vastuualueiden näkökulmasta, auttaa työntekijöitä keskittymään oleelliseen tietoon ja välttämään liiallisesta tiedosta syntyvää hämmennystä ja mahdollista ähkyä. Tämä puolestaan auttaa luomaan selkeää käsitystä muutoksesta sekä sen vaikutuksista työarjessa. (Zhu ym. 2021, 1–4). Muutoksen vaikutusten hahmottamiseen auttaa muun muassa havainnollistavat kuvat, tarinat tai ajatuskartat sekä konkreettisten esimerkkien kertominen siitä, miten muutos tulee näkymään ja vaikuttamaan työtehtäviin. Keskeisten asioiden säännöllinen toistaminen ja ratkaisujen perusteleva tukevat muutokseen sitoutumista vähentämällä epävarmuutta ja mahdollisia huolia. Luottamusta ylläpitää ja vahvistaa myös se, että esihenkilö kertoo avoimesti ja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sen, mitä muutoksesta tiedetään, mitä ei vielä tiedetä, mistä ei olla päätetty tai jos jotain ei ole lupa kertoa. Huonojenkin uutisten kertominen on luottamuksen näkökulmasta arvokasta.

(Työturvallisuuskeskus 2026). Saksvik ym. (2007, 252–256) mukaan esihenkilön läsnäolo, saavutettavuus ja kasvokkainen viestintä tukevat muutoksen onnistumista. Sähköiset viestintäkanavat eivät siis kokonaisuudessaan korvaa henkilökohtaisia kohtaamisia, joissa voidaan käsitellä heränneitä kysymyksiä, epävarmuutta ja tunteita. Esihenkilön vetäytyminen heikentääkin muutoksen uskottavuutta, vaikka se usein johtuu heidän omasta tiedonpuutteestaan tai epävarmuudestaan.

3.3.2 Esihenkilön ominaisuudet, ammattitaito ja asenne

Esihenkilöt ovat organisaatioissa tärkeitä muutosagentteja, koska he yhdistävät samalla strategisen tason tavoitteet työarkeen, konkretisoivat muutoksen merkityksen, johtavat etenkin tiimissään muutoksen toimeenpanoa sekä motivoivat ja sitouttavat työntekijät muutokseen ja auttavat pääsemään yli mahdollisista haasteista. Esihenkilöiden toiminta muokkaa työntekijöiden suhtautumista muutokseen jopa enemmän kuin virallinen muutosviestintä. (Neves 2011, 438–439). Herold ym. (2008, 346–348) nostavat artikkelissaan työntekijöiden sitoutumisen muutosta kohtaan

(eng. commitment to change) ennustavan keskeisesti heidän muutoskäyttäytymistään. Erityisesti affektiivinen eli tunnepitoinen sitoutuminen on yhteydessä myönteisiin asenteisiin.

Oreg ja Berson (2011, 629–637) esittävät kahden prosessin kautta, miten esihenkilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet heijastuvat työntekijöiden asenteisiin ja sitoutumiseen muutosta kohtaan. Ensimmäinen prosessi esittää, että esihenkilöiden persoonallisuuspiirteet ja arvot vaikuttavat heidän tekemiinsä valintoihin ja päätöksiin organisaatiossa, jotka puolestaan vaikuttavat johdettavien asenteisiin ja uskomuksiin. Esimerkiksi muutoksille avoimet esihenkilöt todennäköisemmin edistävät kokeilukulttuuria ja lisäävät myönteistä suhtautumista uudistuksiin, kun taas riskejä karttavat (eng. risk averse) esihenkilöt painottavat todennäköisemmin varovaisuutta ja voivat pahimmillaan aiheuttaa muutosvastarintaa. Esihenkilön oma taipumus vastustaa muutosta onkin yhteydessä myös työntekijöiden muutosvastarintaan. Toisessa prosessissa esitetään, että esihenkilöiden tekemät päätökset ja toiminta vaikuttavat lopulta organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin, jonka kautta ne vaikuttavat myös johdettavien uskomuksiin ja asenteisiin. Toisin sanoen esihenkilöt muovaavat yhteisiä uskomuksia sen kautta, mihin he kiinnittävät huomiota, pitävät tärkeänä ja palkitsevat.

Muutokseen sitoutumiseen vaikuttaa myös se, koetaanko esihenkilö osaavaksi ja ammattitaitoiseksi, sillä työntekijät kokevat saavansa tällöin enemmän tukea, huomaavat muutoksen hyödyt helpommin ja/tai kokevat muutokseen osallistumisesta velvollisuudentunnetta. Kun esihenkilöt osoittavat ammattitaitoaan roolien ja työtehtävien määrittelyn, muutoksen jäsentämisen sekä odotusten asettamisen ja selkeyttämisen kautta, työntekijät kokevat saavansa heiltä tarvittaessa haluamaansa tukea ja apua. Osaavaksi koettu esihenkilö vähentää siis muutokseen liittyvää epävarmuutta ja luo psykologista turvallisuutta, mitkä ovat affektiivisen sitoutumisen edellytyksiä. (Neves 2011, 437–447). Esihenkilöiden tulisi tunnistaa tiimensä yksilölliset piirteet, ottaa huomioon työntekijöiden aiemmat muutoskokemukset sekä arvioida omia asenteita tai kokemuksia, jotka saattavat vaikuttaa omaan toimintaan muutoksessa (TTK.fi 2025). Tehokas muutosjohtaminen ei näin ollen perustu vain viestintään tai pakkoon, vaan luottamukseen sekä valmentavaan johtamiseen. (Neves 2011, 445–447; Herold ym. 2008, 351–355).

3.3.3 Työntekijöiden osallistaminen

Onnistunut muutos edellyttää työntekijöiden osallistamista kaikilla organisaatiotasoilla (Phillips & Klein 2023, 195; Bamford & Forrester 2003, 555; Bernuzzi ym. 2023, 149–151). Osallistaminen nähdään symbolina luottamuksesta ja siitä, että työntekijän osaamista arvostetaan ja hänet nähdään tärkeänä osana organisaatiota (Zhu ym. 2021, 2–4). Työntekijöiden osallistaminen edesauttaa

positiivisten muutkokokemusten syntymistä, vähentää muutoksen kokemista uhkaavana ja lisää hallinnan tunnetta. Osallistaminen lisää myös roolien selkeyttä ja vahvistaa työntekijöiden kokemusta siitä, että he ovat aktiivisia toimijoita ja osana muutosta eivätkä pelkkiä muutoksen kohteita. Muutokset voivat herättää vastustusta erityisesti silloin, kun ne vaikuttavat suoraan työntekijöiden arkeen, mutta ne määrätään ylemmän johdon toimesta ilman riittävää viestintää tai työntekijöiden osallistamista. (Bernuzzi ym. 2023, 162–165). Bamford ja Forrester (2003, 554–560) esittävät artikkelissaan, että muutos onnistuu parhaiten, kun johto ei pyri hallitsemaan jokaista yksityiskohtaa vaan antaa työntekijöille tai tiimeille vapauden kehittää omia ratkaisujaan asetettujen tavoitteiden ja linjausten sisällä. Tämä luo tilaa työntekijöiden oma-aloitteisuudelle ja saa työntekijät tuntemaan, että heihin luotetaan, mikä puolestaan vahvistaa oppimista ja muutokseen sitoutumista.

Esihenkilöt toimivat lähimpänä työntekijöiden päivittäistä arkea, jonka myötä he pystyvät luomaan tilaa keskusteluille ja mahdollistaa työntekijöiden osallistamisen. Osallistavaan johtamiseen muutoksessa sisältyy johdettavien työ- ja toimintakyvyn seuraamista sekä yksilöllisten tarpeiden, tunteiden, toiveiden ja mielipiteiden huomioimista. Työntekijöitä tulisi kannustaa kysymiseen ja omien havaintojen, huolten ja onnistumisten jakamiseen. Lisäksi työntekijöiden valmiudet osallistua muun muassa nopeaan ideointiin ja omien näkemysten esille tuomiseen voivat vaihdella paljon. Tämän vuoksi on tärkeää antaa yksilöille aikaa ajatusten ja tunteiden käsittelyyn sekä tilaa erilaisille tavoille osallistua. (Työturvallisuuskeskus 2026). Työntekijöiden mielipiteiden kuuntelu ei kuitenkaan yksin auta muutosmyönteisyyden kasvattamisessa, vaan ne tulisi myös ottaa huomioon muutoksen suunnittelussa ja toimeenpanossa tai pystyä perustelemaan, miksi toivottuja asioita ei voida toteuttaa (Oreg ym. 2011, 515).

3.3.4 Merkityksenanto ja organisaatiokulttuurin huomioiminen

Muutokset nähdään myös merkitysten rakentamisena, kun työntekijät tulkitsevat ja ymmärtävät muutoksia tekemisen kautta (Weick 1995). Tässä prosessissa esihenkilöt toimivat tärkeinä merkityksen rakentajina, sillä he eivät ainoastaan välitä tietoa muutoksesta, vaan tulkitsevat muutosta myös itse, liittävätkin sen osaksi organisaation laajempaa tarinaa ja visioita ja lopulta kehystävät johdettavilleen muutoksen tarkoituksen. Esihenkilöiden rooli merkitysten antajina korostuu etenkin tilanteissa, joissa muutos haastaa vakiintuneita toimintatapoja ja työtehtäviä tai organisaation identiteettiä. Esihenkilöt eivät siis ole vain muutoksen toimeenpanijoita, vaan fasilitoivat ja voimaannuttavat työntekijöitä kohti asetettuja tavoitteita. Toisin sanoen heidän roolinsa vaatii myös kykyä rakentaa muutoksille merkityksiä ja sekä kytkeä ne työhön tavalla, joka

kasvattaa työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja merkityksellisyydentunnetta. (Kras & Rudes 2017, 173–176).

Phillips ja Klein (2023, 195) kertovat artikkelissaan, että kulttuurin kehittäminen on välttämätöntä muutoksen yhteydessä, sillä se auttaa estämään paluuta vanhoihin toimintatapoihin. Organisaation kulttuurinen konteksti asettaa kuitenkin reunaehdot muutoksen johtamiselle, sillä muutosta ei voida johtaa organisaation normeista, arvoista ja vakiintuneista toimintatavoista irrallaan. Mikäli normit ja toimintatavat sivuutetaan, herättää se muutosvastarintaa, koska muutos saatetaan kokea ristiriitaiseksi arjen todellisuuden kanssa. On siis tärkeää ottaa huomioon, että muutokset ovat aina vuorovaikutuksessa olemassa olevien merkitysrakenteiden kanssa. Esihenkilöiden tehtävänä on tunnistaa nämä normit ja käyttää niitä apuna muutoksen jalkautuksessa ja viestinnässä. Tämä vaatii muun muassa kuuntelevaa ja osallistavaa johtamista, jossa työntekijät otetaan mukaan keskusteluihin, suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Saksvik ym. 2007, 251–252).

3.3.5 Psykologinen turvallisuus ja tukena oleminen

Esihenkilöiden merkitys muutoksessa näkyy vahvasti esimerkiksi siinä, miten työntekijöiden suhtautuminen muutokseen muotoutuu muutosprosessin aikana. (Neves 2011, 437–439). Erityisesti esihenkilön antama tuki ja ammattitaitoisuus luovat yhdessä psykologisen turvallisuudentunteen, mikä on edellytys aidolle sitoutumiselle ja vähentää muutoksen aikaista epävarmuutta ja pelkoa. (Oreg & Berson 2011, 630–637; Neves 2011, 437–447; Bernuzzi ym. 2023, 162–165). Kun esihenkilön koetaan olevan välittävä, työntekijät suhtautuvat muutokseen todennäköisemmin positiivisesti ja ovat aidosti valmiita tukemaan sitä pelon, pakon tai velvollisuudentunteen sijaan, sillä he ymmärtävät muutoksen hyödyt ja kokevat saavansa muutoksen aikana tarvitsemaansa tukea (Neves 2011, 437–447). Esihenkilön tuki vahvistaa myös työntekijöiden kokemaa pystyvyyden ja resilienssin tunnetta muutoksen keskellä (Bernuzzi ym. 2023, 149–163).

Muutokset herättävät työntekijöissä monenlaisia tunteita, niin positiivisia kuin negatiivisia. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse tai mitä merkityksellisemmäksi se koetaan henkilökohtaisesti, sitä todennäköisemmin se herättää vahvempia tunteita. Tämän vuoksi esihenkilön tunnetaidot, psykologisesti turvallisen ympäristön vahvistaminen ja hänen osoittamansa arvostus työntekijöitä kohtaan ovat tärkeässä roolissa muutoksen aikana. (Työturvallisuuskeskus 2023). Ihmiset eivät myöskään sisäistä, sopeudu ja sitoudu muutokseen yhtäaikaisesti. Jalkautusta ei tulisi sen vuoksi tehdä jokaiselle työntekijälle samalla tavalla, vaan ottaa yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat huomioon. (Saksvik ym. 2007, 252–254). Työyhteisön moninaisuuden tunnistaminen ja erilaisten tulkintojen ja tunteiden hyväksyminen on siis tärkeää etenkin psykologisen

turvallisuuden kannalta. Esimerkiksi muutosvastarintaa ei tulisi nähdä vain negatiivisena ilmiönä, vaan myös arvokkaana palautteena siitä, mitkä asiat työntekijät kokevat tärkeiksi. (Saksvik ym. 2007, 252–254).

Psykologinen turvallisuus vahvistuu muutoksessa muun muassa silloin, kun esihenkilö on läsnä arjessa, helposti saavutettavissa, suhtautuu työntekijöihin arvostavasti, kuuntelee ja on emotionaalisesti tukena tarpeen tullen. Näin voidaan vahvistaa työntekijöiden luottamusta, hallinnan tunnetta ja hyvinvointia, mitkä puolestaan parantavat muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä. Vastaavasti esihenkilön vetäytyminen ja viestinnän epäsäännöllisyys tai riittämättömyys voi puolestaan lisätä epävarmuutta tai jopa huhujen leviämistä. (Saksvik ym. 2007, 252–261). Myös inspiroiva, kannustava ja henkilöstöä tukeva johtamistyyli voi lieventää tai ennaltaehkäistä muutokseen liittyviä kielteisiä reaktioita (Oreg & Berson 2011, 630–637). Rohkaiseminen ja käyttäytymisen vahvistaminen muun muassa palautteenannon ja koulutusten kautta voi siis vahvistaa työntekijöiden pystyvyyden tunnetta ja kasvattaa heidän motivaatiotaan omaksua muutokset (Phillips & Klein 2023, 195).

3.3.6 Epävarmuuksien ja vastarinnan hallinta

Esihenkilöiden rooli korostuu myös muutokseen liittyvien tunteiden ja epävarmuuden käsittelyssä (Työturvallisuuskeskus, 2023) ja heidän tehtäviinsä kuuluu auttaa työntekijöitä pääsemään yli muutoksen aikana syntyvistä esteistä tai kielteisistä tunteista (Neves 2011, 437–439). On kuitenkin tärkeää muistaa, että muutokseen liittyvät epävarmuudet ja ristiriidat ovat luonnollinen ja jopa toivottava osa muutosprosessia, jos ne käsitellään oikein. Rakentavat konfliktit ja avoin dialogi vaatii turvallisen viestintäkulttuurin, jossa epävarmuuksia ja huolia uskalletaan tuoda esiin. Näin huolet voidaan nähdä mahdollisuuksina kehitykselle ja oppimiselle ja niihin pystytään vastaamaan, mikä vähentää muutosvastarintaa ja huhuja. (Saksvik ym. 2007, 254–261).

Yksi merkittävä muutosvastarintaa ja stressiä synnyttävä tekijä muutoksissa on roolien epäselvyys sekä työhön liittyvät ristiriitaiset odotukset. Epäselvät vastuut ja käsitykset muutoksesta aiheuttavat epävarmuutta, mikä voi johtaa heikompaan hyvinvointiin. (Bernuzzi ym. 2023, 149–153; Saksvik ym. 2007, 254–255). Rooliepäselvyyttä ilmenee, kun työn tavoitteet, prioriteetit ja vastuut koetaan epäselviksi tai niistä on puutteellisesti tietoa, ja rooliristiriitaa puolestaan syntyy, kun samalle henkilölle asetetaan ristiriitaisia odotuksia omiin työtehtäviin liittyen (Kras & Rudes 2017, 173–176). Roolin selkeys on kuitenkin yksi avainresursseista, joka auttaa työntekijöitä selviytymään muutoksesta paremmin kasvattamalla heidän resilienssiään ja voimavarojaan.

Esihenkilöt ovat roolien selkeyttämisessä ja epävarmuuksien hallinnassa keskeisessä asemassa, sillä he toimivat sosiaalisena ja emotionaalisenä resurssina vähentäen muutokseen ja työhön liittyviä epävarmuuksia. (Bernuzzi ym. 2023, 144–145, 158–162). Esihenkilöiden tulee jo varhaisessa vaiheessa kommunikoida johdettavilleen rooleihin ja työskentelytapoihin liittyvistä muutoksista, varmistaa niiden olevan ymmärretty oikein sekä ylläpitää jatkuvaa keskustelua niihin liittyen. Tämä auttaa ylläpitämään työntekijöissä hallinnan tunnetta, ymmärrystä ja luottamusta. (Saksvik ym. 2007, 254–257). On kuitenkin muistettava ja otettava huomioon, että esihenkilöiden asema muutoksessa on haastava, sillä heidän tulee samanaikaisesti toimeenpanna organisaatiomuutosta sekä vastata työntekijöiden odotuksiin ja huoliin, usein vielä puutteellisella tiedolla (Kras & Rudes 2017. 173–176).

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Menetelmät

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, ja se on toteutettu poikittaistutkimuksena. Poikittaistutkimus keskittyy nykyhetken kartoittamiseen pidemmän aikavälin seurannan sijaan. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on pyrkiä saamaan syvempää tietoa ja ymmärrystä tietystä ilmiöstä tai kokonaisuudesta, ja siinä painotetaan erityisesti aineiston laatua määrän sijaan. Laadullisen tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että todellisuus on subjektiivinen ja moninainen, ja tutkimuksen kautta ihmisten paremmalla ymmärryksellä voidaan lisätä inhimillistä ymmärrystä ja löytää merkitysrakenteita. (Alasuutari 2011). Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta monipuolisesti ja syvällisesti sen todellisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla yksittäinen henkilö, prosessi, organisaatio, tapahtuma tai muu selkeästi rajattu kokonaisuus, ja ne keskittyvät usein todellisuudessa tapahtuvan sosiaalisen ilmiön ymmärtämiseen. (Yin 2018). Erityisesti liiketalouden alalla tapaustutkimukset ovat hyödyllisiä, sillä ne auttavat selvittämään liiketoimintaan liittyviä onnistumisia ja haasteita käytännönläheisellä lähestymistavalla (Eriksson & Kovalainen 2016).

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää brändiuudistuksen potentiaali vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa, ja esihenkilöiden muutosjohtamisen keinot brändiuudistuksessa sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi. Tutkimuksen osalta päädyttiin laadulliseen tutkimusmenetelmään, koska se soveltuu subjektiivisten kokemusten kartoittamiseen ja syvemmän ymmärryksen saamiseen (Alasuutari 2011), mihin tällä tutkimuksella pyritään. Tutkimuksen kohde eli brändiuudistuksen ja muutosjohtamisen keinojen hyödyntäminen sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamisessa on luonteeltaan moniulotteinen ja subjektiivinen ilmiö. Sen ymmärtäminen edellyttää tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden, tässä tapauksessa esihenkilöiden, tulkintojen, merkityksenantojen ja kokemusten analysointia. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut yksilöhaastattelut turvalliseksi koetun haastatteluympäristön luomiseksi. Puolistrukturoidut haastattelut mahdollistivat tarkentavien kysymysten kysymisen ja esihenkilöiden näkökulman syvemmän ymmärtämisen.

Tässä tutkielmassa tapaustutkimus sijoittuu yhteen kohdeyritykseen, joten laadullisen tutkimuksen avulla onnistutaan ymmärtämään kohdeyrityksen tilannetta syvemmin. Täten yritykselle pystytään tarjoamaan räätälöidympiä ja käytäntöön sovellettavia ratkaisuja. Kontekstisidonnaisten, ajankohtaisten ja monimutkaisten ilmiöiden tutkimisessa hyödynnetään usein laadullisia menetelmiä (Alasuutari 2011), mikä pätee myös tarkasteltavan kohdeyrityksen tilanteessa.

Brändiuudistus on kohdeyrityksessä ajankohtainen muutos, joka sijoittuu tarkasti rajattuun kontekstiin, eli yhden yrityksen tarpeeseen uudistaa brändiään. Tutkimuksen aiheesta moniulotteisen tekee puolestaan brändiuudistuksen, esihenkilöiden muutosjohtamisen keinojen sekä sisäisen työnantajamielikuvan yhdistäminen, sillä aiheesta ei ole aiempaa tutkimusta näistä näkökulmista käsin. Tapaustutkimus ja laadullinen lähestymistapa mahdollistaa ilmiön tarkastelun sen todellisessa kontekstissa, sillä brändiuudistus eri ole irrallinen muutos vaan kytkeytyy organisaation kulttuuriin, rakenteisiin ja johtamiskeinoihin. Laadullinen menetelmä mahdollistaakin tilannesidonnaisten tekijöiden huomioimisen ja niiden vaikutusten analysoinnin, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten hyödynnettävyyttä.

4.2 Kohdeyritys tutkimuksen kontekstina

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii pohjoismaalainen palvelualan suuryritys, jossa työskentelee yli 1500 asiantuntijaa. Yrityksessä toteutettiin organisaatiotasoinen brändiuudistus keväällä 2026, ja brändiuudistus toimii tämän tutkimuksen empiirisenä kontekstina.

Brändiuudistuksen myötä yrityksessä tehdään muutoksia sisäisiin ja ulkoisiin toimintaperiaatteisiin sekä visuaaliseen ilmeeseen. Kohdeyritys toimii asiakaslähtöisellä ja kilpaillulla toimialalla, jossa henkilöstö osallistuu brändin toteuttamiseen asiakaskohtaamisten kautta päivittäisessä arjessaan. Näin ollen henkilöstön rooli brändiuudistuksessa on keskeinen.

Kohdeyrityksen sisäistä työnantajamielikuvaa tutkitaan kahdesti vuodessa järjestettävien anonyymien henkilöstötyytyväisyyskyselyiden avulla. Kyselyiden tulokset viime vuosien aikana ovat osoittaneet, että työnantajaorganisaation vahvuuksina pidetään erityisesti hyvää yhteishenkeä, työn merkityksellisyyttä sekä laadukasta esihenkilötyötä ja johtamista. Vahvuuksina pidettiin myös esihenkilöiden joustavuutta, työntekijöiden yhdenvertaista kohtelua sekä esihenkilöiden kykyä ottaa huomioon erilaiset näkökulmat, mikä korostaa esihenkilötyön merkitystä sisäiseen työnantajamielikuvaan. Kyselyn tulokset olivat samalla tasolla kolme vuotta, jonka jälkeen vuonna 2026 tulos laski hieman edellisiin vuosiin verrattuna. Henkilöstötyytyväisyyttä ei siten olla onnistuttu vielä kasvattamaan kohdeyrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Kohdeyrityksen henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset ovat kuitenkin korkeammat kuin asiantuntijaorganisaatioissa keskimäärin.

4.3 Aineiston keruu

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kohdeyrityksen esihenkilöt, eli jokainen haastateltava toimi kohdeyrityksessä tutkimuksen toteutuksen hetkellä esihenkilöasemassa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, eli haastattelut eivät olleet tiukasti sidottuja ennalta

laadittuihin kysymyksiin, vaan kysymykset olivat ohjaamassa keskustelua. Haastattelujen tavoitteena oli käydä rikkaat ja oivaltavat keskustelut aiheesta, jossa haastateltavat pääsivät luottamuksellisesti ja turvallisessa ympäristössä jakamaan avoimesti omia näkemyksiään ja kokemuksiaan aiheesta. Puolistrukturoidut haastattelut mahdollistivat sen, että tutkija pystyi tarvittaessa kysymään tarkentavia kysymyksiä ja haastattelut soljuivat luonnollisesti haastateltavien kokemusten ja näkemysten ympärillä. Näin haastattelujen aikana onnistuttiin syventämään ymmärrystä aiheesta sekä tunnistamaan uusia näkökulmia. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavat voivat vapaasti kertoa kokemuksistaan ja näkemyksistään ilman ennako-oletusten tai ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kahdeksaa esihenkilöä (n=8). Tutkimuksessa oli alun perin tarkoituksena haastatella useampaa henkilöä, mutta haastattelujen edetessä todettiin kokonaiskuvan hahmottuvan hyvin jo kahdeksan haastattelun perusteella. Näin ollen todettiin, ettei tarvetta useammalle haastattelulle ollut. Haastateltavat valittiin kohdeorganisaation sisältä eri yksiköistä ja toiminnoista mahdollisimman laajan ja kattavan ymmärryksen ja hyödynnettävissä olevien tulosten saamiseksi. Kolme haastateltavaa rekrytoitiin sisäisiä viestintäkanavia hyödyntämällä, joiden kautta he ilmoittautuivat haastatteluun vapaaehtoisina. Loput haastateltavista tavoitettiin tutkijan ammatillisen verkoston kautta, ja heihin otettiin henkilökohtaisesti yhteyttä. Kukin haastateltavista toimii hyvin erilaisissa tehtävissä, mutta haastateltavien työnimikkeitä ei kuitenkaan kerrota anonyymiteetin varmistamiseksi. Haastateltavien esihenkilökokemus vaihteli huomattavasti noin kahdesta vuodesta reilu kahteenkymmeneen vuoteen. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Teams-videopuheluinä tammi-helmikuun 2026 aikana, ja niiden kesto vaihteli 29 minuutista 52 minuuttiin.

Uuden brändin suunnittelu sekä toteuttaminen aloitettiin yrityksessä vuoden 2025 aikana, ja uusi brändi lanseerattiin ja otettiin käyttöön huhtikuussa 2026. Tutkimuksen haastattelut ajoittuvat ajankohtaan, jolloin uuden brändin jalkauttaminen oli aloitettu ja siitä oli viestitty läpi organisaation muun muassa organisaation yhteisissä ajankohtaistilaisuuksissa, esihenkilöverkoston palaverissa ja sisäisissä viestintäkanavissa kuten intranetissä. Haastattelujen ajankohta mahdollisti sen, että esihenkilöiden kokemuksia onnistuttiin tarkastelemaan uudistuksen jalkautuksen keskeisessä vaiheessa, jossa lanseerausta ei ole vielä toteutettu mutta sitouttaminen muutokseen on avainasemassa.

Tutkielmassa oli lähtökohtaisesti tarkoitus vertailla eri tiimejä keskenään sen perusteella, millainen sisäinen työnantajamielikuva niissä oli. Tämä vaikutti myös haastateltavien valintaan, jonka vuoksi haastateltavat valittiin mahdollisimman laajasti eri puolilta organisaatiota ja tiimeistä, joiden

sisäisen työnantajamielikuvan tiedettiin vaihtelevan kohdeyrityksen sisäisten tutkimusten perusteella. Lopulta tutkimusta ei suoritettu vertailevana tutkimuksena, sillä haastateltavien vastausten välillä ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja sisäisen työnantajamielikuvan tason perusteella. Haastateltavien tiimien sisäisen työnantajamielikuvan tasot päätettiin kuitenkin sisällyttää tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi taulukkoon 1. Taulukosta 1 ilmenee erittelyt haastatteluista ja haastatteluun osallistuneista.

Taulukko 1. Haastattelujen ja haastateltavien tiedot

Haastateltavat	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto	Haastattelun toteutusalue	Työnantajamielikuvan taso (hyvä / neutraali / huono)
H1	19.1.2026	40 min	Teams	Hyvä
H2	22.1.2026	29 min	Teams	Hyvä
H3	23.1.2026	34 min	Teams	Huono
H4	26.1.2026	44 min	Teams	Hyvä
H5	3.2.2026	52 min	Teams	Hyvä
H6	10.2.2026	33 min	Teams	Huono
H7	17.2.2026	33 min	Teams	Hyvä
H8	27.2.2026	35 min	Teams	Hyvä

Haastattelurunon ja -kysymysten muotoilulla pyrittiin saamaan mahdollisimman syväluotaavaa tietoa ja ymmärrystä kohdeyrityksen senhetkisestä sisäisestä työnantajamielikuvasta sekä johtamisen keinoista, joiden avulla esihenkilöt voisivat vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa brändiuudistuksessa. Tämän lisäksi niiden avulla pyrittiin luomaan käsitys esihenkilöiden suhtautumisesta organisaatiomuutoksia ja brändiuudistusta kohtaan. Haastattelurunko koostui neljästä eri osa-alueesta, jotka olivat:

1. Ymmärryksen saaminen haastateltavasta ja tutkimuksen kontekstista
2. Sisäisen työnantajamielikuvan johtaminen
3. Muutoksen johtaminen ja brändiuudistus
4. Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaminen brändiuudistuksessa

Haastattelurunon osa-alueet pysyivät tutkimusprosessin ajan samoina, sen sijaan haastattelukysymyksiä muutettiin kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen. Erityisesti kysymysten muotoilua muutettiin yleisesti ymmärrettävämpään ja helpommin hahmottavampaan muotoon, jotta

muutkin kuin alan tutkimusasiantuntijat pystyisivät vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman kattavasti. Esimerkiksi sisäinen työnantajamielikuva -termistä puhuttiin uusissa kysymyksissä työtyytyväisyytenä tai ylpeytenä ja sitoutumisena kohdeyritystä kohtaan. Kysymysten muuttamiseen päädyttiin, sillä kahden haastattelun jälkeen haastateltavien huomattiin kokevan haastavaksi hahmottaa, miten sisäisen työnantajamielikuvan käsite näkyy työarjessa sekä mitä se pitää sisällään. Kysymyksiä muutettiin myös siten, että haastateltavia pyydettiin kertomaan käytännön esimerkkejä erilaisista tilanteista tai konkreettisista muutosjohtamisen keinoista, joiden avulla he voisivat vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa brändiuudistuksessa.

Haastattelukysymyksiin lisättiin tarkempia kysymyksiä, jotta esihenkilöiltä saataisiin myös ymmärrystä siitä, millaista apua tai tukea he tarvitsevat ja mitkä toimintatavat ovat jo toimivia. Alkuperäiset haastattelukysymykset ovat liitteessä 2.

Haastatteluissa keskityttiin ensin saamaan taustatietoja haastateltavasta ja tutkimuksen kontekstista. Tämän jälkeen siirryttiin käsittelemään ja selvittämään esihenkilöiden vaikutusta sisäiseen työnantajamielikuvaan, kohdeyrityksen senhetkistä sisäistä työnantajamielikuvaa sekä esihenkilöiden roolia ja johtamiskeinoja muutostilanteissa. Näiden teemojen jälkeen siirryttiin käsittelemään muutosjohtamisen keinoja, joiden avulla esihenkilöt voivat vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa brändiuudistuksessa. Lopullinen haastattelurunko ja -kysymykset ovat liitteessä 1.

Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina, sillä haastatellut esihenkilöt työskentelevät eri kaupungeissa, minkä vuoksi etähaastattelut olivat helpommin järjestettävissä. Ne nauhoitettiin videoina, joissa näkyi kuva ja ääni. Näin litteroinnin yhteydessä pystyttiin varmistamaan, että sitaattit yhdistetään oikein ja litterointityökalun virheet onnistuttiin korjaamaan tekstiin.

Haastattelujen nauhoitukset tallennettiin ensin tutkijan työtietokoneelle, josta ne lähetettiin tutkijan henkilökohtaiselle tietokoneelle. Kun tallenteet oli litteroitu litterointityökalulla, siirretty Word-dokumenttiin sekä teksti korjattu manuaalisesti, poistettiin nauhoitukset sekä työtietokoneelta että henkilökohtaiselta tietokoneelta tietosuojakäytäntöjen mukaisesti. Nauhoitusten litteroinnin yhteydessä aineisto pseudonymisoitiin anonymiteetin varmistamiseksi. Haastateltaviin viitataan tutkimuksessa tunnisteilla H1-H8. Aineistosta poistettiin tunnistetiedot kuten tittelit, nimet ja muut henkilöllisyyteen viittaavat tiedot, jotta henkilöitä ei voida yhdistää tutkimukseen. Litteroidut tekstit poistetaan viiden kuukauden päästä haastatteluista.

4.4 Aineiston analysointi

Analyysi aloitettiin aineistolähtöisellä otteella mutta kolmen yläteeman puitteissa, jotka muodostettiin tutkielman alkuperäisen tavoitteen ja haastattelurunkojen osa-alueiden pohjalta. Tämä analyysitapa valittiin, sillä se sopii uusien ilmiöiden tutkimiseen haastateltavien näkemysten ja kokemusten kautta (Gioia ym. 2013). Nämä kolme muodostettua yläteemaa ohjasivat analyysin ensimmäistä vaihetta, jossa litteroidusta aineistosta koodattiin kaikki oleellinen ja toistuva sisältö näihin yläteemoihin liittyen:

1. Esihenkilön keinot vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa brändiuudistuksessa
2. Esihenkilön vaikutus sisäiseen työnantajamielikuvaan
3. Esihenkilön rooli muutosten johtamisessa

Teemoittelu näihin kolmeen yläteemaan tehtiin erillisessä Word-tiedostossa manuaalisesti värikoodaamalla, jonka jälkeen kyseiset teemat luokiteltiin tarkemmin 2-tason teemoihin. Nämä 2-tason teemat muodostettiin yläteemojen pohjalta tunnistamalla niissä toistuvia alateemoja. Esimerkiksi yläteeman 1, eli ”esihenkilön keinot tukea sisäistä työnantajamielikuvaa brändiuudistuksessa”, pohjalta 2-tason teemoiksi muodostettiin muun muassa viestintä muutoksesta ja osallistaminen. 2-tason teemat muodostettiin siten, että haastatteluista tunnistettiin aiheita tai näkökulmia, jotka toistuivat niissä useasti. Näiden teemojen luomisessa hyödynnettiin apuna myös aikaisempaa teoriaa eli siinä siirryttiin hyödyntämään abduktiivista analyysiä, jossa aineistoa ja olemassa olevaa teoriaa tarkastellaan ja vertaillaan samanaikaisesti, etsien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Abduktiivista analyysiä hyödynnettiin sen vuoksi, että se auttoi huomaamaan aineistossa toistuvia kaavoja ja siten jäsentelemään aineistoa. Keskustelu aikaisemman teorian kanssa on myös tyypillistä Gioia-menetelmälle (Gioia ym. 2013).

Gioia-menetelmän käytön kannalta on olennaista, että tutkija pysyy avoimena uusille löydöksille ja ideoille, joita analyysin aikana voi syntyä. (Gioia ym. 2013). Kun oleellimmat 2-tason teemat oli muodostettu, litteroidut aineistot käytiin uudelleen läpi ja kuhunkin teemaan liittyvät lainaukset siirrettiin niiden kokonaisuuksien alle. Avoimuus uusille havainnoille varmistettiin siis näin, että teoriaa hyödynnettiin apuna aineiston jäsentämisessä, mutta manuaalisen teemoittelun ja kategorisoinnin avulla pystyttiin havaitsemaan aineistosta myös uusia, aikaisemmasta teoriasta eriäviä näkökulmia. Taulukossa 2 esitetään, miten lainaukset on kategorisoitu ja teemoiteltu.

Aineiston 2-tason teemojen muodostamisen jälkeen huomattiin, että yläteemassa 1 ”esihenkilön keinot vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa brändiuudistuksessa” ja 3 ”esihenkilön rooli

muutosten johtamisessa” toistui vahvasti samat aiheet. Tutkielman yhtenä osatavoitteena oli alun perin selvittää, millainen esihenkilön rooli on organisaatiomuutoksissa, mutta tämä tavoite päätettiin jättää tutkielmasta pois, kun havaittiin niiden vastaavan hyvin vahvasti niitä muutosjohtamisen keinoja, joiden avulla esihenkilöt voivat vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa brändiuudistuksessa. ”Esihenkilön rooli muutosten johtamisessa” -yläteema jätettiin näin ollen pois myös analyysistä toiston välttämiseksi. Lisäksi yläteema 2 eli ”Esihenkilön vaikutus sisäiseen työnantajamielikuvaan” jätettiin pois sekä tutkimuksen tavoitteesta että analyysistä tutkielman tarkemmaksi rajaamiseksi.

Näin ollen analyysissä päädyttiin keskittymään vain yläteemaan 1 eli ” esihenkilön keinot vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa brändiuudistuksessa”. Tässä vaiheessa analyysiä yläteema 1 päätettiin jaotella kahteen aggregaattiin, jotka ovat ”brändiuudistus sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajana” sekä ”esihenkilön muutosjohtamisen keinot sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi brändiuudistuksessa”. Brändiuudistuksen potentiaalia vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa päätettiin tarkastella, sillä sen koettiin olevan olennainen osa tulosten luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä. Tulosten ja johtopäätösten kannalta nähtiin tarpeellisena selvittää, voiko brändiuudistuksella ylipäättään vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa, sillä sen kautta voidaan arvioida luotettavammin myös havaittujen esihenkilön muutosjohtamisen keinojen vaikuttavuutta ja hyödynnettävyyttä. Brändiuudistuksen potentiaali vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa päätettiin lisätä myös toiseksi tutkielman osatavoitteeksi.

Aggregaatit muodostettiin haastattelurungon ja -kysymysten, haastatteluista saadun aineiston sekä tutkielman tavoitteen pohjalta. Tutkimuksen tavoitteen kannalta olennaiset lainaukset teemoiteltiin analyysissä aina suurempien kokonaisuuksien alle muodostaen yhteneväiset 2-tason teemat. Tämän jälkeen 2-tason teemojen alle lisätyt lainaukset ryhmiteltiin tarkemmin 1-tason konsepteihin. 2-tason teemat puolestaan ryhmiteltiin muodostettujen aggregaattien alle. Taulukossa 2 on esitetty esimerkki lainausten koodauksesta ja teemoittelusta.

Taulukko 2. Esimerkki lainausten kategorisoinnista ja teemoittelusta

Lainaus	1-tason konsepti	2-tason teema	Aggregaatti
"Ajattelen sen ehkä sitä kautta, että me halutaan nyt asiakkaiden suuntaan erottautua, niin se tuo ihmisten mieliin myöskin ajatuksen, että me halutaan näkyä. Näen, että se sitoo ihmisiä yhteen."	Ulkoinen näkyvyys, tunnettuus ja maine	Mahdollisuudet vahvistumiselle	Brändiuudistus sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajana
"Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin keskiössä on fiilis siitä, että mä oon ylpeä siitä, että mä oon täällä töissä, ja mun mielestä tässä on hyvät mahdollisuudet sille."	Ylpeyden kasvaminen työnantajaorganisaatiota kohtaan		
"En osaa sanoa, että miten se (sisäisen työnantajamielikuvan vahvistaminen) sen (brändiuudistuksen) kautta tapahtuisi, koska monella on paljon tyytymättömyyttä ja se ei liity tuohon brändiin vaan perusasioihin, kuten arvostukseen, palkkaukseen ja tämmöiseen. On hankalaa muuttaa asenteita brändiuudistuksen kautta."	Uudistuksen kykenemättömyys poistaa perustavanlaatuisia työnantajamielikuvaa heikentäviä tekijöitä	Esteet vahvistumiselle	
"Pidetään uudistus mielessä, pidetään se puheissa. Konkretian kautta tai esimerkkien, tai valotetaan tilannetta ja kerrotaan syitä."	Viestinnän riittävyys ja toisteisuus	Viestintä muutoksesta	Esihenkilön muutosjohtamisen keinot sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi brändiuudistuksessa
"Keskustelua miksi tämä on tärkeää ja nähdään, että tämä on kasvun edellytys, ja että pystytään kasvamaan. Meidät nähtäisiin yhtenäisempänä ryhmänä, joka vahvistaa varmasti työnantajamielikuvaakin."	Syiden, tavoitteiden ja vaikutusten kertominen		
"Osallistaminen minulta ja kannustaminen tiimin keskinäiseen tekemiseen, osallistetaan toinen toisiamme. Tuodaan muutos omalle työpöydälle, annetaan mahdollisuus vaikuttaa."	Yhteinen keskustelu muutoksista ja sen vaikutuksista	Osallistaminen	
"Ehkä kannattaisi osallistaa nuoria, jotka ovat myös meidän kohderyhmää."	Vaikuttamismahdollisuuksien luonti		

Tuloksissa aggregaatteihin ja 2-tason teemoihin sisältyy analyysissä muodostuneita ratkaisuja ja haasteita, jotka pyrkivät vastaamaan tutkielman tavoitteeseen. Ristiriidat aineistossa ovat tyypillisiä

laadulliselle tutkimukselle, jossa pyritään ymmärtämään aihetta syvemmin ja tutkimus perustuu tutkittavien omakohtaisiin kokemuksiin, tulkintoihin ja merkityksenantoihin. Näin ollen aineisto sisältää usein erilaisia näkökulmia ja on moniäänistä (Tuomi & Sarajärvi 2020).

4.5 Tutkielman luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisessä kontekstissa luotettavuuden ja eettisyyden arviointi toimii tutkimuksen peruserätyksenä, sillä sen avulla lukijalle voidaan osoittaa tutkimusprosessin huolellinen toteuttaminen sekä tutkielman tulosten ja tulkintojen yleistettävyyden ja pätevyys. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan tavallisimmin validiteetin ja reliabiliteetin avulla, jossa validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja reliabiliteetti puolestaan sitä, kuinka toistettavia tutkimus sekä sen tulokset ovat (Kirk & Miller 1986). Lincoln ja Guba (1985) nelikenttä luotettavuuden arvioimiseksi, joka koostuu uskottavuudesta, siirrettävyydestä, toistettavuudesta sekä vahvistettavuudesta, on yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä keinoista arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Nelikentässä validiteetti ja reliabiliteetti korvataan neljällä kriteerillä. Tämän pro gradu -tutkielman luotettavuutta arvioidaan näiden neljän Lincoln ja Guba (1985) kriteerin avulla.

Ensimmäinen nelikenttään kuuluva kriteeri on uskottavuus. Tutkielman uskottavuutta vahvistaa se, että tutkielman tekijä on perehtynyt kattavasti ja syvästi tutkittavaan aiheeseen, havainnoi aihetta aktiivisesti sekä hyödyntää monipuolisesti erilaisia ja relevantteja lähteitä. (Lincoln & Guba 1985). Tutkimusaiheen osalta tutkija on perehtynyt sekä aiheiden klassisiin teorioihin että viimeaikaisiin päivitetympää tietoa tarjoaviin lähteisiin, joihin myös tutkielmassa viitataan. Lisäksi tutkija työskentelee yrityksessä, jossa tutkimus on toteutettu, mikä tulee ottaa huomioon uskottavuuden arvioinnissa. Kohdeyrityksessä työskentelyn kautta tutkijalla on jo entuudestaan käsitys tutkimuksen kontekstista ollessaan henkilökohtaisesti mukana brändiudistuksen toteuttamisessa ja ollessaan tietoinen yrityksen strategisesta tavoitteesta vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa. Lisäksi tarve tutkimukselle nousi työarjessa huomattun tarpeen kautta, ja tutkimusaiheelle saatiin vahvistusta myös yrityksen ylemmältä johdolta. Uskottavuutta vahvistaa kuitenkin se, että tutkija pysyi objektiivisena aineistonkeruussa eli haastattelujen aikana sekä aineistoa analysoidessa. Tutkija ei ohjannut haastateltavien vastauksia tiettyyn suuntaan, vaan antoi avoimilla kysymyksillä haastateltaville mahdollisuuden kertoa ajatuksistaan ja kokemuksistaan vapaasti. Lisäksi tutkijalla ei ollut aiempaa tietoa yrityksen sisäisen työnantajamielikuvan tasosta, mikä mahdollisti objektiivisuuden teeman osalta.

Toinen kriteereistä on siirrettävyys, joka tarkastelee sitä, kuinka yleistettävissä ja hyödynnettävissä tulokset sekä tutkimuksen toteutus ovat tutkimuskontekstin ulkopuolella ja eri tarpeisiin (Lincoln & Guba 1985). Tutkielman siirrettävyys on varmistettu kuvaamalla tutkimuskonteksti ja -aihe mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Tulokset tarjoavat tärkeää ja hyödynnettävissä olevaa tietoa eri toimialojen yrityksille, joiden pyrkimyksenä on kehittää sisäistä työnantajamielikuvaa organisaatiomuutoksen aikana. Siirrettävyyttä heikentää kuitenkin se, että tutkimuskonteksti on hyvin rajattu, sillä se keskittyy vain yhteen yritykseen. Näin ollen siirrettävyys toteutuu vahvimmin tutkielman kohdeyrityksessä. Kyseisessä yrityksessä toteutettava organisaatiomuutos, johon tutkimus kohdistuu, on brändiuudistus, mikä saattaa myös rajoittaa tulosten siirrettävyyttä muihin konteksteihin. Tutkimuskohteen, -menetelmien, -aiheen ja löydösten tarkka kuvaaminen mahdollistaa kuitenkin sen, että löydöksiä on mahdollista soveltaa myös muissa konteksteissa tai uusien tutkimusten tukena. Tämä on tärkeää laadullisessa tutkimuksessa, jossa tavoitteena on ilmiöiden syvälinen ymmärrys.

Lincoln ja Guban (1985) kolmas luotettavuuden kriteeri on toistettavuus, jonka edellytyksenä on tutkimuksen looginen, selkeä sekä dokumentoitu toteuttaminen ja esittäminen. Tämän tutkielman toistettavuus varmistettiin johdonmukaisella ja yksityiskohtaisella aineistonkeruulla ja sen analyysillä virheiden ja vääristymien minimoimiseksi. Haastatteluihin valmistauduttiin laatimalla ennalta tutkimuskysymykset ja luomalla haastattelu ympäristö, jossa ei ole häiriötekijöitä, jotta haastateltavat pystyisivät kertomaan mahdollisimman totuudenmukaisesti ja luottamuksella ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Haastattelut litteroitiin ensin litterointityökalulla, jonka jälkeen litteraatit käytiin sanatarkasti läpi korjaten mahdolliset virheet. Litteroinnin jälkeen aineisto teemoiteltiin aineistolähtöisesti ja jäsenelty aineisto analysoitiin. Lopuksi tutkimustuloksia arvioitiin suhteessa aikaisempaan teoriaan. Koko tutkimusprosessi dokumentoitiin huolellisesti, jonka ansiosta tutkimus on mahdollista toteuttaa uudelleen ja tulokset arvioida luotettavasti.

Neljäs kriteereistä eli vahvistettavuus on viimeinen Lincoln ja Guban (1985) luotettavuuden kriteeri. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat syntyneet tutkijan neutraalin ja objektiivisen toiminnan kautta. Vahvistettavuuden osalta tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että tutkijalla on ennakkokäsityksiä yrityksestä ja tutkimuskontekstista kohdeyrityksessä työskentelyn myötä. Tämä on voinut vaikuttaa tutkimusprosessin aikana alitajuntaisesti tai huomaamatta, vaikka tutkielma ja tutkimuksen toteuttamisen asetelma pyrittiin pitämään mahdollisimman neutraalina ja objektiivisena. Nämä mahdolliset vaikutuksia pyrittiin minimoimaan luomalla neutraalit tutkimuskysymykset, valitsemalla haastateltavat henkilöt mahdollisimman monipuolisesti eri puolilta organisaatiota ja olemalla kertomatta omia mielipiteitä tai ajatuksia haastattelun aikana,

jotta haastatteluja ei johdatettaisi tiettyyn suuntaan. Analyysiä tehtäessä tietoisesti kyseenalaistettiin vastauksia ja pyrittiin saamaan mahdollisimman todenmukainen käsitys tilanteesta aineiston kautta. Näin tehtiin, koska neutraali suhtautuminen tutkielman aiheeseen ja tuloksiin mahdollistaa myös mahdollisimman todenmukaiset ja hyödynnettävät tutkimustulokset, mikä on yrityksen kannalta myös hyvin tärkeää, jotta tuloksia voidaan hyödyntää ja niistä olisi apua myös käytännössä.

Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen tukee laadukasta tutkimusta. Tutkimuksen eettisyys varmistetaan luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon kautta. (Keiski ym. 2023). Tämän tutkimuksen eettisyys on varmistettu huolellisella suunnittelulla ja toteutuksella sekä prosessin avoimella raportoinnilla. Mahdollisia haastateltaville lähetettiin ensimmäisen viestin yhteydessä tiedot tutkielman aiheesta ja tarkoituksesta sekä tietosuojailmoitus, jotta haastateltavat saavat ymmärryksen tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta. Ennen haastattelujen aloittamista haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimuksen vapaaehtoisuudesta ja anonymiteetin varmistamisesta. Haastateltavilta pyydettiin lupa nauhoitukseen ennen haastattelua. Haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä, jotta haastattelutilanne säilyi luottamuksellisena ja turvallisena.

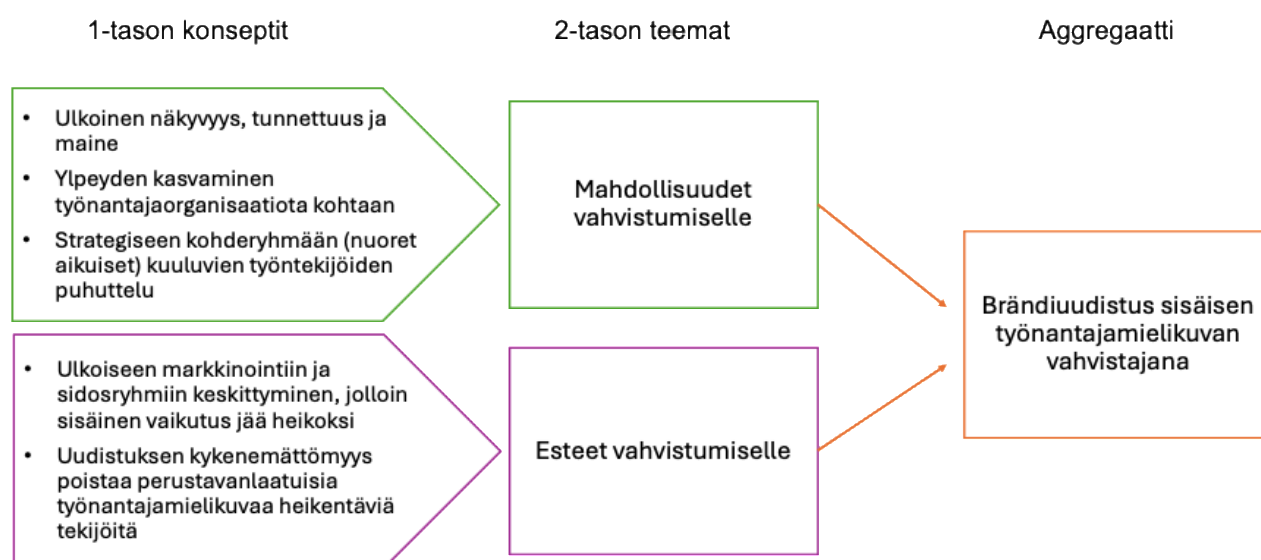
Haastatteluista tallennetut nauhoitukset litteroitiin, jonka jälkeen nauhoitukset tuhottiin. Litteroidusta aineistosta poistettiin kaikki tunnistetiedot kuten tittelit, nimet ja muut henkilöllisyyteen viittaavat tiedot anonymiteetin varmistamiseksi. Litteroitua aineistoa säilytetään salasanalla suojatulla tietokoneella kesäkuun 2026 loppuun saakka, jonka jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisesti ja tietosuoja noudattaen. Tutkielmassa anonymiteetin varmistamiseen on kiinnitetty erityistä huomiota, ja haastateltavat ovat yksilöity tunnistein H1-H8. Tutkimuksen kohdeyrityksen anonymiteetti on varmistettu siten, että yritykseen ei viitata nimellä, vaan tutkimuksen kohdeyrityksenä tai kohdeorganisaationa. Yrityksen tietoja käsitellään myös erityisellä huolellisuudella liikesalaisuuksien suojaamiseksi. Muun muassa toimialasta ja -alueesta kerrotaan hyvin yleisellä tasolla, jotta tietoja ei voida yhdistää yksittäiseen yritykseen.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkielman keskeiset tulokset, jotka perustuvat kahdeksan esihenkilön haastatteluun kohdeyrityksessä. Tulokset esitellään kahden alaluvun kautta tutkielman tavoitteeseen pohjautuen. Alaluvussa 5.1 eli brändiuudistus sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajana, tarkastelee tutkielman ensimmäistä tavoitetta eli brändiuudistuksen potentiaalia vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa. Alaluku 5.2 puolestaan tarkastelee tutkielman toista tavoitetta eli esihenkilön muutosjohtamisen keinot brändiuudistuksessa sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi. Alalukujen sisällä tuloksia käsitellään tarkemmin analyysissä todennettujen 2-tason teemojen kautta, jotka ovat muodostettu aineistosta havaittujen yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien avulla. Luvussa 5.2 on hyödynnetty myös aiempaa teoriaa 2-tasojen muodostamisessa.

5.1 Brändiuudistus sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajana

Tutkimustulosten osalta käsitellään ensin haastateltavien näkemyksiä siitä, voiko brändiuudistuksella vaikuttaa kohdeyrityksen sisäiseen työnantajamielikuvaan. Brändiuudistuksen potentiaali vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa vaikuttaa olennaisesti myös siihen, miten hyödyllisiä esihenkilöiden käyttämät muutosjohtamisen keinot käytännössä ovat. Näin ollen on tärkeää selvittää, voiko uudistuksella ylipäätään vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa, eli onko brändiuudistus hyödyllinen keino tai tilaisuus siihen. Haastateltavien näkemyksiä brändiuudistuksen mahdollisuuksista ja esteistä vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa on tiivistetty kuvioon 2.



Kuvio 2. Brändiuudistus sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajana

5.1.1 Mahdollisuudet vahvistumiselle

Kahdeksasta haastateltavasta kuusi, eli selkeä enemmistö haastateltavista, kokee organisaation brändiuudistuksen olevan erinomainen mahdollisuus vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa. Uudistuksen nähdään vahvistavan sisäistä työnantajamielikuvaa sekä sisäisten että ulkoisten vaikutuksen kautta, joista ulkoiset vaikutukset syntyvät erityisesti maineen ja näkyvyyden kasvun ja kehittymisen kautta. Brändiuudistuksen tavoitteena on parantaa organisaation ulkoista mainetta, arvostusta ja tunnettuutta. Haastateltavat uskovat näiden positiivisen kehittymisen heijastuvan myös sisäisesti työntekijöiden kokemaan ylpeyteen työnantajaorganisaatiota kohtaan. Ylpeyden kasvun uskotaan myös heijastuvan työnantajaorganisaation sisäiseen yhteenkuuluvuudentunteeseen, mikä myös osaltaan vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa, kun työntekijät kokevat olevansa yhtä yhtenäistä joukkoa ja tärkeä osa organisaatiota. Haastateltavat 5 ja 6 kuvaavat näkyvyyden ja erottautumisen kautta toivottavia vaikutuksia sisäiseen työnantajamielikuvaan seuraavasti:

”Ajattelen sen ehkä sitä kautta, että me halutaan nyt asiakkaiden suuntaan erottautua, niin se tuo ihmisten mieliin myöskin ajatuksen, että me halutaan näkyä. Näen, että se sitoo ihmisiä yhteen.” (H5)

”Mikä vaikutus sillä voi olla ihmisiin ja nuoriin, ehkä sitä kautta me saadaan nuorekkaampi leima toivottavasti.” (H6)

Myös sisäisten vaikutusten osalta uskotaan, että uudistus vahvistaa työntekijöiden ylpeyttä siitä, että he ovat kohdeorganisaatiossa töissä. Haastateltavat näkevät työnantajaorganisaation ominaisuudet kuten uudistumishalukkuuden ja nykyaikaisuuden vahvuuksina, jotka kantavat hedelmää ja luovat uusia mahdollisuuksia kasvuille. Uuden ja muista toimialan kilpailijoista poikkeavan brändin nähdään toimivan signaalina sille, että työnantajaorganisaatio on rohkea ja muutoshalukas, joiden koetaan olevan positiivisia ominaisuuksia. Uuden brändin myötä tulevan visuaalisen ilmeen, brändiäänänen ja arvolupauksen muutoksen nähdään täten kasvattavan ylpeyttä työnantajaa kohtaan, mikä puolestaan vahvistaa työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Työhyvinvointi ja -tyytyväisyys ovat puolestaan keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat sisäiseen työnantajamielikuvaan ja muovaavat sitä. Brändiuudistuksen vaikutuksista työtyytyväisyyteen ja ylpeyteen haastateltava 3 kertoo seuraavaa:

”Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin keskiössä on fiilis siitä, että mä oon ylpeä siitä, että mä oon täällä töissä, ja mun mielestä tässä on hyvät mahdollisuudet sille.” (H3)

Lisäksi työnantajaorganisaation sisäisten vaikutusten kannalta keskeisenä avainkohderyhmänä nähdään nuoret aikuiset. Uudistuksen toivotaan vetoavan tähän strategisesti tärkeään kohderyhmään, jota myös suuri osa olemassa olevista työntekijöistä edustaa. Näin ollen

brändiuudistuksen toivotaan puhuttelevan työntekijöitä sisäisesti, miellyttävän heitä ja kasvattaen siten ylpeyttä työnantajaa kohtaan. Uudistuksen toivotaan siis vahvistavan etenkin nuorten työntekijöiden sisäistä työnantajamielikuvaa osoittamalla, että organisaatio haluaa uudistua, erottua rohkeasti kilpailijoista ja olla moderni. Haastateltava 4 kertoo seuraavanlaisesti, miten uudistuksen toivotaan puhuttelevan organisaation nuoria työntekijöitä vahvistaen heidän sisäistä työnantajamielikuvaansa:

”Lanseeraussuunnitelma on tehty meidän nuoret aikuiset -kohderyhmä edellä ja meillä on jäätävä massa työntekijöissä tätä kohderyhmää. Toivon, että he löytävät tarttumapintaa ja samaistuttavuutta siihen ja huomaavat, että aktiivisesti halutaan erottautua ja uudistua. Ei vaan nöpötetä paikallaan ja katsota, kun maali kuivuu seinään. Kyllä minä toivon ja uskon, että se lisää positiivista fiilistä työnantajamielikuvaan.”
(H4)

5.1.2 Esteet vahvistumiselle

Vain kaksi haastateltavista kokee, ettei brändiuudistus tule vahvistamaan sisäistä työnantajamielikuvaa tai näkee sen epätodennäköisenä. Loput haastateltavista eivät nähneet esteitä sille, että brändiuudistuksella olisi mahdollista vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa. Haastateltava 6 kyseenalaistaa brändiuudistuksen vaikutuksia sisäiseen työnantajamielikuvaan, sillä uudistuksen nähdään keskittyvän erityisesti ulkoiseen markkinointiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Hän ei siis usko, että brändi-ilmeen muutos ja näkyvyyden kasvu heijastuisivat työntekijöiden mielikuviin ja asenteisiin työnantajaorganisaatiota kohtaan. Haastateltava 6 kertoo, että uudistuksen näkyminen sisäisessä työnantajamielikuvassa vaatisi rohkeaa ja näyttävää ulostuloa:

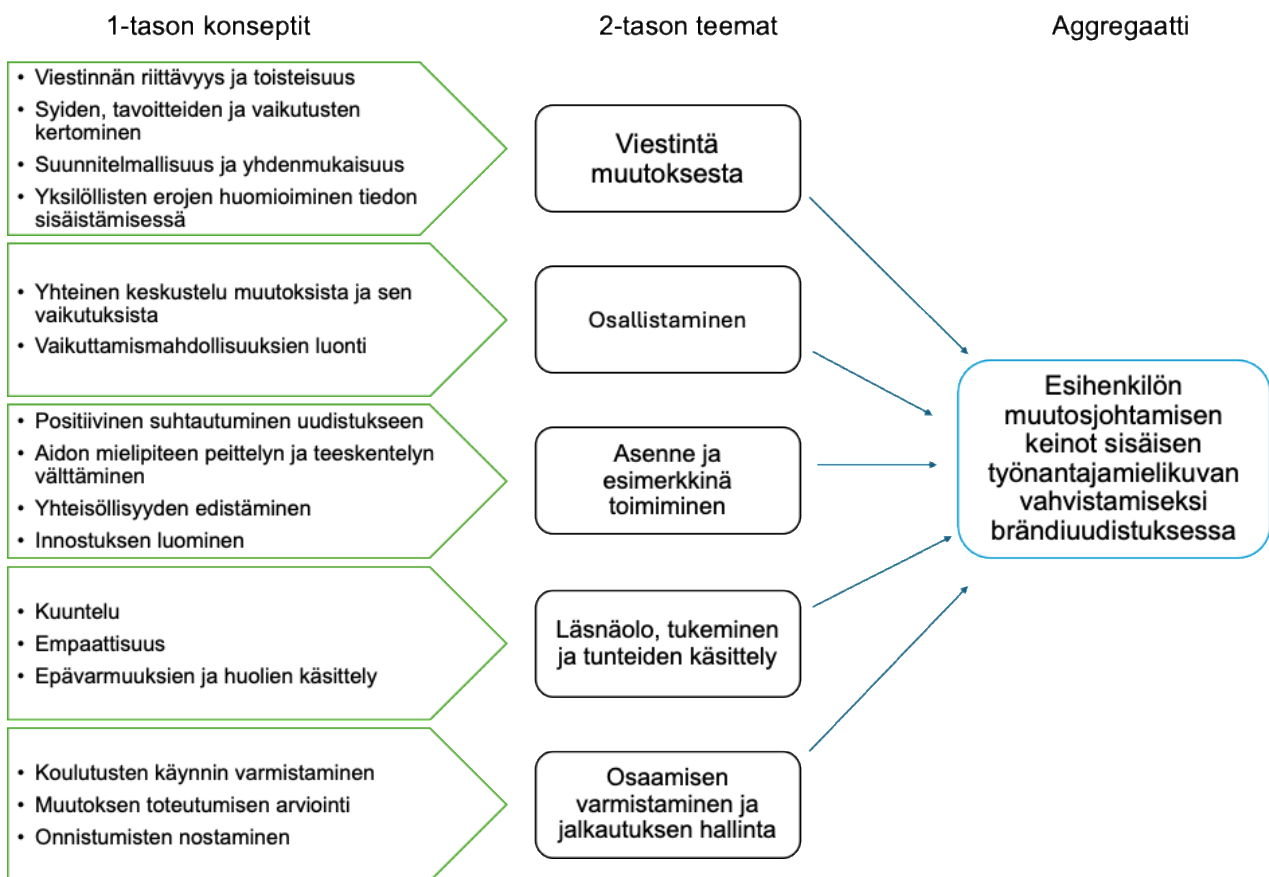
”Jos brändiuudistus uskalletaan tehdä rohkeasti, niin voi se vähän lisätä, mutta mä en usko, että se meidän tiimiin vaikuttaa. Sitten pitäisi aika vahvasti tehdä, että se vaikuttaisi oikeasti meillä sisäisesti jotenkin. Nyt mun mielestä se näyttäytyy kovasti vaan ulkoisesti, että miten se on jossain meidän mainosplakaateissa tai muussa ne värit ja kuvat. Mun mielestä tämä on enemmän markkinoinnillista juttua.” (H6)

Haastateltava 7 ei puolestaan koe brändiuudistuksen vahvistavan sisäistä työnantajamielikuvaa, koska hän ei usko uudistuksen kumoavan tai poistavan niitä haasteita tai ongelmia, jotka aiheuttavat työntekijöissä tyytymättömyyttä omaa työtä tai työnantajaa kohtaan. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät vaikuttavat ja ovat läsnä työntekijöiden päivittäisessä työarjessa. Haastateltava 7 ei siis usko, että brändiuudistuksen kautta tehtävä visuaalinen uudistus ja arvolupauksen muutos pystyisi vaikuttamaan näihin ongelmiin. Hän ei usko brändiuudistuksen kumoavan tai poistavan perustavanlaatuisia haasteita, jotka tutkimuksen toteutuksen hetkellä heikentävät organisaation sisäistä työnantajamielikuvaa. Haastateltava 7 kertoo näkemyksistään seuraavalla tavalla:

”En osaa sanoa, että miten se (sisäisen työnantajamielikuvan vahvistaminen) sen (brändiuudistuksen) kautta tapahtuisi, koska monella on paljon tyytymättömyyttä ja se ei liity tuohon brändiin vaan perusasioihin, kuten arvostukseen, palkkaukseen ja tammöiseen. On hankalaa muuttaa asenteita brändiuudistuksen kautta.” (H7)

5.2 Esihenkilön muutosjohtamisen keinot brändiuudistuksessa sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi

Seuraavaksi tarkastellaan, mitä esihenkilön muutosjohtamisen keinoja tunnistettiin haastatteluissa, ja miksi tai miten ne vaikuttavat myös sisäiseen työnantajamielikuvaan brändiuudistuksessa. Tunnistetut muutosjohtamisen keinot vastaavat tutkielman toiseen tavoitteeseen, eli esihenkilöiden muutosjohtamisen keinoihin brändiuudistuksessa sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi. Keskeisimpiä keinoja havaittiin viisi: viestintä muutoksesta, osallistaminen, asenne ja esimerkkinä toimiminen, läsnäolo, tukeminen ja tunteiden käsittely sekä osaamisen varmistaminen ja jalkautuksen hallinta. Nämä keskeiset muutosjohtamisen keinot ja niiden sisältä löydetty yhdistetyt dimensiot ovat avattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Esihenkilön muutosjohtamisen keinot brändiuudistuksessa sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi

5.2.1 Viestintä muutoksesta

Kaikki haastateltavat kertovat viestinnän olevan avainasemassa omassa esihenkilön roolissaan brändiuudistuksen muutosjohtamisessa. Viestinnässä tärkeänä nähdään toistojen määrää, läpinäkyvyyttä, rehellisyyttä ja sitä, että mieluummin viestitään liikaa kuin liian vähän. Uusien asioiden ja muutosten sisäistäminen vaatii toistoa, muistuttamista ja asioiden kertaamista, usein paljon enemmän kuin oletetaan. Viestintä brändiuudistuksen etenemisestä nähdään tärkeänä, jotta työntekijät tietävät, missä vaiheessa muutosta mennään ja mitä seuraavaksi on tapahtumassa. Näin työntekijät kokevat, ettei asioita pidetä heiltä pimennossa, mikä lisää luottamusta esihenkilöä ja työnantajaorganisaatiota kohtaan. Haastateltava 7 kertoo tästä seuraavaa:

”Viestintä on tosi tärkeää, sitä täytyy tehdä tosi paljon ja tosi avoimesti ja läpinäkyvästi. Enemmän tiedottaa kaikesta vähän koko ajan ja liikaa kuin liian vähän, vaikka se tuntuu itsestä välillä semmoiselta, että kyllähän me tästä tiedotettiin jo viime kuussa, että ei kai sitä tarvitse uudestaan laittaa. Itse olen huomannut, että täytyy tiedottaa ja toistaa. Ihmiset kokevat, että heidät pidetään ajan tasalla ja heille kerrotaan asioita eikä pidetä pimennossa.” (H7)

Haastateltavat näkevät toiston tärkeänä myös sen kannalta, että ihmiset ovat erilaisia ja sisäistävät uusia asioita ja muutoksia eri tahtiin. Brändiuudistuksen jalkautusta tulisi siten toteuttaa yksilöiden erilaiset ominaisuudet huomioon ottaen. Sisäistämisen ja muutoksen hyväksymisen koetaan riippuvan myös siitä, mistä muutoksesta on kyse. Toiselle sama muutos voi olla henkilökohtaisesti hyvin vaikea, kun taas toiselle innostava ja pitkään odotettu, mikä tulee ottaa huomioon brändin jalkautuksessa. Haastateltava 4 kertoo seuraavaa toiston ja havainnollistamista helpottavien työkalujen tärkeydestä, jotta brändiuudistus sisäistettäisiin ja hyväksyttäisiin parhaiten:

”Mun vastuu on esimerkillistä ja en voi vain olettaa, että meillä on muutamat läpikäynnit brändistä ja kaikki tatskaa sen heti. // Jos meillä olisi vaikka brändi one slider, mikä auttaisi hahmottamaan.” (H4)

Lisäksi haastateltavat kokevat viestinnän suunnitelmallisuuden olevan keskeisessä roolissa brändiuudistuksen viestinnän onnistumisessa. Erityisesti koko organisaation laajuisen yhdenmukaisen viestinnän nähdään tukevan muutoksen onnistumista sekä ennaltaehkäisevän muutostilanteisiin liittyviä epävarmuuksia ja huolia. Yhdenmukaisen viestinnän uskotaan vahvistavan luottamusta ja luovan vaikutelmaa siitä, että esihenkilö toimii reilusti ja tasapuolisesti. Lisäksi se vahvistaa mielikuvaa työnantajaorganisaation hallitusta muutosjohtamisesta. Haastateltava 7 kertoo muun muassa oikea- ja samanaikaisuuden olevan tärkeää viestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa:

”Sehän on kaikkein pahin, jos sä kuulet joltain toiselta kollegalta toisesta tiimistä, että heille on kerrottu jotain, mutta sulle ei ole kerrottu oman esihenkilön toimesta. On tärkeää, että viestintä on yhtenäistä ja toimii synkassa. Me yksikön sisällä esihenkilöiden kanssa synkataan, että viestitään meidän tiimeille ainakin samalla tavalla, jotta tiimiläiset eivät ihmettele, miksi meille kerrottiin näin ja teille sanottiin noin. Se aiheuttaa vain turhaa kaaosta ja epäselvyyttä.” (H7)

Yhtenä esihenkilön tärkeänä tehtävänä brändiuudistuksessa nähtiin uudistuksen syiden, tavoitteiden ja vaikutusten kertominen omille johdettaville. Perusteluiden ja taustojen valottaminen sille, miksi brändiuudistusta ollaan toteuttamassa auttaa työntekijöitä kasvattamaan tietoisuutta ja ymmärrystä. Haastateltavat kokevat uudistuksen syiden ymmärtämisen lisäävän vastaanottavuutta uudistusta kohtaan, sillä sen merkitys kirkastuu. Uudistuksen tarinallistamisen avulla pyritään tekemään näkyväksi se tulevaisuuden visio, jota uudistuksella tavoitellaan. Haastateltava kokevat, että myös auktoriteetin hyödyntäminen perusteluissa vahvistaa uskottavuutta ja luottamusta. Auktoriteetteihin tukeutumalla haastateltavat toivovat, että työntekijät ymmärtävät uudistuksen tarpeen saaneen vahvistusta ja suosituksia ulkopuolisilta asiantuntijoilta, kuten konsulteilta. Haastateltavat toivovat, että uudistuksen perusteleminen sen tarkoituksenmukaisuudella ja tutkimustuloksilla vahvistaa käsitystä sen hyödyistä sekä lisää sen uskottavuutta. Haastateltava 5 kuvailee tätä seuraavalla tavalla:

”Tuomalla esiin, että nämä ovat suunniteltuja muutoksia. Perustelemalla meidän sanoitukset sillä, mitä joku vielä ammattilaisempi kuin me ajattelee, ja että näitä on testattu asiakkailta ja meidän tavoiteasiakaskohderyhmillä. Nämä eivät ole vain tuulesta temmattuja. Tuomalla myös esiin sitä, että me teemme näitä ratkaisuja harkitusti. Kerrotaan syitä muutokselle ja tavoitteita, mitä me muutoksella haetaan. Tämä ei ole sellainen, että nyt tulee uudet kuvat ja tosi kivaa, vaan että me tavoitellaan muutosta, jotta joku asia näyttää erilaiselta parin vuoden päästä, kun brändimuutoksen hedelmiä saadaan.” (H5)

Haastateltavat kokevat, että esihenkilöt ovat vastuussa etenkin omien tiimiläistensä tai johdettaviensa osalta siitä, että heillä on riittävät ja ajantasaiset tiedot brändiuudistuksen vaikutuksista omaan työhönsä. Esihenkilöt kokevat olevansa asemansa puolesta tärkeässä viestijän roolissa, sillä he ovat tiiviisti yhteyksissä ja tekemisissä johdettaviensa kanssa. Näin ollen he tietävät sekä brändiuudistuksen vaikutuksista että johdettavien konkreettisista työtehtävistä parhaiten. Haastateltavat näkevät, että uudistuksen vaikutusten ymmärtäminen suhteessa omaan työhön on myös yhteydessä yhteisöllisyyteen. Kun uudistuksen vaikutukset omaan työhön ymmärretään, työntekijät kokevat olevansa vahvemmin osana muutosta, mikä voi vahvistaa yhteenkuuluvuutta. Kuten haastateltava 4 kuvailee, havainnollistaminen konkreettisten esimerkkien kautta on tärkeää, jotta uudistuksen vaikutukset työarkeen ymmärretään ja työntekijät kokevat olevansa osana muutosta:

”Se voi heikentää, jos paasataan ja vaahdotaan siitä, kuinka tämä koskettaa meitä kaikkia ja tämä tulee näkymään jokaisen meidän työssä, mikä on totta, mutta jos et esihenkilönä viesti siitä sun tiimin kanssa ja konkretisoi, miten ne muutokset näkyvät meidän tiimissä, niin siitä voi tulla semmoinen, että miten tämä sitten mua koskettaa, kun sanottiin, että tämä koskee kaikkia, mutta ei tämä mulle näy mitenkään. Kyllähän se voi lisätä sellaista, että ei tämä niin yhteisöllistä olekaan.” (H4)

Toisaalta haastateltavat kokevat, että uudistuksen tavoitteista, syistä ja vaikutuksista kertomisen edellytyksenä on esihenkilöiden riittävä tieto muutoksesta. Riittävä tieto mahdollistaa sen, että uudistuksesta osataan kertoa riittävällä laajuudella sekä vastata mahdollisiin kysymyksiin. Esihenkilöiden tulee myös olla tietoisia odotuksista ja vaatimuksista, joita heiltä odotetaan viestinnän suhteen. Täten jalkautus tapahtuu samalla tavalla koko organisaatiotasolla. Kuten haastateltavat 1 ja 7 kertovat, esihenkilöiden ymmärrys, osaaminen ja riittävä tieto mahdollistaa sen, että muutoksesta onnistutaan kertomaan paremmin. Lisäksi haastateltava 7 kokee, että esihenkilöille suunnatut organisaatiotasoiset ohjeet tukisivat esihenkilöiden työtä uudistuksesta viestimisessä:

”Tärkeää, että esihenkilö tietää mahdollisimman paljon, hänellä on taustoja ja perusteita mahdollisimman paljon. Jos ajatellaan vaikka brändiuudistusta, niin miksi on tehty tällaisia valintoja. Silloin on helpompi viedä sitä eteenpäin omassa tiimissä.” (H1)

”Organisaatiotasoinen viestintä esihenkilölle olisi hyvä, että mitä esihenkilöiltä tämän suhteen odotetaan. Jos koulutusten jälkeen odotetaan, että sitä keskustelutetaan tiimeissä, kaikilla olisi hyvä olla jokseenkin samanlainen raami tai kehikko sitä varten.” (H7)

5.2.2 Osallistaminen

Esihenkilön keskeisiin tehtäviin nähdään sisältyvän tiimin sisäinen viestintä sekä johdettaville suunnattu viestintä muutoksen syistä ja sen vaikutuksista heidän omaan työhönsä. Sen sijaan, että vaikutuksista ainoastaan kerrottaisiin suoraan, yhteinen keskustelu aiheesta koetaan kuitenkin tärkeänä osana muutoksen käsittelyä, viestintää ja jalkautusta. Haastateltavat uskovat, että työntekijöiden osallistaminen keskustelujen ja oman pohdinnan kautta kasvattaa innostusta ja merkityksellisyydentunnetta niin brändiuudistusta kuin organisaatiossa työskentelyä kohtaan. Haastateltava 5 kuvailee, kuinka yhteinen keskustelu siitä, miten brändiuudistus näkyy kunkin työtehtävissä ja arjessa, voi edesauttaa brändiuudistuksen tavoitteiden saavuttamista:

”Ajattelen, että roolini on puhua siitä, keskustella ja kysyä, miten te näette tämän ja miten koet, että se vaikuttaa sun omaan rooliin tai mitä pystyt tekemään, että tämä muutos toteutuu toivotulla tavalla. Tehtävänä on viestiä siitä, mutta myös keskustella siitä ja mitä se oikeasti tarkoittaa ja miten se näyttäytyy meidän jokaisen tiimiläisen arjessa”. (H5)

Haastateltavat kokevat osallistamisen tärkeänä etenkin brändiuudistukseen sitoutumisen kannalta. Sitoutuminen brändiuudistukseen nähdään edellytyksenä uudistuksen onnistuneelle jalkautukselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Esihenkilöt kokevat tärkeäksi tarjota työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, jotta työntekijät saadaan mahdollisimman hyvin mukaan uudistukseen. Haastateltava 2 kertoo, että työntekijöiden ottaminen mukaan muutokseen sitouttaa ja kasvattaa muutosmyönteisyyttä:

”Keskustelu ja mukaan ottaminen, sehän aina helpottaa, jos saa olla itse vaikuttamassa, niin sitoutuu helpommin.” (H2)

Lisäksi haastatellut esihenkilöt kokevat tärkeäksi tietää, miten työntekijöitä halutaan osallistaa ja ottaa mukaan brändiuudistuksen muutosprosessiin. Esihenkilöiden ymmärrys ja tieto käytännön jalkautuksen tavoista ja uudistuksen etenemisestä nähdään siten edellytyksenä sille, että työntekijöitä onnistutaan osallistamaan toivotulla tavalla. Haastateltava 7 pohtii myös, onko työntekijöitä ylipäättään tarkoitus osallistaa brändiuudistuksessa:

”Meille esihenkilöille kerrottaisiin, mitä odotuksia tähän on esihenkilöiltä ja miten henkilöstöä halutaan osallistaa, vai onko se semmoista infotyypistä asiaa.” (H7)

5.2.3 Asenne ja esimerkkinä toimiminen

Kaikki haastateltavat kokevat olevansa esihenkilön roolissaan keskeisessä asemassa siinä, millaista asennetta ja mielikuvaa he välittävät johdettavilleen työnantajasta niin brändiuudistuksen aikana kuin muutenkin arjessa. Haastateltavat kokevat, että heidän suhtautumisellaan uudistusta kohtaan on merkittävä vaikutus työntekijöiden suhtautumiseen uudistusta kohtaan. Esihenkilön oma avoimuus ja positiivisuus brändiuudistusta kohtaan rohkaisee työntekijöitä suhtautumaan myönteisesti muutokseen. Toisaalta erityisesti esihenkilön negatiivisen suhtautumisen nähdään heijastuvan voimakkaasti työntekijöiden asenteisiin uudistusta ja työnantajaorganisaatiota kohtaan. Näin ollen esihenkilöt kokevat, että heidän omasta todellisesta mielipiteestään riippumatta heidän tulee tukea ja edistää muutosta sekä suhtautua siihen positiivisesti. Kuten haastateltava 5 kuvailee, jos esihenkilö välittää puheillaan ja toiminnallaan negatiivista suhtautumista uudistusta kohtaan, työntekijöiden arvostus työnantajaa kohtaan laskee ja heidän suhtautumisensa uudistusta kohtaan on myös negatiivista:

”Jos lähtisin itse sanomaan tosi vahvasti, että mäkään en nyt oikein tästä brändistä tykkää mutta tehdään nyt vaan, kun täytyy, niin kyllä se heikentäisi arvostusta meitä kohtaan organisaationa. Jos mun esihenkilö sanoisi mulle, että meidän on vaan pakko tämä tehdä, niin ajattelisin, että okei sä oot johtoryhmän jäsen ja puhut tuolla tavalla, niin ei tämä nyt kauhean yhtenäiseltä vaikuta. Mutta sen takia mä ajattelen, että tässä asiassa oman preferenssin tuominen, tykkääkö brändistä vai ei, niin ei ole vaihtoehto,

koska me ollaan esihenkilöitä niin meidän ihan perustehtävä on olla muutoksen puolella ja edistää sitä.” (H5)

Haastateltavat kokevat rehellisyyden olevan kuitenkin tärkeää, koska oman todellisen mielipiteen peittelyn nähdään olevan jopa haitallisempaa sisäiselle työnantajamielikuvalla kuin rehellisen mielipiteen kertomisen. Haastatellut esihenkilöt kokevat näin, sillä he kertovat työntekijöiden huomaavan tai aistivan, jos esihenkilö ei ole puheissaan aito. Etenkin esihenkilön pyrkimys ylläpitää myönteistä mielikuvaa tilanteessa, jossa hänen todellinen suhtautumisensa muutokseen on kielteinen tai epäröivä, nähdään haitallisena. Haastateltava 3 kertoo seuraavaa mielipiteen peittämisen vastuusta ja vaikeudesta esihenkilön roolissa:

”Mielestäni on tosi paljon väliä, miten esihenkilö puhuu ja mitä se puhuu. Itse kokee sen välillä jopa rankkana. Kyllä minäkin välillä olen joistain asioista sitä mieltä, että tämä ei ole hyvä juttu tai joku harmittaa, mutta jos sanon, että tämä on huonosti, niin se on kaikkein mielestä -todella- huonosti. // On hyvin vaikea peittää, mikä on oma suhtautuminen asioihin. Vaikka yrittäisit feikata, niin sen näkee. Se ei ole uskottavaa.” (H3)

Esihenkilöt kokevat, että heidän asenteellaan on suuri vaikutus työntekijöiden suhtautumiseen niin työnantajaa kuin työarjessa tapahtuvia asioita kuten muutoksia kohtaan. He kokevat toimivansa esimerkkeinä, joita työntekijät seuraavat ja joista he ottavat mallia. Esihenkilö voi toiminnallaan luoda ja vahvistaa toivottua työnantajamielikuvaa sekä kasvattaa yhteenkuuluvuudentunnetta uudistuksen aikana, josta haastateltava 8 kertoo seuraavalla tavalla:

”Esimerkkinä oleminen on yksi tärkeä asia, ja tietysti oma asenne ja työnantajan arvomaailman ja mielikuvan vieminen. // Me-hengen nostaminen, että me olemme kaikki tässä mukana.” (H8)

Haastateltava 3 puolestaan kertoo, että esihenkilön asenteessa kyky innostua ja innostaa muita on tärkeää. Hän kokee innostuksen olevan tärkeää etenkin sen kannalta, että innostuksen avulla voidaan nostattaa motivaatiota, mielenkiintoa ja arvostusta omaa työtä ja työnantajaa kohtaan:

”Innostustakin, se mielestäni meillä välillä puuttuu. Semmoista, että hei tää on siisti juttu ja siistiä olla täällä töissä ja kiva, että päästään tekemään näitä asioita.” (H3)

5.2.4 Läsnäolo, tukeminen ja tunteiden käsittely

Brändiuudistuksessa ja yleisesti muutosten aikana esihenkilöt kokevat olevansa tärkeässä kuuntelijan ja tukijan roolissa omille johdettavilleen. Kuuntelun ja tukemisen koetaan auttavan muutoksen hyväksymisessä ja muutosmyönteisyydessä sekä lievittävän muutokseen liittyviä epävarmuuksia. Positiivisuus ja kannustaminen koetaan tärkeäksi, jotta huolista päästään eteenpäin

ja onnistutaan ylläpitämään myönteistä ilmapiiriä uudistuksen aikana. Haastateltava 6 kertoo tästä seuraavanlaisesti:

”Monesti tarvitaan tukea tai tarvitaan esihenkilön kuuntelijaroolia, jos jollain on huoli muutoksesta. Silloin pitää kuunnella, ymmärtää, olla empaattinen ja kannustaa.” (H6)

Haastateltavat näkevät, että kunkin työntekijän kohtaaminen inhimillisesti, ymmärtävästi ja empaattisesti lisää heidän kokemaansa helpotusta huolten, tunteiden ja kysymysten osalta, mitä uudistuksen aikana voi nousta. Uudistuksen nähdään olevan merkittävä muutos organisaatiossa, jonka vuoksi sen herättämien tunteiden äärelle pysähtyminen voi toimia tukikeinona. Haastateltavat näkevät tunnepuolen keskeisenä osana muutosprosessia, jolle on hyödyllistä varata siihen tarvittava aika. Kuten haastateltava 4 kuvailee, erilaiset tunteet ovat luonnollinen osa muutosta, ja esihenkilön tulisi ottaa ne huomioon sekä osata käsitellä niitä yhdessä tiiminsä kanssa:

”Näistä asioista ja fiiliksistä ylipäättensä sitä muutosta kohtaan, niin ei niistä voi jutella liikaa. Se on hyvä itsekkin pysähtyä, että kun mäkin olen aika semmoinen suoritus- ja ratkaisukeskeinen. Tämä on kuitenkin sen verran iso muutos, niin meidän täytyy oikeasti pysähtyä vähän miettimään, että mitä tunteita se herättää.” (H4)

Haastateltavat näkevät esihenkilön aktiivisen läsnäolon sekä arjen sujuvuuden varmistamisen keskeisenä osana työntekijöiden tukemista. Läsnäolon ja arjen sujuvuuden koetaan vahvistavan työntekijöiden tunnetta siitä, että he eivät ole yksin uudistuksen ja sen tuomien muutosten kanssa. Haastateltava 1 näkee, että esihenkilön tulee kysyä aloitteellisesti työntekijöiltä brändiuudistuksen eri vaiheissa heidän tunteistaan. Tämän lisäksi hän kokee, että esihenkilön on tärkeää olla läsnä arjessa, jotta johdettavat kokevat tulevansa huomioiduiksi ja tuetuiksi:

”Esihenkilö kulkee rinnalla ja on hyvin lähellä tiimiä ja johtaa sitä. Jokaisesta huolehditaan, että hei miltä susta tuntuu.” (H1)

Tukijan ja kuuntelijan roolissa keskeisenä nähdään myös palautteen ja ideoiden vastaanottaminen sekä niiden vieminen eteenpäin. Haastateltavat näkevät, että heidän tehtävänä on välittää työntekijöiden kysymykset ja erilaiset näkökulmat brändiuudistukseen liittyen eteenpäin oikealle taholle tai ohjeistaa heitä etenemisprosessista. Siten näkökulmat ja kysymykset voidaan ottaa huomioon suunnittelussa tai toteutuksessa. Tämä vahvistaa työntekijöiden kokemusta siitä, että he ovat tärkeä osa sekä muutosta että koko organisaatiota, ja että heidän mielipiteillään on merkitystä ja heitä kuunnellaan. Näin voidaan myös vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa, kun työntekijät kokevat asioiden edistyvän työnantajaorganisaatiossa tehokkaasti sekä tiedonvälityksen toimivan. Haastateltava 3 kuvaa tätä seuraavanlaisesti:

”Näen kaikkein tärkeimpänä, että kuuntelee, kuulee, reagoi ja sen, että asioihin palaaminen on aktiivista. Jos lupaa palata johonkin, niin oikeasti palaa ja tiedottaa, että hei nyt mä laitoin viestiä tänne ja odotan vastausta, nyt sain vastauksen, mennään jatkossa tällä ja kerrotaan koko tiimille. Näen, että siitä tulee semmoinen yleinen fiilis, että meillä asiat toimivat.” (H3)

5.2.5 Osaamisen varmistaminen ja jalkautuksen hallinta

Uudistuksen jalkautuksen osalta esihenkilöiden tehtäviin nähdään sisältyvän työntekijöiden riittävän osaamisen ja tiedon varmistaminen muun muassa sen kautta, että he varmistavat kaikkien käyvän tarvittavat koulutukset. Myös uusien toimintatapojen käyttöönoton seuranta käytännön arjessa nähdään osana esihenkilöiden roolia uudistuksessa. Tämän lisäksi haastateltava 1 kertoo, että esihenkilöiden tulisi jatkaa muutoksen onnistumisen seuranta. Toisin sanoen esihenkilöiden tulisi seurata tarvittavin väliajoin, ollaanko uudistuksen tavoitteiden kannalta menossa haluttuun suuntaan:

”Jokaisesta huolehditaan, että oletko oppinut uudet asiat, ottanut uudet toiminnat käyttöön ja niin edespäin. Havainnointia, että katsotaan miten muutokset ovat käytännössä toteutuneet.” (H1)

Uudistuksen onnistumisen edellytyksenä koetaan olevan hyvä jalkautus koko työnantajaorganisaation läpi. Samaan aikaan uudistuksen jalkautuksen suurimpana haasteena nähdään se, että sitä ei onnistuta toimeenpanemaan halutulla tavalla ja laajuudella organisaation sisäisesti, vaan se jää vain markkinoinnin yksikköön keskittyväksi muutokseksi. Haastateltavat 4 ja 6 kertoivat eri näkökulmista huoliaan uudistuksen jalkautuksesta. Haastateltava 4 on huolissaan mutta kuitenkin toiveikas jalkautuksen onnistumisesta, kun taas haastateltava 6 on skeptinen ja epävarma onnistumisen mahdollisuuksista:

”Vaikka sitä on yritetty kertoa, että tämä ei ole vain markkinoinnin juttu, nyt ei uudisteta vain visuja, niin se voi olla yksi haaste, että miten brändilupaus saadaan toteutettua ihan kaikkialla.” (H4)

”Kyllähän siellä puhuttiin joistain arvolupauksista, mutta se (brändiuudistus) pitää sitten saada todella hyvin lanseerattua myös sisäisesti, että porukka tietää, ettei se ole vain ulkoinen asia. Näyttää siltä, että tämä on vaan ulkokuoren, markkinointikuoren kiillotus. Laitetaan vähän erilaiset värit, mutta miten se vaikuttaa sisäisesti ja miten se näkyy täällä meidän tekemisessämme niin en tiedä. Vähän kaukana.” (H6)

Haastateltavat kokevat, että jalkautuksen hallinnan kannalta onnistumisten nostaminen ja niiden juhlistaminen tiimin kesken on tärkeää koko muutosprosessin ajan. Onnistumisten ja oivallusten jakaminen vahvistaa positiivisiin asioihin keskittymistä uudistuksen aikana. Kuten haastateltava 4

kertoo, onnistumisten juhliminen kasvattaa lisäksi myötätuntoa niin tiimin tekemistä kuin itse muutosprosessia kohtaan, sillä brändiuudistusta ollaan tekemässä ensimmäistä kertaa:

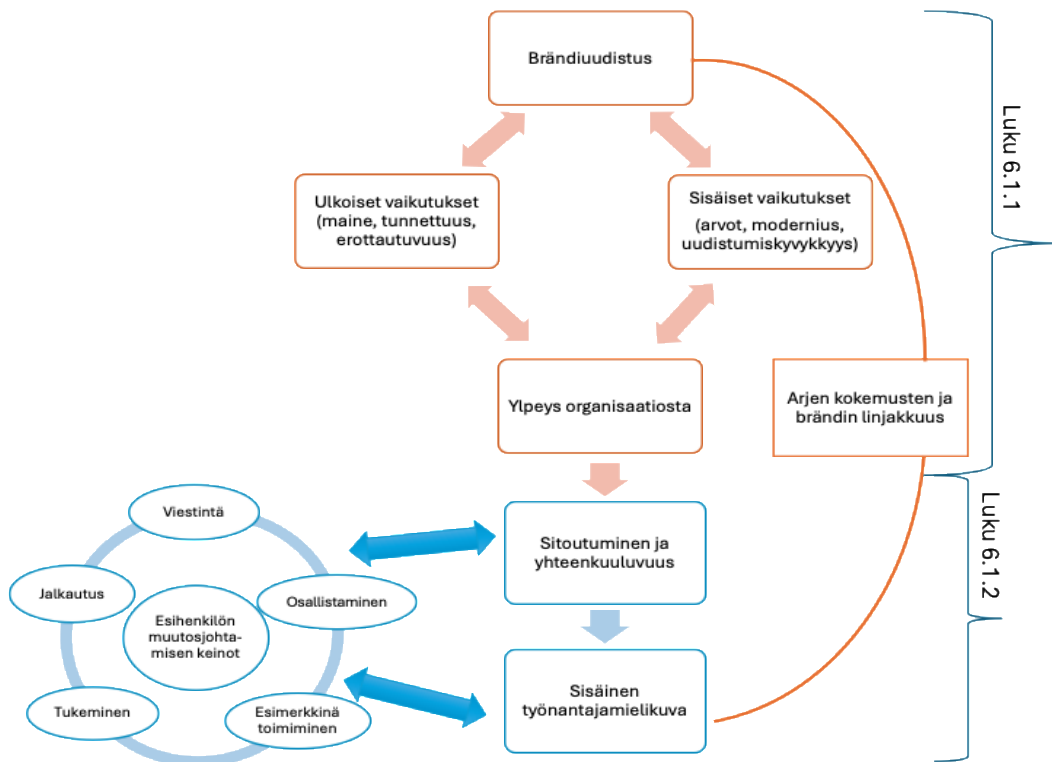
”Juhlitaan isoja ja pieniä onnistumisia yhdessä, koska me kuitenkin teemme tätä ensimmäistä kertaa. Olisi kiva, kun voidaan tiiminä jakaa onnistumisia, erilaisia oivalluksia ja fiilistellä ja juhlistaa niitä yhdessä.” (H4)

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkielman keskeiset johtopäätökset. Tutkielman tavoitteena on selvittää brändiuudistuksen potentiaali vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa sekä esihenkilöt muutosjohtamisen keinot sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi brändiuudistuksessa. Tutkimuksen tapauksena oli pohjoismaalainen palvelualan, jossa toteutettiin brändiuudistus keväällä 2026. Luvussa tarkastellaan, miten tutkimus vastasi asetettuun tavoitteeseen ja ymmärrysaukkoon. Lisäksi tarkastellaan, mitä uutta merkittävää ja hyödynnettävissä olevaa tietoa tutkimus tarjoaa niin tutkimuksen kohdeyritykselle kuin sisäisen työnantajamielikuvan ja muutosjohtamisen aloille. Luvussa esitetään myös, mitä rajoituksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia havaittiin.

6.1 Tulosten tulkinta suhteessa teoriaan

Johtopäätösten pohjalta tehty yhteenveto on esitetty kuviossa 4. Kuviossa on tiivistettynä luvun 6.1 alalukujen tärkeimmät löydökset ja niiden väliset yhteydet. Kuviossa esitetään näin ollen luvun 6.1.1 eli ”brändiuudistus sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajana” sekä luvun 6.1.2 eli ”esihenkilön muutosjohtamisen keinot brändiuudistuksessa sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi” keskeiset löydökset.



Kuvio 4. Johtopäätösten yhteenveto

6.1.1 Brändiuudistus sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajana

Tutkimustulosten perusteella brändiuudistus voi vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa kahden toisiaan täydentävän, eli ulkoisen ja sisäisen näkökulman kautta. Selkeä enemmistö esihenkilöistä, eli kuusi kahdeksasta, uskoo brändiuudistuksen vahvistavan sisäistä työnantajamielikuvaa etenkin työntekijöiden kokemaa ylpeyttä kasvattamalla. Ylpeyden kasvu ulkoisten vaikutusten näkökulmasta kulminoituu maineen, näkyvyyden ja erottautumisen vahvistumiseen muista kilpailijoista ja työnantajista. Havainto on linjassa sosiaalisen identiteetin teorian kanssa, jonka mukaan yksilöt määrittelevät itseään ryhmäjäsenyyksiensä kautta ja arvioivat omaa arvoaan suhteessa ryhmänsä ulkoiseen maineeseen ja arvostukseen (Weick 1995).

Tämän tutkielman kontekstissa työntekijät arvioivat ja määrittelevät itseään tutkimuksen kohdeyrityksen ja sen maineen kautta, joka on yksi keskeinen ryhmäjäsenyys työikäisillä, työssä käyvillä henkilöillä. Mikäli kohdeyritys onnistuu kasvattamaan ulkoista mainettaan ja arvostustaan, kasvattaa se työntekijöiden ylpeyttä organisaatiota kohtaan. Kuten sosiaalisen identiteetin teoriassa esitetään, ylpeys omasta ryhmäjäsenyydestään vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ryhmän jäsenten keskuudessa sekä kasvattaa sitoutumista (Ashforth & Mael 1989, 22–26). Kohdeyrityksen näkökulmasta uudistuksen tuoma ulkoinen maine, sen kasvattama ylpeys, yhteenkuuluvuudentunne sekä sitoutuminen heijastuu puolestaan sisäiseen työnantajamielikuvaan myönteisesti, sillä nämä tekijät ovat keskeisiä työnantajamielikuvaa muovaavia pilareita. Näin ollen, mikäli kohdeyritys onnistuu vahvistamaan brändiuudistuksen myötä ulkoista mainettaan, voi se ylpeyden kasvattamisen kautta vahvistaa työntekijöiden työnantajamielikuvaa.

Toisaalta brändiuudistus voi vahvistaa ylpeyden vahvistumisella sisäistä työnantajamielikuvaa myös sisäisten vaikutusten kautta, kuten haastatteluista havaittiin. Uudistus voi vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin organisaatiosta siten, että se nähdään modernina, uudistumiskykyisenä ja tulevaisuuteen suuntautuneena toimijana. Myös tämä on yhteydessä sosiaalisen identiteetin teoriaan ja erityisesti sosiaaliseen vertailuun, jossa henkilöt vertailevat eri ryhmiä toisiinsa ja usein sen ryhmän eduksi, johon itse kuuluu. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ihmiset arvioivat omaa eli sisäryhmäänsä suhteessa muihin, jotta he saavat käsityksen ryhmän paremmuudesta ja arvosta. Oman ryhmän positiivinen erottuvuus muista vahvistaa puolestaan yksilöiden itsetuntoa ja ylpeyttä. (Tajfel & Turner 1979, 37–41).

Näin ollen, kun kohdeyrityksen työntekijät kokevat työskentelevänsä organisaatiossa, joka edustaa heidän omia arvojaan ja toimii yhteiskunnallisesti arvostettujen odotusten mukaisesti, vahvistaa se heidän ylpeyttään kohdeyritykseen kuulumisesta. Ylpeys sisäryhmään kuulumisesta voimaannuttaa,

kasvattaa lojaalisuutta organisaatiota kohtaan sekä lisää työn merkityksellisyyttä (Ashforth & Mael 1989, 22–23). Koska nämä tekijät ovat aiemman teorian mukaan positiivisen ja vahvan sisäisen työnantajamielikuvan kulmakiviä, uudistuksella on tulosten perusteella mahdollisuus vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa sisäisten vaikutusten kautta. Sisäiset vaikutukset voivat vahvistaa työnantajamielikuvaa siitä huolimatta, että ulkoiset vaikutukset, kuten maineen kasvu, jäisivät heikoiksi. Tämä tutkimus vahvistaa aiempaa teoriaa siitä, että arvojen yhteensopivuus on yhteydessä myönteiseen työnantajamielikuvaan. Tutkimuksen tulokset tarjoavat kuitenkin myös uuden näkökulman, jonka mukaan työntekijän ja työnantajan arvojen yhteensopivuus voi myös yksinään vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa ulkoisista vaikutuksista riippumatta. Tämä on mahdollista, mikäli työnantajaorganisaatio onnistuu puhuttelemaan työntekijöitään ja todistamaan arvolupauksensa käytännössä.

Haastateltavat uskovat brändiuudistuksen myötä uudistuvan visuaalisen ilmeen, brändiäänänen ja arvolupauksen vaikuttavan positiivisesti työnantajamielikuvaan, mikä on myös linjassa Backhaus & Tikoon (2004) työnantajabrändäyksen teorian kanssa. Teorian mukaan työntekijöiden altistaminen suunnitelmallisesti ja säännöllisesti organisaation brändi-identiteetille ja arvolupaukselle tukee haluttujen arvojen ja tavoitteiden toteutumista. Kun halutut arvot ja toimintamallit on sisäistetty, työntekijät onnistuvat työskentelemään tehokkaammin yritysten strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Työnantajabrändäyksen teorian pohjalta voidaan todeta, että mikäli uusi brändi on vahva ja uskottava ja työntekijät sisäistävät sen osaksi organisaation identiteettiä, vahvistaa se sisäistä työnantajamielikuvaa. Työntekijöiden työnantajamielikuva vahvistuu, sillä työntekijät näkevät työnantajan uniikkina ja muista erottautuvana.

Toisaalta tulosten perusteella brändiuudistuksen yksi suurimmista riskeistä sisäiselle työnantajamielikuvalle on liika keskittyminen ulkoiseen markkinointiin, jolloin sen sisäiset vaikutukset jäävät heikoiksi tai toteutumatta. Mikäli brändiuudistusta ei onnistuta jalkauttamaan sisäisesti työntekijöille, voi uudistus pahimmillaan heikentää työntekijöiden työnantajamielikuvaa organisaatiosta, jos arvolupaus ei todellisuudessa toteudu. Työnantajabrändäyksen teorian mukaan arvolupauksen toteutumattomuus aiheuttaa työntekijöissä brändiristiriitaa, jonka haitat ulottuvat niin henkilöstöhallintoon kuin laajemmin liiketoimintaan ja kilpailukykyyn. Brändiristiriidan kokemukset ovat yhteydessä heikentyneisiin työsuorituksiin, motivaatioon, tyytyväisyyteen, luottamukseen ja lisääntyneisiin irtisanomisaikomuksiin. (Backhaus & Tikoo 2004, 501–504, 507–510; Choudhary & Joshi 2024, 12–14). Tulosten ja teorian pohjalta voidaan siten todeta, että uudistuksessa piilee merkittäviä riskitekijöitä sisäiselle työnantajamielikuvalle, mikäli arvolupausta ja sisäistä kulttuurityötä ei onnistuta toteuttamaan kautta organisaation. Brändijohtaminen,

yrittäjäkulttuuri ja työntekijöiden sitoutuminen kytkeytyvät toisiinsa (Alloza 2008, 376–377), jonka vuoksi brändin vahvuus ja sen kautta haluttujen tavoitteiden toteutuminen ei synny ainoastaan ulkoisesta markkinoinnista vaan sisäisestä sitoutumisesta, merkityksellistämistä ja siitä, onko brändi linjassa arjen todellisuuden kanssa.

Työnantajamielikuva rakentuu suurilta osin konkreettisista tekijöistä, kuten työolosuhteista ja -ympäristöstä, palkkauksesta, kehittämismahdollisuuksista, koetusta yhteenkuuluvuuden tunteesta ja arvostuksen saamisesta (Ambler & Barrow 1996, 187). Tämä näkökulma siitä, mistä tekijöistä työnantajamielikuva muodostuu, ilmenee myös empiirisen tutkimuksen tuloksissa:

brändiuudistuksen mahdollisuus vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa heikkenee siksi, että osalla työntekijöistä tyytymättömyyttä syntyy rakenteellisista tai päivittäiseen työarkeen vaikuttavista tekijöistä kuten palkkauksesta ja arvostuksesta. Tyytymättömyyttä aiheuttavat brändiuudistukseen liittymättömät ja työnantajamielikuvan niin sanottuihin peruspilareihin vaikuttavat tekijät, joita brändiuudistus ei itsessään ratkaise. Tyytymättömyyden kautta syntynyttä negatiivista suhtautumista tai asenteita on vaikeaa ja miltei mahdotonta muuttaa yhdellä organisaatiomuutoksella, kuten tuloksissa todetaan.

Lisäksi brändiuudistuksen tavoitteena ei ylipäättään ole parantaa työnantajamielikuvaa heikentäviä ongelmia, vaan uudistus pyrkii brändimielikuvan kehittämiseen, arvolupauksen toteuttamiseen ja liiketoiminnan kasvuun houkuttelemalla uusia asiakkaita. Sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamisen toivotaan siis tapahtuvan kohdeyrityksessä uudistuksen sivutuotteena mm. laadukkaan ja onnistuneen esihenkilötyön kautta. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että brändiuudistus voi vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa myös tyytymättömien työntekijöiden keskuudessa, mutta muutos ei todennäköisesti olisi kestävä. Uudistuksen synnyttämän innostuksen laannuttua työnantajamielikuvaa heikentävät rakenteelliset ja perustavanlaatuiset tekijät nousisivat jälleen esiin työarjessa. Näin ollen työnantajamielikuva todennäköisesti palautuisi samalle tasolle kuin ennen brändiuudistusta. Toisin sanoen niiden työntekijöiden kohdalla, joilla on tyytymättömyyttä työnantajaa kohtaan, ei tulosten mukaan voida todennäköisesti vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa brändiuudistuksen avulla, sillä uudistus ei korjaa perustavanlaatuisesti työnantajamielikuvaa heikentäviä tekijöitä. Brändiuudistus ei siis yksin riitä muuttamaan työnantajamielikuvaa, jos arjen kokemukset ovat negatiivisia.

Voidaankin todeta, että brändiuudistus voi toimia sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajana, mutta ei korjaajana. Positiivisen tai neutraalin työnantajamielikuvan omaavien työntekijöiden kohdalla brändiuudistus voi vahvistaa työnantajamielikuvaa, mutta uudistuksen avulla ei voida korjata

tyytymättömyyttä aiheuttavia asioita. Lisäksi niiden työntekijöiden kohdalla, joilla on ennestään positiivinen tai neutraali työnantajamielikuva, uudistuksen vaikutukset sisäiseen työnantajamielikuvaan riippuvat useista tekijöistä. Keskeistä on, kuinka uskottavana he kokevat uudistuksen ja kuinka konkreettisesti sen tuomat muutokset näkyvät heidän omassa työssään. Vaikutukset sisäiseen työnantajamielikuvaan riippuvat myös siitä, kuinka linjassa arjen kokemusten ja uuden brändin koetaan olevan. Jos uusi brändi ei vastaa työntekijöiden henkilökohtaista kokemusta siitä, mitä organisaatio aidosti edustaa sekä millaisia sen arvot ja kulttuuri ovat, voi brändiuudistus heikentää sisäistä työnantajamielikuvaa koetun ristiriidan vuoksi. Vaikutukset sisäiseen työnantajamielikuvaan riippuvat myös sisäisen jalkautuksen onnistumisesta, eli kuinka hyvin etenkin esihenkilöt ovat onnistuneet viestimään muutoksesta, sitouttamaan työntekijät siihen ja jalkauttamaan muutokset käytäntöön. Yhteenvetona, brändiuudistuksen kyky vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa edellyttää siis:

1. Linjakkuutta uuden brändin ja työntekijäkokemuksen välillä
2. Ylpeyden ja yhteenkuuluvuudentunteen vahvistumista ulkoisen maineen ja sisäisen sitoutuneisuuden kasvun myötä.

6.1.2 Esihenkilön muutosjohtamisen keinot brändiuudistuksessa sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi

Seuraavaksi syvennytään käsittelemään konkreettisia muutosjohtamisen keinoja, joiden avulla esihenkilöt voivat vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa brändiuudistuksessa. Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilöiden muutosjohtamisen keinot ovat keskeisessä roolissa siinä, miten brändiuudistuksella voidaan vaikuttaa sisäiseen työnantajamielikuvaan. Tulokset ovat linjassa myös aikaisemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan esihenkilöiden rooli muutoksessa on vahvasti sen tulkitsijoina, välittäjinä, tukijoina ja konkretisoijina työntekijöiden arjessa (Neves 2011).

Esihenkilöiden tärkeimpiä muutosjohtamisen keinoja tunnistettiin yhteensä viisi ja ne ovat viestintä, osallistaminen, esimerkkinä toimiminen, tuen antaminen ja jalkautuksen hallinta.

Viestintä luottamuksen ja merkityksellistämisen välineenä

Ensimmäinen ja tulosten merkittävin havainto liittyy viestinnän tärkeyteen, sillä kaikki esihenkilöt korostivat vastauksissaan viestinnän merkitystä brändiuudistuksen onnistumisessa. Tulosten mukaan tehokas muutosviestintä edellyttää toistoa, läpinäkyvyyttä, rehellisyyttä, oikea-aikaisuutta sekä viestinnän yhdenmukaisuutta organisaation eri tasoilla. Löydös tukee aikaisempaa teoriaa, jonka mukaan epäselvä tai liian vähäinen viestintä heikentää muutokseen sitoutumista, lisää

epävarmuutta ja jopa muutosvastarintaa ja on näin ollen keskeinen syy muutosten epäonnistumiseen. Muutoksen syiden ja vaikutusten perustelu on siis tärkeää, jotta työntekijät saadaan sitoutettua mukaan muutokseen ja sen tavoitteisiin. (Kras & Rudes 2017, 173–176; Phillips & Klein 2023, 189, 194).

Viestinnän merkitys sisäisen työnantajamielikuvan kannalta liittyy erityisesti luottamuksen rakentumiseen. Rehellinen ja säännöllinen viestintä muutoksesta ja sen vaikutuksista lisää työntekijöiden kokemusta organisaation avoimuudesta, reiluudesta ja ennakoitavuudesta, mikä vahvistaa psykologisen turvallisuuden tunnetta. Lisäksi esihenkilöt toimivat roolinsa puolesta keskeisinä merkityksenrakentajina, jotka tulkitsevat muutoksen tarkoitusta ja vaikutuksia työntekijöille ja etenkin omille johdettaville. (Kras & Rudes 2017, 173–182). Muutoksen merkityksellistäminen voidaankin nähdä keskeisenä keinona, jonka kautta brändiuudistus ja sen tarkoitus kytkeytyy työntekijöiden arkeen ja organisaatioidentiteettiin. Jos esihenkilöt onnistuvat muun muassa tarinankerronnan kautta merkityksellistämään brändiuudistuksen, heijastuu se työntekijöihin merkityksellistämisteorian mukaan siten, että työntekijät kokevat uudistuksen olevan helpommin ymmärrettävissä, selitettävissä ja havaittavissa. (Weick 1995). Muutoksen syiden ja merkityksen ymmärtäminen puolestaan heijastuu myönteisenä suhtautumisena muutosta kohtaan, mikä osaltaan tukee muutoksen onnistumista. (Kras & Rudes 2017, 173–176).

Esihenkilöiden viestintä brändiuudistuksesta voi vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa siten, että se käynnistää työntekijöissä identiteetin uudelleenarvioinnin prosessin. Esihenkilöt voivat viestinnän kautta ohjata työntekijöiden huomion uudistuksen kannalta merkityksellisiin aiheisiin, mikä voi merkityksellistämisen teorian mukaan käynnistää identiteetin uudelleenarviointia ja työnantajamielikuvan muuttumista (Weick ym. 2005, 412–417; Alloza 2008, 374–375). Kuten haastateltavat kertovat, he pyrkivät tarinallistamaan muutosta valottamalla, miten nykyhetkessä toteutettava brändiuudistus ja rohkea erottautuminen kilpailijoista hyödyttävät kohdeyritystä tulevaisuudessa. Esihenkilöt tarinallistavat uudistusta herättelemällä mielikuvaa siitä, miltä kohdeyrityksen tulevaisuus voi näyttää, jos asemaa toimialalla onnistutaan vahvistamaan ja asiakaskuntaa kasvattamaan. Tulevaisuuden visualisoinnin kautta esihenkilöt pyrkivät siis motivoimaan ja innostamaan työntekijöitä. Tämä on linjassa Weick, Sutcliffe ja Obstfeld (2005, 409–410) artikkelin kanssa, jonka mukaan viestinnän ja merkityksellistämisen kautta uudistuksen tavoitteet onnistutaan kääntämään tilanteiksi, asenteiksi ja motivaatioksi, joiden pohjalta voidaan toimia tavoitteiden mukaisesti.

Osallistaminen sitoutumisen ja omistajuuden rakentajana

Työntekijöiden osallistaminen on hyödyllinen muutosjohtamisen keino esihenkilöille, sillä tulosten mukaan mahdollisuus keskustella, vaikuttaa ja reflektoida muutosta lisää siihen sitoutumista ja muutosmyönteisyyttä. Havainto tukee käsitystä siitä, että osallistaminen ja palautteen saaminen työntekijöiltä eivät ole ainoastaan yksiä viestinnän tai kommunikoinnin keinoja muutoksen aikana, vaan keskeisiä tekijöitä siinä, että työntekijät voivat kokea omistajuutta muutoksesta (Phillips & Klein 2023, 194–195). Osallistaminen lisää kokemusta työn merkityksellisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista, sillä työntekijät kokevat, että heidän ajatuksillaan ja sanoillaan on vaikutusta ja merkitystä. Tämä puolestaan vahvistaa heidän yhteenkuuluvuuden tunnettaan (eng. sense of belonging) sekä kokemusta arvostuksen saamisesta, omasta pätevyydestä ja organisaation oikeudenmukaisuudesta. Vaikutusmahdollisuuksien, arvostuksen, merkityksellisyydentunteen ja yhteenkuuluvuuden tunteen on puolestaan todettu olevan olennaisia työnantajamielikuvaa muovaavia ja rakentavia tekijöitä (Ambler & Barrow 1996, 187; Backhaus & Tikoo 2004, 505).

Työntekijöiden osallistaminen tulisi aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa muutosta, sillä osallistaminen jo varhaisessa vaiheessa luo omistajuutta ja vähentää vastarintaa vahvimmin. Osallistaminen vasta muutoksen viestintävaiheessa onkin usein liian myöhään, sillä työntekijät eivät koe enää merkittävästi pystyvänsä vaikuttamaan muutokseen. (Chad 2015, 576–584). Aikaisessa vaiheessa osallistaminen saa työntekijät todennäköisemmin innostuneeksi uudistuksesta (Chad 2015, 576–584), mikä puolestaan luo hyvät edellytykset sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiselle brändiuudistuksen avulla. Edellytykset syntyvät, koska osallistaminen ja omistajuuden kokemus ovat yhteydessä sisäisen työnantajamielikuvan toiminnallisiin etuihin kuten kasvu- ja kehitysmahdollisuuksiin sekä psykologisiin etuihin kuten merkityksellisyyden tunteeseen ja arvostuksen saamiseen (Ambler & Barrow 1996, 187). Vaikka uudistuksen avulla ei lopulta saavutettaisikaan haluttuja tavoitteita, voidaan aiemman teorian pohjalta sanoa, että osallistamisen ja sen myötä syntyvän merkityksellisyyden tunteen avulla on mahdollista vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa. Varhainen osallistaminen edellyttää kuitenkin esihenkilöiden etukäteistä tietoa siitä, miten ja kuinka paljon työntekijöitä halutaan uudistuksessa osallistaa. Organisaatiotasoiset ja ylemmältä johdolta saatavat selkeät ohjaukset osallistamiselle ovat siis keskeisiä, jotta esihenkilöt voivat toimia johdonmukaisesti osallistamisen suhteen.

Esihenkilö työnantajabrändin kasvoina

Tulokset korostavat esihenkilön keskeistä roolia työnantajabrändin konkretisoijana heidän oman esimerkinsä ja toimintansa kautta. Tämä tulos on tärkeä, sillä se vahvistaa aiempaa teoriaa ja

auttaa hahmottamaan esihenkilön vaikutusta sisäiseen työnantajamielikuvaan myös yleisellä tasolla. Nevesin (2011, 445–447) artikkelin mukaan esihenkilön osaaminen ja tuki vahvistavat työntekijöiden sitoutumista muutokseen ja organisaatioon. Esihenkilön ammattitaitoisuus ei kuitenkaan vain lisää sitoutumista, vaan muovaa samalla työntekijöiden käsitystä organisaatiosta ja joko kasvattaa tai heikentää luottamusta työnantajaa kohtaan. Työntekijät tulkitsevat ja yhdistävät esihenkilön toiminnan ja käyttäytymisen organisaatiolle ominaisiksi toimintatavoiksi (Choudhary & Joshi 2024, 17–19), jolloin esihenkilö toimii käytännössä työnantajabrändin ”kasvoina”. Myös haastateltavat vahvistivat tätä näkökulmaa korostamalla, että he edustavat esihenkilön roolissaan työnantajaorganisaatiota. Haastateltavat kertovat, että heidän tulee toimia työnantajan arvojen mukaisesti sekä ylläpitää myönteistä asennetta, koska he toimivat esimerkkeinä johdettavilleen.

Haastatteluista tehty havainto esihenkilön asenteen vaikutuksista työnantajamielikuvaan syventää aiempaa teoriaa. Tulosten mukaan esihenkilö ei ainoastaan välitä organisaation viestejä, vaan myös värittää niitä omalla asenteellaan, tulkinnoillaan ja vuorovaikutustyyllillään. Tämä myös tekee esihenkilön roolista kaksijakoisen ja haastavan, sillä hän toimii sekä viestinviejänä että merkitysten muokkaajana. Tutkimuksen tulosten mukaan esihenkilön positiivinen suhtautuminen vahvistaa työntekijöiden myönteistä suhtautumista muutosta kohtaan, kun taas esihenkilön negatiivinen tai epävarma suhtautuminen heijastuu työntekijöiden kokemuksiin aiheuttaen huomattavasti voimakkaammin negatiivista suhtautumista.

Tutkimuksen tulokset tukevat Oreg ja Bersonin (2011, 629–637) näkemystä siitä, että esihenkilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja suhtautuminen muutokseen vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden reaktioihin ja asenteeseen muutosta kohtaan. Esihenkilöiden vaikutus työntekijöihin on hyvin merkittävä siksi, koska he muovaavat yhteisiä uskomuksia ja käsityksiä sen kautta, mihin he kiinnittävät huomiota, pitävät tärkeänä ja palkitsevat. Tämän kautta esihenkilöiden tekemät päätökset ja toiminta vaikuttaa lopulta organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin, koska he vaikuttavat vahvasti omalla toiminnallaan johdettaviensa uskomuksiin ja asenteisiin. Tulosten perusteella tämä näkyy esimerkiksi siinä, että esihenkilön oma taipumus vastustaa muutosta on yhteydessä johdettavien muutosvastarintaan. Tulosten ja teorian pohjalta voidaan todeta, että brändiuudistuksen kaltaisessa muutoksessa esihenkilön vaikutus voi olla jopa korostuneempi, koska uudistuksen konkreettiset vaikutukset eivät välttämättä ole heti nähtävissä. Tällöin työntekijät saattavat nojata vahvemmin esihenkilön tulkintoihin muodostaessaan omaa käsitystään muutoksesta.

Lisäksi tulokset esittävät uuden näkökulman esihenkilön aitouden merkityksestä. Vaikka esihenkilöiltä odotetaan positiivisuutta, epäaitous voi heikentää uskottavuutta ja siten työnantajamielikuvaa. Tämä löydös täydentää aiempaa tutkimusta korostamalla, että pelkkä positiivinen asenne ja suhtautuminen muutosta kohtaan ei riitä, vaan sen tulee olla uskottavaa ja aitoa. Näin ollen esihenkilön on tärkeää myös itse olla avoin omista ajatuksistaan muutosta kohtaan, mutta vain tietyissä määrin. Teorian ja tulosten pohjalta voidaan todeta, että mikäli esihenkilöllä on epäilyksiä tai huolia muutokseen liittyen, on hänen tärkeää osata sanoittaa ne johdettaville, mutta samalla ylläpitää myönteisyyttä muutosta kohtaan. Tulosten mukaan antautuminen epävarmuudelle ja huolille aiheuttaa työntekijöissä samoja tunteita, jonka vuoksi esihenkilöiden tulisi pyrkiä löytämään huoliin tai epäselvyyksiin ratkaisut ja vastaukset, jotta niistä päästään eteenpäin. Ratkaisukeskeisyys ja toiveikkuus, huolista riippumatta, voi täten vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa, sillä se koetaan aidoksi ja inhimilliseksi.

Tuki, läsnäolo ja tunteiden käsittely brändiuudistuksen inhimillisenä ulottuvuutena

Brändiuudistukseen ja yleisesti muutoksiin liittyy rationaalisen prosessin lisäksi vahva tunteellinen ulottuvuus. Esihenkilön rooli kuuntelijana ja tukijana onkin tulosten mukaan keskeisessä osassa brändiuudistuksessa, mikä on linjassa Saksvikin ym. (2007) artikkelin kanssa. Artikkelin mukaan onnistunut muutos edellyttää esihenkilön saavutettavuutta, läsnäoloa niin fyysisesti kuin psyykkisesti sekä työntekijöiden kokemusten ja tunteiden huomioimista. Esihenkilön tuki, kuunteleminen ja empaattisuus toimivat muutostilanteissa keskeisinä sosiaalisina resursseina, jotka vahvistavat työntekijöiden minäpystyvyyttä ja auttavat selkeyttämään työn kohdistuvia muutoksia ja epävarmuuksia (Bernuzzi ym. 2023, 144–153). Kuten haastateltavat kertovat, muutokset herättävät monenlaisia tunteita, joten niiden käsittelyn yhdessä esihenkilön kanssa koetaan tukevan voimavaroja uudistuksessa. Tunteiden käsittely kasvattaa kokemusta arvostetuksi ja kuulluksi tulemisesta, mikä puolestaan vahvistaa tunnetta psykologisesta turvallisuudesta (Oreg & Berson 2011). Psykologinen turvallisuuden tunne on puolestaan yhteydessä työnantajamielikuvaan (Choudhary & Joshi 2024), joten tukena oleminen brändiuudistuksen aikana toimii sisäistä työnantajamielikuvaa vahvistavana tekijänä. Tunteiden käsittely on siis keskeinen osa brändiuudistuksen ja yleisesti muutosten onnistumista, sillä muutoksiin liittyy aina inhimillinen puoli niiden koskettaessa ja vaikuttaessa ihmisiin. Muutoksissa on lisäksi otettava huomioon työntekijöiden ja heidän kokemustensa monimuotoisuus, sillä tunteet ja reaktiot voivat vaihdella merkittävästi tiimien ja yksilöidenkin välillä (Saksvik ym. 2007, 251–252). Myös haastatellut esihenkilöt kertoivat, että muutoksissa tulee ottaa huomioon työntekijöiden inhimilliset erot, sillä ihmiset vastaanottavat ja käsittelevät muutoksia eri tavoin ja eri aikajäniteillä.

Tulosten mukaan tunteiden käsittelyllä on myös sosiaalinen ulottuvuus, sillä avoin keskustelu vähentää huhuja, lisää ymmärrystä ja mahdollistaa erilaisten näkökulmien esiin tuomisen. Haastateltavat kertovat, että esimerkiksi muutosvastarintaa tai epävarmuuksia ei tulisi suoraan pitää negatiivisena asiana. He näkevät, että niiden kautta voi nousta esille keskeisiä muutoksessa huomioon otettavia näkökulmia, jotka voisivat muutoin jäädä huomioimatta. Kuten Saksvik ym. (2007, 253–254, 257) esittävät, vastarinta on luonnollinen inhimillinen reaktio, johon tulisi suhtautua avoimuudella ja uteliaisuudella. Tulosten ja teorian pohjalta voidaan todeta, että rakentava keskustelu huolista tai erimielisyyksistä voi vähentää epävarmuutta ja edistää innovatiivisten ratkaisujen löytämistä. Näin ollen esihenkilön kyky käsitellä niin positiivisia kuin negatiivisia tunteita ei ainoastaan tue yksilöitä, vaan myös parantaa koko tiimin toimivuutta, ilmapiiriä ja suhtautumista muutokseen. Yhteistyön toimivuus, hyvä työilmapiiri sekä psykologisesti turvallinen työyhteisö, jossa koetaan turvalliseksi käsitellä tunteita ovat puolestaan eduksi työnantajamielikuvan kannalta (Choudhary & Joshi 2024).

Jalkautuksen hallinta ja arvostuksen rakentuminen

Jalkautuksen merkitys esiintyy tuloksissa suurimpana riskitekijänä. Tulosten mukaan brändiuudistus voi menettää uskottavuutensa ja vaikuttavuutensa, mikäli se jää irralliseksi eikä konkretisoidu arjessa. Brändiuudistukseen liittyy yleisesti suuri maineriski, jonka vuoksi uudelleenbrändäys tulee suorittaa kokonaisvaltaisesti yhdistäen ulkoiset ja sisäiset näkökulmat (Chad 2015, 571–574). Erityisesti sisäinen myyntityö ja työntekijöiden tuen saaminen brändiuudistukselle on tärkeää, koska työntekijöiden toiminta ja sitoutuminen vaikuttavat lopulta brändin kehitykseen merkittävästi arjen toiminnan kautta (Muzellec & Lambkin 2006, 803). Tutkimustulosten havainnot tukevat lisäksi Bamford ja Forresterin (2023) näkemystä siitä, että muutoksen onnistuminen edellyttää johdonmukaista toimeenpanoa. Jalkautuksen onnistuminen onkin tulosten mukaan suoraan yhteydessä sisäiseen työnantajamielikuvaan, sillä etenkin jalkautuksen epäonnistuminen on suurin yksittäinen riski sille, että brändiuudistuksen avulla ei onnistuta vahvistamaan sisäistä työnantajamielikuvaa.

Ilman tarvittavaa tietoa ja osaamista esihenkilöt eivät kuitenkaan pysty jalkauttamaan muutosta johdettavilleen vaaditulla tavalla, mikä johtaa työntekijöiden heikentyneeseen sitoutumiseen ja ymmärrykseen muutosta kohtaan sekä heikentää muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia (Saksvik ym. 2007, 253; Kras & Rudes 2017). Näin ollen peilaten tutkimuksen tuloksia aiempaan teoriaan voidaan todeta, että jokaisen muutosjohtamisen keinon onnistuneen hyödyntämisen edellytyksenä on kuitenkin se, että esihenkilöillä on riittävät tiedot, työkalut, ohjeistukset ja valmistautuminen

etukäteen. Näiden pohjalta esihenkilöt kykenevät omalta osaltaan jalkauttamaan sekä brändiuudistuksen että mitkä tahansa muutokset tulevaisuudessa. Esihenkilöt kertoivat myös haastatteluissa toivovansa organisaatiotasoisia työkaluja ja ohjeita jalkauttamisen tueksi. Esihenkilöt siten tiedostavat myös itse, että mikäli heillä ei ole riittävästi tietoa tai tukea uudistuksen aikana, voi tämä heikentää heidän kykyään toimia muutosagentteina. Esihenkilöiden heikko muutosvalmius ja epävarma jalkautus puolestaan heikentää työntekijöiden luottamusta työnantajaan kohtaan niin muutoksessa kuin työyhteisössäkin (Kras & Rudes 2017, 173–182).

Yhteenvedona voidaan todeta, että mikäli edellytykset ja valmistautuminen brändiuudistuksen johtamiseen eivät ole tilanteen vaatimalla tasolla, muutoksen onnistumisen mahdollisuudet horjuvat, sisäinen työnantajamielikuva voi kärsiä tai uudistuksen avulla ei onnistuta vahvistamaan sisäistä työnantajamielikuvaa. Tulosten pohjalta epävarmuus muutoksessa voi pahimmillaan heikentää työnantajamielikuvaa, sillä se voi aiheuttaa työntekijöille tunteen tai kokemuksen siitä, että muutosten johtaminen ei organisaatiossa toimi. Tämä heikentää luottamusta ja arvostusta työnantajaan kohtaan, koska organisaation koettu kyvykkyyteen viedä muutoksia läpi heikkenee. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan arvostuksen lasku voi myös laukaista työntekijöissä uudelleenarviointia siitä, haluavatko he kuulua organisaatioon. Muutosvalmiuden lisäämiseksi ja epävarmuuden vähentämiseksi esihenkilöitä tulisi täten kouluttaa ja osallistaa jo ennen muutoksia. Näin he onnistuvat toimimaan aidosti muutosagentteina, eikä vain muutoksen kohteina. (Kras & Rudes 2017, 182–184).

Tapaustutkimuksen tulosten ja pohdinnan tuloksena voidaan sanoa, että esihenkilöiden viisi tärkeintä muutosjohtamisen keinoa brändiuudistuksessa sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi ovat:

1. Kokonaisvaltainen ja aktiivinen viestintä,
2. Osallistaminen,
3. Esimerkkinä ja työnantajan edustajana toimiminen,
4. Tukeminen ja tunteiden käsittely ja
5. Jalkautuksen hallinta organisaatiotasoisien linjausten mukaisesti.

Ilman näiden tekijöiden yhteisvaikutusta, brändiuudistuksen potentiaali sisäisen työnantajamielikuvan vahvistajana jää rajalliseksi. Lisäksi on otettava huomioon uudistuksen potentiaali vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa luvun 6.1.1 mukaisesti.

6.2 Tutkielman uutuusarvo

Tieteellisestä näkökulmasta katsottuna tutkielman uutuusarvo rakentuu havainnosta, että brändiuudistuksen vaikutus sisäiseen työnantajamielikuvaan ei ole lineaarinen, yksiselitteinen tai ainoastaan ulkoisen maineen kautta muotoutuva. Tulosten mukaan työntekijän ja työnantajan arvojen yhteensopivuus sekä merkityksellistämisen prosessit voivat yksinään vahvistaa työnantajamielikuvaa, vaikka brändiuudistuksen ulkoiset vaikutukset jäisivät rajallisiksi. Löydös täydentää aiempaa teoriaa osoittamalla, että sisäinen työnantajamielikuva voi vahvistua myös sisäisten vuorovaikutus- ja tulkintaprosessien seurauksena, eikä ainoastaan ulkoisten ja sisäisten vaikutusten yhdistelmänä tai ulkoisten vaikutusten heijastumana.

Lisäksi tutkielma vastaa havaittuun ymmärrysaukkoon muutosjohtamisen ja työnantajamielikuvan välisestä yhteydestä siten, että se tuo esiin esihenkilöiden roolin näiden kahden ilmiön yhdistäjänä. Aiempi kirjallisuus on tutkinut muutosjohtamisen ja työnantajamielikuvan ilmiöitä vain erillään. Tutkimus tarjoaakin uutta tietoa siitä, että brändiuudistuksen potentiaali vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa on vahvasti riippuvainen myös esihenkilöiden muutosjohtamisen laadusta. Tulokset osoittavat, että viestintä, osallistaminen, esimerkkinä toimiminen, tunteiden käsittely sekä jalkautuksen hallinta muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden, jonka kautta sisäinen työnantajamielikuva vahvistuu tai heikkenee.

Lisäksi tutkielma vastaa ymmärrysaukkoon siitä, miten työnantajamielikuvaan liittyvät merkityksellistämisen prosessit ja sosiaalisen identiteetin teoriat ilmenevät organisaatiomuutoksissa. Tutkielma havainnollistaa, että esihenkilöt toimivat muutoksen keskeisinä tulkitsijoina, merkityksellistäjinä sekä jalkauttajina. Näin ollen esihenkilöiden toiminta yhdistää brändiuudistuksen arjen työntekijäkokemukseen ja vaikuttaa siten sisäiseen työnantajamielikuvaan. Tutkielma täydentää myös aiempaa kirjallisuutta korostamalla esihenkilön asenteen, esimerkkinä toimimisen, vuorovaikutustyylin, yksilölähtöisen johtamisen ja aitouden vaikutusta muutosten onnistumisessa ja työnantajamielikuvassa.

6.3 Käytännön suositukset kohdeyritykselle

Kohdeyrityksen brändiuudistus koskee ja vaikuttaa lopulta kaikkiin työntekijöihin, jonka vuoksi sen tuomat muutokset tulisi ottaa huomioon ja käytäntöön jokaisen työarjessa. Tutkimuksessa kuitenkin haastateltiin esihenkilöitä ja tarkasteltiin aihetta heidän näkökulmastaan, joten suositukset keskittyvät erityisesti esihenkilötyön tukemiseen ja keinoihin, joita esihenkilöt voivat hyödyntää johtamisessa. Esihenkilöt ovat lopulta työnantajamielikuvan yksiä merkittävimpiä muovaajia sekä

brändiuudistuksen jalkauttajia, joten heidän auttamisensa on merkityksellistä myös yrityksen menestyksen kannalta.

Esihenkilöiden hyvinvointi, riittävä osaaminen ja tukeminen muutoksen ja sisäisen työnantajamielikuvan johtamisessa toimii lähtökohtana niiden onnistumiselle. Näin ollen tärkeimmät käytännön suositukset kohdeyrityksen ylimmälle johdolle ja henkilöstöhallinnolle ovat:

1. Panosta esihenkilöiden kouluttamiseen muutosjohtamista varten. Tarjoa konkreettisia muutosjohtamisen keinoja tueksi.
2. Kouluta esihenkilöitä organisaation haluttua työnantajamielikuvaa kohti. Konkretisoi, mitä organisaatio haluaa edustaa työnantajana ja miltä tavoiteltu työnantajamielikuva näyttää.
3. Tarjoa esihenkilölle riittävät resurssit ja työkalut uudistuksen johtamiseen. Kouluta esihenkilöt brändiuudistusta varten hyvissä ajoin ennen muutosprosessin aloittamista sekä tarjoa viestintämateriaalit ja osallistamisen mallit.
4. Huolehdi esihenkilöiden työhyvinvoinnista. Varmista riittävät voimavarat, tuki ja jaksaminen muutoksen johtamiseen arjen sujuvuuden varmistamisen ohella.

Alle on koottu tutkimustulosten ja pohdinnan seurauksena tärkeimmät suositukset esihenkilöille sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamista varten brändiuudistuksessa:

1. Konkretisoi brändi arjen toiminnaksi. Purkakaaway johdettavien kanssa brändin muutokset ja arvolupaus rooli- ja organisaatiotasoiksi toimintamalleiksi.
2. Panosta viestintään. Välitä aktiivisesti ja säännöllisesti johdettavien kannalta olennaista tietoa.
3. Osallista ja mahdollista omistajuuden kokemuksia. Kysy ja ota huomioon johdettavien kehitysideat sekä osoita arvostusta osallistumisesta.
4. Johda jalkautusta systemaattisesti. Tee brändiuudistuksesta henkilökohtainen liittämällä sen tavoitteet tiimi- ja yksilötavoitteisiin, seuraa tavoitteiden edistymistä ja juhlista onnistumisia.
5. Rakenna brändilähteläis-kulttuuria. Kannusta ja palkitse brändin mukaisesta käyttäytymisestä ja vahvista työntekijöiden kokemusta oman roolinsa merkityksestä brändin rakentajina.

6.4 Tutkielman rajoitukset

Tutkielman luotettavuutta ja sovellettavuutta arvioidessa on keskeistä huomioida tutkielman rajoitukset, jotka vaikuttavat tutkimuksen yleistettävyyteen. Tämä tutkimus tarjoaa uutta sekä syvempää ymmärrystä esihenkilöiden muutosjohtamisen keinoista kohdeyrityksen brändiuudistuksen aikana, joiden avulla voidaan vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa. Luotettavuuden ja tulosten hyödynnettävyyden kannalta on kuitenkin olennaista huomioida, että tutkimuksessa käsitelty aineisto pohjautuu vain yksittäisen yrityksen tilanteeseen. Tapaustutkimukselle luonteenomaisesti tutkimuksessa on syvennytty juuri kyseiselle kohdeyritykselle ajankohtaisen ilmiön tutkimiseen, joten tulokset eivät ole täysin yleistettävissä kaikille toimialoille. Tutkimuksen konteksti ja aihe sijoittuu brändiuudistukseen ja sisäiseen työnantajamielikuvaan, mitkä ovat vahvasti subjektiivisiin kokemuksiin ja merkityksenantoihin pohjautuvia. Niihin liitetyt kokemukset, asenteet ja käsitykset voivat myös muuttua ajan myötä, joten tutkimuksen tulokset ovat osittain kontekstisidonnaisia. Tutkimus tuo kuitenkin ilmi uutta tietoa esihenkilötyöhön, sisäiseen työnantajamielikuvaan ja muutosjohtamiseen liittyen, joita muutkin vastaavanlaisessa tilanteessa olevat organisaatiot voivat soveltaa.

Tutkimuksen metodologiset valinnat asettavat myös tietyt rajoitteet, sillä laadullinen tutkimus perustuu tutkijan tekemiin tulkintoihin aineistosta. Vaikka tutkimusprosessin aikana pyrittiin tiedostamaan omat ennakkotiedot ja -käsitykset aiheesta sekä pitämään avoin ja aineistolähtöinen lähestymistapa, on tiedostamattomasti voitu vahvistaa aiemmasta tiedosta ja kirjallisuudesta saatuja käsityksiä. Tämä on voinut vaikuttaa aineiston tulkintoihin, analyysiin ja tuloksista tehtyihin johtopäätöksiin. Tulokset vahvistivat aiempaa teoriaa, mutta toivat siihen myös uutta tietoa, sillä sisäistä työnantajamielikuvaa ja esihenkilön muutosjohtamista ei olla aikaisemmin tutkittu yhdessä ja vastaavassa kontekstissa.

Lisäksi haastateltavien määrä, tausta, heidän edustamansa arvot ja henkilökohtaiset kokemukset vaikuttavat siihen, mitkä näkökulmat haastatteluissa ja aineistossa korostuvat. Haastateltavia oli kahdeksan, joten laajempi otanta olisi antanut luotettavampaa ja syvällisempää tietoa. Tutkimus toteutettiin yrityksen sisällä, jolloin haastateltavat ovat voineet kokea painetta vastata tietyllä tavalla tietäessään, että tutkija työskentelee organisaatiossa myös itse. Tämä on voinut vaikuttaa vastauksiin siten, että kaikesta ei olla haluttu kertoa niin avoimesti tai joitain asioita on saatettu jättää kertomatta. Lisäksi tutkielman aihe on hieman arkaluonteinen, koska siinä käsitellään henkilökohtaisia kokemuksia, haastateltavien henkilöiden työtehtäviä sekä osittain heidän onnistumisistaan omassa työssään, mikä on voinut vaikuttaa tutkielman tuloksiin ja täten

luotettavuuteen. Useat haastateltavat kertoivat haastatteluissa, että heidän tulee roolinsa puolesta keskittyä korostamaan positiivisia asioita ja välttää negatiivisten asioiden nostamista, mikä on voinut myös näkyä haastateltavien vastauksissa. He eivät välttämättä ole siis tietoisesti halunneet nostaa negatiivisia asioita esille halutessaan ylläpitää tietynlaista mielikuvaa työnantajasta.

Tutkimuksen käsitteiden spesifisyys ja abstraktisuus vaikeutti tutkimuksen kirjallisuuskatsausta, sillä tutkittavat ilmiöt ovat moniulotteisia ja käsitteelliset rajat eivät ole yksiselitteisiä. Aiemman tutkimuksen kartoittaminen ja suhteuttaminen tutkielman kannalta olennaisesti oli ajoittain haastavaa, ja näin ollen aiempaa tutkimusta tuli soveltaa etenkin sisäisen työnantajamielikuvan osalta. Aiheen ja käsitteiden abstraktisuus ja moniulotteisuus on voinut myös vaikuttaa tutkimustuloksiin, mikäli haastateltavat eivät ole täysin ymmärtäneet käsiteltävää aihetta. Tätä haastetta on kuitenkin pyritty ennaltaehkäisemään siten, että haastateltaville toimitettiin käsitteiden selitykset ja haastattelurunko etukäteen.

6.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielma tarjoaa uusia näkökulmia esihenkilöiden muutosjohtamisen keinoihin, joiden avulla vahvistaa organisaation sisäistä työnantajamielikuvaa organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen ja sen tulosten pohjalta voidaan kuitenkin tunnistaa mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

Koska tarkasteltu ilmiö on kontekstisidonnainen ja ajallisesti kehittyvä, yksittäinen tutkimus tarjoaa vain rajallisen käsityksen siihen, miten brändiuudistus ja halutut muutokset sisäiseen työnantajamielikuvaan lopulta realisoituvat. Pitkittäistutkimus siitä, miten sisäinen työnantajamielikuva kehittyy brändiuudistuksen myötä olisikin hyödyllinen arvioimaan uudistuksen tuomia muutoksia. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin hyödyllisiä muutosjohtamisen keinoja brändiuudistuksen alkuvaiheessa ennen lanseerausta. Näin ollen jatkotutkimus esimerkiksi heti lanseerauksen jälkeen, puolen vuoden ja vuoden päästä lanseerauksesta tarjoaisi tärkeää tietoa siitä, ovatko löydetty muutosjohtamisen keinot todella vahvistaneet sisäistä työnantajamielikuvaa. Sisäisen työnantajamielikuvan kehittyminen on prosessi, joka tapahtuu yleensä pidemmän ajan kuluessa ja vuorovaikutuksessa arjen kokemusten kautta. Täten pitkittäistutkimus mahdollistaisi arvioinnin siitä, ovatko mahdolliset muutokset työnantajamielikuvassa pysyviä, tilapäisiä ja positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan kehittyviä.

Toinen keskeinen jatkotutkimusmahdollisuus liittyy muutosjohtamisen keinojen konkreettisiin vaikutuskeinoihin työntekijöiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin viisi keskeistä muutosjohtamisen keinoa, mutta niiden vaikutuksia tarkasteltiin esihenkilöiden näkemysten ja

kokemusten kautta. Jatkossa olisi keskeistä tutkia, miten työntekijät itse kokevat esimerkiksi viestinnän, osallistamisen tai esihenkilön tuen, ja miten nämä keinot kytkeytyvät sisäisen työnantajamielikuvan eri osa-alueisiin kuten merkityksellisyyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Syvempi tutkimus työntekijöiden näkökulmasta olisikin hyödyllistä paremmaksi ymmärrykseksi siitä, miten muutosjohtamisen keinot käytännössä vaikuttavat ja muovaavat työntekijöiden mielikuvia työnantajasta organisaatiomuutoksessa. Esimerkiksi vertaileva tutkimus, jossa tarkastellaan eri tiimejä ja niissä hyödynnettyjä eri muutosjohtamisen keinoja auttaisi tunnistamaan, mitkä johtamiskeinot ovat vaikuttavimpia.

Jatkotutkimuksessa tulisi huomioida myös sisäisen työnantajamielikuvan tulkinnallinen ja subjektiivinen luonne. Eri työntekijät voivat kokea brändin, saman muutosjohtamisen keinon tai organisaatiomuutoksen hyvin eri tavoin, mikä tekee sisäisen työnantajamielikuvan johtamisesta haastavaa. Tämä viittaa tarpeeseen syventää ymmärrystä sisäisen työnantajamielikuvan muodostumisesta. Erityisen hyödyllistä olisi tutkia merkityksellistämisen prosesseja eli sitä, miten työntekijät rakentavat käsityksiään organisaatiosta ja mitkä tekijät ohjaavat näitä tulkintoja. Tämän lisäksi syvällisempi ymmärrys esihenkilön roolista ja vaikutuksesta sisäiseen työnantajamielikuvaan on keskeistä, sillä esihenkilöt ovat usein työntekijöiden ensimmäinen kontakti organisaatioon. Täten he ovat merkittävässä roolissa työarjessa, jossa työntekijöiden kokemukset ja käsitykset työnantajasta muodostuvat.

7 Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää brändiuudistuksen potentiaali vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa sekä esihenkilöiden muutosjohtamisen keinot brändiuudistuksessa sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi. Tutkielman taustalla oli tarve ymmärtää, miten organisaatiomuutoksessa voidaan tukea ja vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa esihenkilötyön kautta. Tutkimus toteutettiin pohjoismaalaisen palvelualan yrityksen brändiuudistuksen yhteydessä, eli brändiuudistus toimi tutkimuksessa organisaatiomuutoksen kontekstina.

Tulokset osoittavat, että brändiuudistus voi toimia sisäistä työnantajamielikuvaa vahvistavana tekijänä, mutta ei korjaajana. Vahvistamisen edellytyksenä on kuitenkin se, että brändiuudistus ei ylety vain visuaaliseen ilmeeseen, vaan sillä onnistutaan aidosti vaikuttamaan työntekijäkokemukseen. Esihenkilön muutosjohtamisen keinot kuten aktiivinen ja johdonmukainen viestintä, esimerkkinä toimiminen, läsnäolo, tukeminen, osallistaminen ja muutoksen jalkauttaminen jokaisen työntekijän työarkeen toimivat keskeisinä sisäistä työnantajamielikuvaa vahvistavina tekijöinä uudistuksen aikana. Näiden keinojen hyödyntämisen avulla brändiuudistuksen myötä tavoitellut kokonaisvaltaiset hyödyt voidaan saavuttaa niin organisaation sisäisesti kuin ulkoisesti, jotta se ei jäisi vain markkinoinnilliseksi ja visuaaliseksi uudistukseksi.

Tämä tutkielma vahvistaa käsitystä siitä, että sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaa etenkin symboliset piirteet kuten organisaatiokulttuuri, arvot, ulkoinen maine ja subjektiiviset kokemukset työnantajasta. Näiden piirteiden pohjalta luodaan merkityksiä, mitkä puolestaan muovaavat työnantajamielikuvaa. Brändiuudistuksella voidaan vaikuttaa erityisesti symbolisiin piirteisiin ja merkityksenantoihin. Uudistuksen kyky vahvistaa työnantajamielikuvaa kuitenkin edellyttää, että kokemuksellinen taso koetaan realistisena tai olevan linjassa uudistuksen kanssa. Mikäli työntekijöiden arjen kokemukset ovat ristiriidassa uuden brändin kanssa, voi uudistus jopa heikentää työnantajamielikuvaa.

Tulosten perusteella esihenkilöt toimivat muutoksessa samanaikaisesti viestijöinä, tukijoina, tulkitsijoina sekä kokemusten ja mielikuvien rakentajina. He eivät ainoastaan välitä johdon viestejä eteenpäin, vaan muokkaavat niiden merkitystä omalla vuorovaikutuksellaan, asenteellaan ja toiminnallaan. Tämä esihenkilön kaksisuuntainen rooli, eli viestien välittäminen alaspäin johdettaville ja palautteen välittäminen johdolle tai ylemmälle portaalle, tekee esihenkilöistä keskeisiä toimijoita brändiuudistuksen onnistumisessa. Työntekijät yhdistävät esihenkilön muutosjohtamisen vahvasti organisaation laajempaan muutosjohtamiseen. Tämän vuoksi onnistunut esihenkilötyö muutostilanteissa heijastuu työntekijöiden käsityksiin koko organisaation

muutosjohtamisen toimivuudesta. Esihenkilön asema organisaatioissa onkin hyvin keskeinen, jonka vuoksi heidän merkityksensä muutosjohtamisessa ja -viestinnässä tulisi ymmärtää ja ottaa huomioon.

Kun esihenkilö on uudistuksessa työntekijöille läsnä, tukeva, osallistava sekä kuuntelee ja viestii muutoksesta avoimesti, vahvistaa hän samalla sisäistä työnantajamielikuvaa sekä toimii muutoksen onnistumisen kannalta merkityksellisellä tavalla. Esihenkilön onnistunut muutosjohtaminen vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa, sillä se vahvistaa työntekijöiden luottamusta, arvostusta ja psykologisen turvallisuuden tunnetta omassa tiimissä ja koko organisaatiossa. Tämä puolestaan tukee itse muutoksen onnistumista, kun työntekijät kokevat pystyvänsä luottamaan ja turvautumaan esihenkilön apuun ja tukeen tarvittaessa. Esihenkilöt onnistuvat siten myös kasvattamaan työntekijöiden rohkeutta ja halua toimia muutoksen tavoitteiden mukaisesti. Keskeiseksi tekijäksi muodostuu myös esihenkilön oma asenne muutosta ja työnantajaorganisaatiota kohtaan, sillä esihenkilöiden asenne välittyy herkästi työntekijöille. Esihenkilöt voivatkin toiminnallaan joko kasvattaa innostusta, muutosmyönteisyyttä ja vahvistaa työnantajamielikuvaa tai aiheuttaa kielteisiä tunteita, asenteita ja muutosvastarintaa.

Tutkielman tieteellinen uutuusarvo perustuu havaintoon, että brändiuudistuksen potentiaali vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa on moniulotteinen ja riippuvainen useista tekijöistä. Tutkimus havainnollistaa, että merkityksellistämisen prosessit, sosiaalisen identiteetin teoriat ja arvojen yhteensopivuus ovat yhteydessä sisäiseen työnantajamielikuvaan organisaatiomuutosten, tässä tapauksessa brändiuudistuksen, aikana. Lisäksi tutkimus vastaa ymmärrysaukkoon muutosjohtamisen ja työnantajamielikuvan yhteydestä tuomalla esiin esihenkilöiden roolin ilmiöiden yhdistäjänä. Tutkielma täydentää aiempaa teoriaa osoittamalla, että sisäinen työnantajamielikuva rakentuu ja muovautuu vahvasti sisäisten vuorovaikutus- ja tulkintaprosessien myötä, joissa esihenkilöt ovat merkittävässä asemassa.

Organisaatioiden näkökulmasta tutkimus tarjoaa käytännönläheistä ja hyödynnettävää tietoa siitä, miten esihenkilöt voivat organisaatiomuutoksissa vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa ja siten toimia houkuttelevampina työnantajina. Esihenkilöiden viisi keskeisintä muutosjohtamisen keinoa toimivatkin konkreettisina työkaluina organisaatioille, jotka pyrkivät vahvistamaan sisäistä työnantajamielikuvaansa. Organisaatiomuutokset, jotka ovat edellytys kilpailuilla markkinoilla, toimivat täten keinona vahvistaa asemaa työnantajana. Sisäisen työnantajamielikuvan vahvistumisen edellytyksenä on kuitenkin se, että muutos johdetaan onnistuneesti ja sen koetaan olevan linjassa organisaation arvojen ja vallitsevan kulttuurin kanssa. Työnantajamielikuvan

johtamisessa on myös huomioitava, ettei se rajoitu vain yksittäisiin tilanteisiin tai tapahtumiin, vaan kyse on jatkuvasta sisäisestä johtamisesta. Näin ollen se tulisi sisällyttää osaksi henkilöstöstrategiaa vahvemman ja sitoutuneen henkilöstön saamiseksi.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Tampere, Vastapaino.
- Alloza, A. (2008) Brand Engagement and Brand Experience at BBVA, the Transformation of a 150 Years Old Company. *Corporate Reputation Review*, Vol. 11 (4), 371–379.
- Ambler, T. – Barrow, S. (1996) The employer brand. *The Journal of Brand Management*, Vol. 4 (3), 185–206.
- App, S. – Büttgen, M. (2016) Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment? *Employee Relations*, Vol. 38 (5), 703–723.
- App, S. – Merk, J. – Buttgen, M. (2012) Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revenue*, Vol. 23 (3), 262–278.
- Ashforth, B. E. – Mael, F. (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (1), 20–39.
- Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 (5), 501–517.
- Bamford, D. R., – Forrester, P. L. (2003) Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 23 (5–6), 546–564.
- Barbulescu, F. M. – Vasiluță-Ștefănescu, M. – Stoicov, I. – Coman, C. – Coman, E. (2024) Strategic management of internal employer branding – guerilla strategies to engage and retain top employees in a challenging workforce environment. *Frontiers in Communication*, Vol. 9.
- Barrow, S. – Mosley, R. (2005) *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. (2nd ed., rev.updated.). Wiley.
- Bernuzzi, C. – Sommovigo, V. – Maffoni, M. – Setti, I. – Argentero, P. (2023) A Mixed-method Study on the Bright Side of Organizational Change: Role Clarity and Supervisor Support as Resources for Employees' Resilience. *Journal of Change Management*, Vol. 23 (2), 143–176.
- Burnes, B. – Bay, R. T. (2012) Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*, Vol. 108 (2), 239–252.
- Cable, D. M. – Turban, D. B. (2003) The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 33 (11), 2244–2266.

- Chad, P. (2015) Utilising a change management perspective to examine the implementation of corporate rebranding in a non-profit SME. *Journal of Brand Management*, Vol. 22 (7), 569–587.
- Chhabra, N. L. – Sharma, S. (2014) Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22 (1), 4–60.
- Choudhary, S. – Joshi, R. (2024) Unveiling the power of employer branding: enhancing talent retention through organizational advocacy. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 17 (4), 1093–1114.
- Edlinger, G. (2015) Employer brand management as boundary-work: A grounded theory analysis of employer brand managers' narrative accounts. *Human Resource Management Journal*, Vol. 25 (4), 443–457.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2016) *Qualitative methods in business research*. 2.p. Los Angeles, Sage Publication.
- Esimiesakatemia.fi (2025) Esihenkilön osaaminen ja tiimityö.
<<https://www.esimiesakatemia.fi/uncategorized/esihenkilon-osaaminen-ja-tiimityo/>>, haettu 27.11.2025.
- Friesl, M. – Stensaker, I. – Colman, H. L. (2021) Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *In Long Range Planning*, Vol. 54 (4).
- Gioia, D. A. – Corley, K. G. – Hamilton, A. L. (2013) Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16 (1), 15–31.
- Herold, D. M. – Fedor, D. B. – Caldwell, S. – Liu, Y. (2008) The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 (2), 346–357.
- Keller, K. L. – Swaminathan, V. (2020) *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 5.p. Pearson, Harlow, Englanti.
- Kirk, J. – Miller, M. L. (1986) *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills, California, Sage.
- Kotter, J. P. (2009) Leading change: why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*, Vol. 37 (3), 42–48.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kras, K. R. – Rudes, D. S. – Taxman, F. S. (2017) Managing up and down: community corrections middle managers' role conflict and ambiguity during organizational change. *Journal of Crime and Justice*, Vol. 40 (2), 173–187.

- Lewin, K. (1947) *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. Human Relations*, Vol. 1 (1), 5–41.
- Lincoln, Y. – Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, California, Sage.
- Muzellec, L. – Lambkin, M. (2006) Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (7–8), 803–824.
- Neves, P. (2009) Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions. *Journal of Change Management*, Vol. 9 (2), 215–231.
- Neves, P. (2011) Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20 (4), 437–450.
- Oreg, S. – Berson, Y. (2011) Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel psychology*, Vol. 64, 627–659.
- Oreg, S. – Vakola, M. – Armenakis, A. (2011) Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 47 (4), 461–524.
- Phillips, J. – Klein, J. D. (2023) Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends*, Vol. 67 (1), 189–197.
- Pološki Vokić, N. – Tkalac Verčić, A. – Sinčić Ćorić, D. (2023) Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, Vol. 18 (1), 19–33.
- Reis, I. – Sousa, M. J. – Dionísio, A. (2021) Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, Vol. 13 (19), 1–22.
- Saksvik, P. Ø. – Tvedt, S. D. – Nytrø, K. – Andersen, G. R. – Andersen, T. K. – Buvik, M. P. – Torvatn, H. (2007) Developing criteria for healthy organizational change. *Work and Stress*, Vol. 21 (3), 243–263.
- Tajfel, H. – Turner, J. C. (1979) An Integrative Theory of Intergroup Conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33–47.
- TTK.fi (2025) Esihenkilö ja muutosviestintä. <<https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/10/Esihenkilo-ja-muutosviestinta.pdf>>, haettu 23.11.2025.
- TTK.fi (2025) Hyvinvointi ja muuttuva työ. <<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/muutos/>>, haettu 23.11.2025.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2020) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Helsinki, Tammi.

Työterveyslaitos (2025) Esihenkilö työkyvyn tukijana.

<<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>>, haettu 27.11.2025.

Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California, Sage.

Weick, K. E. – Sutcliffe K. M. – Obstfeld, D. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16 (4), 409–421.

Yin, R. K. (2018) *Case study research and applications: design and methods*. 6.p. Los Angeles, Sage.

Zhu, X. X. – Li, C. – Wang, X. L. – Liu, J. N. – Xia, S. (2021) How Does Information Sharing of a Supervisor Influence Proactive Change Behavior of an Employee? The Chain Mediating Role of Family-Like Employee–Organization Relationship and Relationship Energy. *Frontiers in Psychology*, Vol. 12.

Liitteet

Liite 1 Lopullinen haastattelurunko

Osa 1: Ymmärryksen saaminen haastateltavasta ja tutkimuksen kontekstista

1. Millainen tausta sinulla on esihenkilötehtävistä, ja minkälaisen tiimin esihenkilönä toimit tällä hetkellä?
2. Millaisessa vaiheessa brändiuudistus on tällä hetkellä?
 - a. Miten brändiuudistuksesta on viestitty esihenkilöille tähän mennessä?
 - b. Kuinka selkeäksi koet oman roolisi brändiuudistuksen toimeenpanossa?

Osa 2: Sisäisen työnantajamielikuvan johtaminen

3. Miten työntekijät tällä hetkellä suhtautuvat organisaatioon työnantajana?
4. Minkä tekijöiden koet vahvistavan VS. heikentävän tämänhetkistä työnantajamielikuvaa?
5. Millä tavoin esihenkilö vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen ja käsityksiin organisaatiosta työnantajana?
 - a. Missä tilanteissa esihenkilön vaikutukset ovat rajallisia? Entä suurimmillaan? Miksi?

Osa 3: Muutoksen johtaminen ja brändiuudistus

6. Organisaatioissa tapahtuu paljon muutoksia ja kehitystä. Mitä ajatuksia se herättää sinussa?
 - a. Millaisena koet esihenkilön roolin organisaatiomuutoksissa – enemmän viestijänä, tukijana, tulkitsijana vai jonain muuna?
 - b. Esihenkilö osallistuu muutosten toimeenpanoon etenkin omassa tiimissä. Missä muutoksen vaiheissa koet eniten haasteita esihenkilönä?
7. Seuraavassa käsitellään brändiuudistusta muutoksena:
 - a. Miten ja missä vaiheissa olet kertonut ja keskustellut brändiuudistuksesta tiimisi kanssa?
 - b. Millaisia reaktioita brändiuudistus on synnyttänyt tiimiläisissä?

- c. Miten pyrit tukemaan tiimiläistesi sitoutumista, muutosmyönteisyyttä ja tietoisuutta brändiuudistukseen liittyen?

Osa 4: Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaminen brändiuudistuksessa

8. Koetko, että brändiuudistus avaa mahdollisuuksia työtyytyväisyyden ja ylpeyden kasvattamiselle organisaatiota kohtaan? Millä tavoin esihenkilö voi lisätä tiimiläisten ylpeyttä ja sitoutumista organisaatiota kohtaan brändiuudistuksen aikana?
 - a. Mitä konkreettisia johtamisen keinoja käytät brändiuudistuksen aikana työntekijöiden sitoutumisen ja ylpeyden vahvistamiseksi?
 - b. Mitkä näistä keinoista ovat olleet vaikuttavimpia ja miksi?
 - c. Missä asioissa koet epävarmuutta tai kaipaat lisää osaamista, työkaluja tai tukea brändiuudistuksesta kertomisessa?
9. Millaiset esihenkilön toimintatavat voivat heikentää työntekijöiden arvostusta organisaatiota kohtaan brändiuudistuksen aikana – usein jopa huomaamatta?
10. Jos antaisit yhden neuvon toiselle esihenkilölle siitä, miten vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaa brändiuudistuksessa, mikä se olisi?

Osa 5: Lopuksi

11. Nouseeko sinulla mieleen jotain lisättävää tai näkökulmia, mistä emme ole vielä jutelleet?

Liite 2 Alkuperäinen haastattelurunko

Osa 1: Ymmärryksen saaminen haastateltavasta ja tutkimuksen kontekstista

1. Millainen tausta sinulla on esihenkilötehtävistä, ja minkälaisen tiimin esihenkilönä toimit tällä hetkellä?
2. Millaisessa vaiheessa brändiuudistus on tällä hetkellä, ja miten brändiuudistuksesta on viestitty esihenkilöille tähän mennessä?
 - a. Mikä on oma roolisi/vastuusi brändiuudistuksessa tai sen toimeenpanossa?

Osa 2: Sisäisen työnantajamielikuvan johtaminen

3. Miten kuvailisit organisaation tämänhetkistä sisäistä työnantajamielikuvaa?
4. Minkä tekijöiden koet vaikuttavan (vahvistavan vs. heikentävän) tämänhetkiseen sisäiseen työnantajamielikuvaan?
5. Mikä on esihenkilön rooli sisäisen työnantajamielikuvan johtamisessa?

Osa 3: Muutoksen johtaminen ja brändiuudistus

6. Organisaatioissa tapahtuu paljon muutoksia ja kehitystä. Mitä ajatuksia se herättää sinussa?
 - a. Missä muutoksen vaiheissa tai johtamistilanteissa koet eniten haasteita esihenkilön näkökulmasta katsottuna?
7. Seuraavaksi käsitellään brändiuudistusta muutoksena:
 - a. Miten olet kertonut ja keskustellut brändiuudistuksesta tiimisi kanssa?
 - b. Millaisia reaktioita brändiuudistus on synnyttänyt tiimiläisissä?

Osa 4: Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaminen brändiuudistuksessa

8. Millainen rooli esihenkilöllä on sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamisessa brändiuudistuksen aikana?
 - a. Mitkä johtamisen keinot ovat toimivia ja hyödyllisiä sekä sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamisessa että muutoksen onnistumisen mahdollistamisessa?

9. Mitä riskejä näet esihenkilötyössä, kun johdetaan samanaikaisesti sisäistä työnantajamielikuvaa ja muutosta, esim. brändiuudistusta?

Osa 5: Lopuksi

10. Nouseeko sinulla mieleen jotain lisättävää tai näkökulmia, mistä emme ole vielä jutelleet?

Liite 3 Selvitys tekoälyn käytöstä

Tässä tutkielmassa tekoälyä on hyödynnetty eri tarkoituksiin, ja erityistä huolellisuutta ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tekoälytyökaluja on hyödynnetty oppimisen, tutkielman suunnitteluprosessin sekä tiedonkeruun apuna. Kaikki tutkielman väitteet, havainnot, tulkinnot ja johtopäätökset ovat kuitenkin tutkijan omia.

Scopus AI -työkalua on käytetty tutkielmassa relevantin tutkimuskirjallisuuden etsimiseksi. Artikkeleita on etsitty Scopus AI -työkalulla Scopusin omasta tietokannasta tutkielman aiheeseen liittyvillä hakusanoilla tai niiden yhdistelmillä. Relevantteja artikkeleita on etsitty seuraavilla hakusanoilla: esihenkilö* AND muutosjohta*, brändiuudistus, sisäinen työnantajamielikuva, ”sisäinen työnantajamielikuva” AND organisaatiomuutos. Hakusanoja käytettiin sekä suomeksi että englanniksi.

Tutkielmassa käytetty Open AI:n ChatGPT-työkalua oppimisen ja tutkielman suunnitteluprosessin tukena. Työkalua on hyödynnetty tutkielman otsikointien muotoilussa ymmärrettävämpään muotoon, tiivistelmien tekemisessä tieteellisten artikkeleiden keskeisimmistä sisällöistä ja löydöistä sekä kieliopillisissa tarkastuksissa. Kaikki tieteelliset artikkelit ovat kuitenkin luettu tiedon oikeellisuuden varmistamiseksi, eli tekoälyä on käytetty vain keskisimpien löydösten tiivistämiseen paremman yleiskuvan saamiseksi. Tutkimuksen aineistonkeruuta varten ChatGPT-työkalua hyödynnettiin kysymään palautetta haastattelurungosta suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin.