



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Työntekijöiden motivointi muutoksissa**

**Keskijohdon näkökulmia ulkoisen ja sisäisen motivaation vahvistamiseen**

Johtamisen ja organisoinnin

Pro gradu -tutkielma

Laatija:

Rasmus Keski-Kastari

Ohjaaja:

TkT Satu Teerikangas

21.3.2026

Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn 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:** Rasmus Keski-Kastari

**Otsikko:** Työntekijöiden motivointi muutoksissa – Keski johdon näkökulmia ulkoisen ja sisäisen motivaation vahvistamiseen

**Ohjaaja:** TkT Satu Teerikangas

**Sivumäärä:** 73 sivua + liitteet 3 sivua

**Päivämäärä:** 21.3.2026

## Tiivistelmä

2000-luvun teknologiset, taloudelliset ja yhteiskunnalliset muutokset ovat lisänneet organisaatioiden tarvetta uudistua ja kehittää työnteon tapoja säilyttääkseen kilpailukykyä. Muutostilanteissa keskijohtajilla on keskeinen rooli organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamisessa ja henkilöstön motivoinnissa. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin keskijohtajien kokemuksia muutostilanteista ja sitä, millä tavoin keskijohto hyödyntää ulkoisen ja sisäisen motivoinnin keinoja henkilöstön motivoimisessa muutostilanteissa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluin kahdeksalta keskijohtajalta kolmessa eri organisaatiossa ajalla 22.1.–4.2.2026. Aineisto analysoitiin yhdistämällä teoriaohjaavaa ja aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Teoriaohjaavan analyysin perustana käytettiin aiempaa kirjallisuutta ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta.

Tulokset osoittivat, että keskijohtajat olivat kokeneet monenlaisia organisaatiomuutoksia, aina suurista suunnitelluista muutoksista pienempiin transformatiivisiin muutosprosesseihin, kuten henkilöstövaihdoksiin. Muutostilanteet koettiin usein merkityksellisinä ja innostavina, mutta ne aiheuttivat myös haasteita, joita olivat muutosvastarinta, aikapaineet, tiedon puute, rajalliset vaikutusmahdollisuudet, viestinnän haasteet sekä keskijohtajien omat tunteet. Keskijohtajat kokivat työtään tukeviksi tekijöiksi ylimmän johdon tuen, vertaistuen, koulutukset sekä ulkopuolisen tuen hyödyntämisen.

Keskijohto hyödynsi monipuolisesti sekä sisäisen että ulkoisen motivoinnin keinoja. Henkilöstön sisäistä motivaatiota vahvistettiin työn merkityksellisyyden korostamisella, yksilöllisellä huomioinnilla, organisaation menestyksen merkityksen esiin tuomisella sekä muutoksen tarpeen ja merkityksen selittämällä. Lisäksi käytettiin erilaisia johtamistyyliä, kuten valmentavaa ja transformatiivista johtamista. Ulkoisen motivoinnin keinoja olivat rahalliset palkkiot ja etuudet, yksityinen ja julkinen palaute sekä ryhmäpaineen hyödyntäminen yksilöiden motivaation vahvistamiseksi.

Tutkimus korostaa keskijohdon keskeistä asemaa henkilöstön sitouttamisessa ja motivoinnissa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiomuutoksissa. Tulokset kuvaavat käytännönläheisiä keinoja keskijohtajien motivointi- ja vuorovaikutustaitojen vahvistamiseen sekä heille tarjottavan tuen kohdentamiseen muutosprosessien aikana. Jatkotutkimusehdotuksena ehdotetaan syventymistä muutosvastarintaan eri muutoksen vaiheissa pitkittäistutkimuksen asetelmaa hyödyntäen.

**Avainsanat:** keskijohto, motivointi, sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Keskeiset käsitteet	9
1.4	Tutkielman rakenne	10
1.5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	11
<b>2</b>	<b>Organisaatiomuutokset ja niiden johtaminen</b>	<b>13</b>
2.1	Organisaatiomuutokset	13
2.2	Muutosjohtaminen	14
2.3	Muutosprosessi	16
2.4	Muutosvastarinta	18
<b>3</b>	<b>Työmotivaatio</b>	<b>20</b>
3.1	Motivaatio	20
3.2	Sisäinen motivaatio	20
3.3	Ulkoinen motivaatio	21
3.4	Keskeiset motivaatioteoriat	22
3.4.1	Itseohjautuvuusteoria	22
3.4.2	Työn imu	24
<b>4</b>	<b>Keskijohto</b>	<b>26</b>
4.1	Keskijohto käsitteenä	26
4.2	Keskijohtajien kompetenssit ja roolit	27
4.3	Erilaiset johtamistyylit muutoksissa	28
4.3.1	Valmentava johtaminen	28
4.3.2	Transformatiivinen johtaminen	30
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen</b>	<b>32</b>
5.1	Tutkimusote	32
5.2	Tutkimusaineisto	33
5.3	Aineiston analyysi	36

5.4 Tutkimuksen etiikka	38
<b>6 Tutkimuksen tulokset</b>	<b>39</b>
6.1 Muutosjohtaminen keskijohdon näkökulmasta	39
6.1.1 Henkilöstön motivointia vaikeuttavat tekijät muutostilanteissa	40
6.1.2 Keskijohtoa tukevat tekijät muutostilanteissa	44
6.2 Keskijohdon käyttämät motivointikeinot muutostilanteissa	46
6.2.1 Henkilöstön sisäistä motivaatiota vahvistavat keinot	46
6.2.2 Henkilöstön ulkoista motivaatiota vahvistavat keinot	51
<b>7 Johtopäätökset</b>	<b>55</b>
7.1 Keskijohdon rooli muutostilanteissa	55
7.2 Keskijohdon käyttämät motivointikeinot muutostilanteissa	58
7.3 Jatkotutkimusehdotukset	62
7.4 Tutkimuksen luotettavuus	62
<b>8 Yhteenveto</b>	<b>65</b>
<b>Lähteet</b>	<b>67</b>
<b>Liitteet</b>	<b>74</b>
Liite 1 Haastattelukysymykset	74
Liite 2 Selvitys tekoälyn käytöstä	75

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Muutoksen johtamisen monikerroksisuus	15
Kuvio 2. Muutoskäyrä johdettavan näkökulmasta	17
Kuvio 3. Johtamisen taidot johtamisen eri tasoilla	28
Kuvio 4. Edellytyksiä valmentavaan johtamiskulttuuriin	29

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	12
Taulukko 2. Ulkoisen ja sisäisen motivaation eroja	20
Taulukko 3. Haastattelujen ja haastateltavien perustiedot	35
Taulukko 4. Esimerkki pääluokkien muodostamisesta	37
Taulukko 5. Keskijohdon käyttämät motivointikeinot	46

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

2000-luvulla tapahtuneet teknologiset, taloudelliset ja yhteiskunnalliset muutokset ovat lisänneet organisaatioiden tarvetta uudistua ja kehittää uusia työnteon tapoja pysyäkseen tehokkaina ja kilpailukykyisinä. Muuttuva toimintaympäristö edellyttää organisaatioilta nopeaa reagointikykyä, joustavuutta ja kykyä innovoida uusia ratkaisuja. (Renard ym. 2021, 1.) Toimintaympäristön muuttuessa aiempaa epävakammaksi ja vaikeammin ennakoitavaksi muutoksista on tullut keskeinen osa organisaatioiden toimintaa. Joidenkin näkemysten mukaan muutos on poikkeuksellista, mutta osa näkemyksistä korostaa muutoksen oleva normaali tila, jossa organisaatiot mukautuvat ja suuntautuvat jatkuvasti uudelleen (Karasvirta 2026, 6). Organisaation uudistumiskyky on keskeinen kilpailutekijä ja pitkän aikavälin menestyksen edellytys (Pirinen 2014).

Organisaatiomuutoksilla tarkoitetaan rakenteiden, strategioiden, toimintatapojen sekä työkuultuurien muuttamista. Muutokset voivat olla haastavia, sillä ne edellyttävät usein luopumista vakiintuneista toimintatavoista ja epävarmuuden sietämistä (Fløvik ym., 2019, 1–2). Erityisen haastavia voivat olla esimerkiksi tilanteet, joissa muutostarpeet syntyvät ulkoisista paineista, vaikka organisaation sisällä nykytila koetaan toimivaksi. Tällöin johdolta edellytetään kykyä motivoida henkilöstö työkentelemään kohti yhteisiä tavoitteita. Tutkimusten mukaan sitoutunut henkilöstö on organisaation tärkeä voimavara, sillä silloin henkilöstö on tuottavampi, tyytyväisempi työhönsä ja osallistuu aktiivisemmin organisaation kehittämiseen (Panigrahi ym., 2024, 2811–2812). Näin ollen organisaatioiden on tärkeää ymmärtää, miten henkilöstöä voidaan motivoida ja tukea muutostilanteissa.

Tämä tutkielma keskittyy keskijohtoon, sillä keskijohtajilla on keskeinen rooli organisaatiomuutosten toteuttamisessa ja henkilöstön motivoimisessa toimimaan kohti yhteisesti jaettuja tavoitteita. Tästä huolimatta keskijohdon roolia organisaatioiden suunnittelussa ja muutosten toteuttamisessa on tutkittu suhteellisen vähän (Livijn 2019, 1–2). Keskijohtajat toimivat usein linkkinä ylimmän johdon ja henkilöstön välillä (Ren & Guo 2011, 1589) ja ovat siten keskeisessä asemassa muutosten viemisessä käytännön tasolle. Aiemman tutkimuksen mukaan keskijohto osallistuu sekä muutosten suunnitteluun että niiden operatiiviseen toteuttamiseen (Purwaningrum ym. 2019, 45–46).

Aiemmissa tutkimuksissa keskijohdon roolia muutostilanteissa on tarkasteltu muun muassa strategisten muutosten toteuttamisen näkökulmasta (Rydland 2020). Lisäksi on tarkasteltu keskijohdon kohtaamia ongelmia ja haasteita organisaation tavoitteiden ja henkilöstön odotusten yhteensovittamisessa (Abdullah & Sofyan 2022). Myös keskijohdon roolia muutoksen edistäjänä on tarkasteltu

esimerkiksi kriisitilanteissa, kuten Covid-19 pandemian aikana (Ahmed ym. 2021). Sen sijaan keskijohdon roolia henkilöstön motivoinnissa ja sitouttamisessa muutostilanteissa on tutkittu vähemmän.

Organisaatiomuutoksia voidaan jäsentää esimerkiksi episodisiin eli ajoittaisiin muutoksiin sekä jatkuviin ja asteittäisiin muutoksiin (Weick & Quinn 1999). Tässä tutkimuksessa haastateltaville ei annettu tarkkaa määritelmää tarkasteltavasta muutoksesta, vaan he saivat kuvata organisaatioissaan kokemiaan muutoksia vapaasti. Tämän seurauksena aineistoon sisältyi erilaisia muutoksen muotoja, vaikka valtaosa haastateltavien kuvaamista muutoksista liittyi suunniteltuihin organisaatiomuutoksiin. Suunniteltu organisaatiomuutos voidaan määritellä ennalta harkituksi ja tietoiseksi toiminnaksi, jonka avulla organisaatio pyrkii siirtymään nykytilasta kohti tavoiteltua tulevaa tilaa (Karavirta 2026).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, millaisia ulkoisen ja sisäisen motiivoinnin keinoja keskijohtajat käyttävät henkilöstön motivoimisessa muutostilanteissa. Lisäksi tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mitkä tekijät vaikeuttavat henkilöstön motiivointia ja minkälaiset tekijät taas tukevat keskijohtoa onnistumaan muutostilanteissa. Tutkimus tuottaa tietoa, jota organisaatiot voivat hyödyntää esimerkiksi keskijohdon koulutuksen, perehdytyksen ja tukirakenteiden kehittämisessä. Tulokset voivat auttaa keskijohtajia tunnistamaan omia vaikutusmahdollisuuksiaan sekä kehittämään johtamis- ja vuorovaikutustaitojaan muutostilanteissa. Samalla tutkimus voi tarjota uusia näkökulmia siihen, miten keskijohtoa voidaan tukea heidän vaativassa roolissaan organisaatiomuutosten toteuttajina.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Alla olevilla tutkimuskysymyksillä vastataan luvussa 1.1 todettuun tutkimusongelmaan.

Päättökysymyksenä esitetään:

- **Millä tavoin keskijohto hyödyntää ulkoisen ja sisäisen motiivoinnin keinoja henkilöstön motivoimisessa muutostilanteissa?**

Alatutkimuskysymykset ovat:

- **Minkälaiset tekijät vaikeuttavat työntekijöiden motiivointia muutostilanteissa?**
- **Mitkä tekijät tukevat keskijohtajia muutoksien johtamisessa?**

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä tämä lähestymistapa soveltuu erityisesti toimintojen ja prosessien, kuten motivoinnin, syvälliseen tarkasteluun. Laadullinen aineisto, kuten haastattelut, mahdollistaa keskijohtajien omien kokemusten ja näkökulmien tarkastelun monimutkaisessa ja kontekstisidonnaisessa ilmiössä. (Juhila 2021.) Tutkimuskysymykset rajattiin tarkasti, jotta tutkimus tuottaa käyttökelpoisia ja selkeitä tuloksia (Fandino 2019). Tutkimuksen rajaus tarkentui tutkimusprosessin aikana keskittymään erityisesti keskijohtoon ja henkilöstön motivointiin. Analyysimenetelmäksi valittiin laadullinen sisällönanalyysi, sillä sen avulla voidaan systemaattisesti tunnistaa ja jäsentää haastatteluaineiston keskeiset teemat ja sisällöt (Juhila 2021). Tutkimusprosessissa hyödynnettiin aineistolähtöistä lähestymistapaa, jossa haastattelut ohjasivat tutkimuksen suuntaa, ja niiden perusteella tutkimusaihe sekä teoreettinen viitekehys tarkentuivat ja täydentyivät tutkimusprosessin aikana.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

**Keskijohto** (*engl. middle management*): Keskijohdon rooli on monitahoinen, sillä he toimivat samanaikaisesti sekä johdettavina että johtajina. Keskijohdon tehtävänä on soveltaa ylimmän johdon päätöksiä operatiiviselle tasolle sekä huomioida alaisten tarpeet. (Hjelt & Karila 2021, 100.) Samalla keskijohto on keskeinen tekijä organisaation strategioiden luomisessa ja uudistamisessa, toimiessaan linkkinä organisaation ja sen toimintaympäristön välillä (Olsson ym. 2017, 1008).

**Muutosjohtaminen** (*engl. change management*): Muutosjohtaminen on järjestelmällistä toimintaa, jonka tavoitteena on toteuttaa organisaation liiketoimintaan, rakenteisiin tai kulttuuriin kohdistuva muutos joko sisäisesti käynnistettynä tai ulkoisista tekijöistä johtavana. Johtajilta odotetaan muutostilanteissa selkeyttä, henkilöstön ohjaamista, luottamuksen rakentamista sekä avoimen viestinnän hyödyntämistä. Muutosjohtamisen tavoitteena on vähentää epävarmuutta, jotta työntekijöiden motivaatio sekä hyvinvointi säilyvät. (Viitala & Jylhä 2025.)

**Motivaatio** (*engl. motivation*): Motivaatio on keskeinen voima, joka ohjaa kaikkea toimintaa ja auttaa yksilöitä kohtaamaan haasteita sekä liittämään kokemukset osaksi henkilökohtaista kehitystään. Vaikka motivaatioon liittyvät ongelmat voivat vaikuttaa elämään ja työelämään, monien motivaatioteorioiden mukaan jokainen yksilö on luonnostaan aktiivinen, itseään ohjaava ja tavoitteitaan kohti pyrkivä. (Vasalampi 2022.)

**Muutosvastarinta** (*engl. change resistance*): Muutosvastarinta tarkoittaa yksilöiden reaktiota muutokseen tai sen suunnitteluun. Muutosvastarinta voi ilmetä esimerkiksi välinpitämättömyytenä, torjuntana tai arvosteluna, usein liittyen muutoksen vaikutuksiin omaan työhön tai työympäristöön.

Yksilöiden suhtautuminen muutoksiin vaihtelee. Yksilöt työntekijöinä voivat olla muutoksen mahdollistajia tai heidän asenteensa saattaa estää organisaation muutoskyvykkyyttä ja onnistumista. (Viitala & Jylhä 2025.)

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu kahdeksasta pääluvusta, jotka jäsentelevät työn loogiseksi sekä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Johdannossa käsitellään lyhyesti tutkittavan aiheen ajankohtaisuus, ja sen lisäksi tuodaan esille tutkimuksen tarve ja tutkimusaukko. Lisäksi johdannossa käsitellään tiiviisti tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät ja rajaukset, tutkielman keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen teoreettisen viitekehysten yhteenveto.

Johdantoa seuraa kolme päälukua, jotka käsittelevät tutkielman teoreettista taustaa, ja siten muodostavat tutkielmaan teoreettisen viitekehysten. Nämä kolme päälukua ja niiden teemat ovat organisaatiomuutokset ja niiden johtaminen, työmotivaatio, sekä keskijohto. Kolme päälukua on jäsennetty alalukuihin, joissa teoreettista viitekehystä käsitellään tarkemmin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on syntynyt tutkimuksessa käytettyjen keskeisten käsitteiden ympärille. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan, miten organisaatiomuutoksia, keskijohtoa ja motivaatiota on kuvattu aikaisemmassa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa. Aineistolähtöisen tutkimusotteen myötä teoreettista viitekehystä täydennettiin haastatteluiden jälkeen. Teoriaosuudessa päädyttiin avaamaan haastattelujen pohjalta myös kahta erilaista johtamistyyliä, jotka nousivat esiin toistuvasti haastatteluissa.

Teoreettisen osuuden jälkeen viidennessä pääluvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta, jossa kuvataan yksityiskohtaisesti tutkimusaineistoon, sen keruuseen, analyysiin sekä tutkimusetiikkaan liittyvät kysymykset ja taustatekijät.

Kuudentena lukuna on tutkimuksen tulokset, jotka raportoidaan kahden eri luvun avulla, jotka vastaavat tutkimuskysymysten keskeisiin teemoihin. Tulokset esitellään siten, että ensin käsitellään alatutkimuskysymykset, jotka ovat luonteeltaan kartoittavampia ja yleisempiä. Tässä luvussa kuvataan yleisellä ja kuvailevalla tasolla esiin nousevia muutostilanteita, henkilöstön motivointia vaikeuttavia tekijöitä muutostilanteissa sekä keskijohtoa tukevia tekijöitä muutostilanteissa. Päättökysymykseen vastataan luvussa 6.2, sillä sen analyysi on syvällisempää ja perustuu alatutkimuskysymysten avulla muodostettuun yleiskuvaan ilmiöstä. Luvussa kuvataan ulkoisen ja sisäisen motivoinnin keinoja, joilla keskijohto pyrkii motivoimaan alaisiaan muutostilanteissa.

Seitsemäs luku koostuu tutkimuksen johtopäätöksistä. Luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset havainnot suhteessa tutkimuskysymyksiin, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja sen yhteyttä

tutkielman teoreettiseen viitekehykseen kahden eri alaluvun kautta. Lisäksi luvussa käsitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia tulevaisuutta ajatellen.

Kahdeksas ja viimeinen luku esittää tutkielman yhteenvedon. Luvussa kootaan työn keskeinen sisältö tiivistettyyn kokonaiskuvaan. Lisäksi siinä tarkastellaan tutkielman merkitystä sekä teoreettisen viitekehyksen että käytännön näkökulmien kannalta.

## **1.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu muutosjohtamisen, ulkoisen ja sisäisen motivaation sekä keskijohdon roolin tarkastelun ympärille. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä on täydennetty tutkimusprosessin aikana aineistosta esiin nousseiden teemojen perusteella. Esimerkiksi erilaiset johtamistyylit nousivat esille haastateltavien kertomuksissa, minkä vuoksi niitä päätettiin tarkastella ja käsitellä tarkemmin myös tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä.

Taulukossa 1 on koottu yhteen tutkimuksen keskeiset teoreettiset näkökulmat, niiden keskeisimmät lähteet sekä merkitys tämän tutkimuksen kannalta. Taulukon tarkoituksena on jäsentää teoreettisen viitekehyksen keskeiset käsitteet ja havainnollistaa, miten muutosjohtaminen, motivaatioteoria ja keskijohdon rooli muodostavat tutkimuksen teoreettisen perustan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys luo vahvan pohjan tutkimuksen empiiriselle tarkastelulle ja tutkimuskysymysten analysoinnille.

Taulukko 1. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Teoria	Keskeiset lähteet	Keskeinen sisältö	Merkitys tutkimukselle
<b>Organisaatiomuutos</b> <b>Muutosjohtaminen</b> <b>Muutosprosessi</b> <b>Muutosvastarinta</b>	Karasvirta 2026 Viitala & Jylhä 2025 Pirinen 2014 Korhonen ym. 2002	Organisaatiomuutos voi olla suunniteltua, jatkuvaa tai transformatiivista. Muutos etenee usein vaiheittaisena muutosprosessina. Muutokset herättävät työntekijöissä erilaisia tunteita, ja ne voivat synnyttää muutosvastarintaa. Näiden seikkojen huomioon ottaminen on keskeistä onnistuneelle muutosjohtamiselle.	Organisaatiomuutokset voivat olla luonteeltaan erilaisia, ja työntekijöiden reaktiot niihin vaihtelevat. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kuvaivat suunniteltuja, jatkuvia sekä transformatiivisia muutoksia. Muutosprosessin vaiheiden ja muutosvastarinnan ymmärtäminen tarjoaa teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla haastatteluaineistossa kuvattuja kokemuksia ja motivointikeinoja voidaan jäsentää ja tulkita.
<b>Työmotivaatio</b> <b>Sisäinen motivaatio</b> <b>Ulkoinen motivaatio</b> <b>Itseohjautuvuusteoria</b> <b>Työnimu</b>	Martela & Jarenko 2014; 2015 Nieminen 2021 Ryan & Vansteenkiste 2023 Deci ym. 2017 Bakker & Leiter 2010	Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista, ja sitä selitetään erityisesti itseohjautuvuusteorian avulla. Itseohjautuvuusteoria korostaa autonomian, pystyvyyden ja yhteenkuuluvuuden merkitystä. Työn imulla kuvataan työntekijän energistä, omistautunutta ja uppoutunutta suhtautumista työhön.	Teoreettinen viitekehys havainnollistaa lukijalle, miten erilaiset motivointikeinot sekä työn imu kytkeytyvät työntekijöiden sitoutumiseen, hyvinvointiin ja suoriutumiseen organisaatiomuutosten yhteydessä. Sisäisen ja ulkoisen motivaation teoria muodostaa tutkimuksen keskeisen teoreettisen perustan, sillä päätutkimuskysymystä tarkasteltiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, jossa kyseinen teoria toimi analyysin jäsentävänä lähtökohtana.
<b>Keskijohto</b> <b>Keskijohdon kompetenssit ja roolit</b> <b>Erilaiset johtamistyyli-</b> <b>lit</b>	Hjelt & Karila 2021 Gjerde & Alvesson 2020 Williams 2019 Ristikangas & Ristikangas 2013 Bass & Riggio 2006 Baker & Baker 2017	Keskijohto toimii linkkinä ylimmän johdon strategian, sekä operatiivisen työn välillä. Samalla keskijohto välittää tietoa ja toteuttaa strategisia päätöksiä käytännön tasolla. Keskijohdon rooli korostuu muutoksissa, joissa heiltä odotetaan vahvoja viestintä, vuorovaikutus ja johtamistaitoja. Myös tietyt johtamistyyli-tyylien kuten valmentava ja transformatiivinen johtamistyyli, tukevat henkilöstön sitoutumista ja muutoksen toteutumista.	Keskijohdon määritelmä, roolit ja työn edellyttämät kompetenssit ovat keskeinen osa tutkimusta, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskontekstin huolellinen kuvaaminen on tärkeää. Keskijohdon roolin ja työn keskeisten piirteiden ymmärtäminen auttaa myös jäsentämään ja tulkitsemaan analyysin tuloksia. Haastattelujen perusteella keskijohto tukeutuu muutostilanteissa erilaisiin aikaisemmassa kirjallisuudessa kuvattuihin johtamistyyliin. Näiden johtamistyylien tarkastelu on tärkeää, jotta haastatteluaineistossa esiin nousevia motivointikeinoja voidaan ymmärtää ja tulkita osana laajempaa johtamisen teoreettista viitekehystä.

## 2 Organisaatiomuutokset ja niiden johtaminen

### 2.1 Organisaatiomuutokset

Organisaatiomuutos tarkoittaa organisaation rakenteiden, strategioiden, prosessien tai kulttuurin muuttamista. Sitä voidaan tarkastella siirtymänä yhdestä tilasta toiseen. Siirtymä ja muutos voi olla tarkoituksellinen ja suunniteltu, esimerkiksi jonkin tavoitellun päämäärän saavuttamiseksi. Toisaalta muutos voi tapahtua myös ulkoisten kehitystekijöiden seurauksena, jolloin se voi olla myös välttämätön. (Murthy 2007, 21; Fløvik ym. 2019, 2; Viitala & Jylhä 2025; Karasvirta 2026, 15.) Chavanin & Bhattacharyan (2022, 237) mukaan erilaiset organisaatiomuutokset ovat äärimmäisen tärkeitä esimerkiksi organisaation kasvun kannalta. Samalla ne kuitenkin johtavat usein merkittäviin uudelleenjärjestelyihin organisaatioiden sisällä, mikä muuttaa myös monien työntekijöiden elämää.

Osa organisaatiomuutoksista etenee ennakoitavasti ja asteittain, kun taas toiset ilmenevät äkillisesti ja yllättäen. Aikaisemmassa tutkimuksessa on keskitytty kuvaamaan organisaatiomuutosten erilaisia luonteita. Tunnettuja käsitteitä ovat esimerkiksi episodinen ja jatkuva muutos, transformatiivinen ja siirtymämuutos sekä kehittyvä tai suunniteltu muutos. (Karasvirta 2026, 28–32.)

Episodinen muutos kuvaa yksittäisiä selkeästi normaalioloista poikkeavia organisaatiomuutoksia, jotka esiintyvät harvoin. Tällainen muutos tapahtuu yleensä yksittäisenä jaksena, jolloin organisaatio poikkeaa tavallisesta tasapainotilastaan. Muutokset laukaistaan tyypillisesti ulkoisten tekijöiden, kuten teknologian muutosten, tai sisäisten tekijöiden, kuten tärkeiden työntekijöiden vaihtumisen seurauksena. (Weick & Quinn 1999, 365–367; Karasvirta 2026, 14–16.)

Jatkuvilla muutoksilla tarkoitetaan organisaation samanaikaisia, jatkuvia ja kehittyviä muutoksia. Näitä voivat olla esimerkiksi työprosessien, käytäntöjen ja työnkuvien jatkuvat säädöt sekä erilaiset kokeilut. Vaikka yksittäiset pienet muutokset voivat vaikuttaa merkityksettömiltä verrattuna suuriin muutoksiin, ne voivat kumuloitua ajan myötä ja johtaa merkittäviin organisaatiomuutoksiin. (Weick & Quinn 1999, 375–377.) Muutos ei siis tapahdu erillisinä jaksoina, koska muutos on jatkuvaa (Karasvirta 2026, 30).

Transformaatiomuutos koskee usein koko organisaatiota tai sen suurta osaa (Murthy 2007, 16). Organisaation jäsenet muuttavat oleellisesti ajatuksiaan tai tapojaan tehdä töitä ja se syntyy useimmiten ulkoisen ympäristön paineesta. Siirtymämuutos puolestaan kuvaa prosessia, jossa muutos tapahtuu olemassa olevassa järjestelmässä ja muutos koskee pääasiassa rakenteen muokkaamista. (Karasvirta 2026, 28–32.)

Kehittyvä muutosmalli näkee muutoksen jatkuvana prosessina, jossa organisaatiot pyrkivät sopeutumaan ennakoimattomaan, moniulotteiseen ja nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Suunniteltu muutos on tiivistettynä suunniteltua, hallittua ja johdettua. Muutos on tarkoituksellista ja tietoisista, eikä se tapahdu itsestään. Suunnitellun organisaatiomuutoksen toteuttamiseen voidaan hyödyntää monenlaisia prosesseja ja vaiheita. (Karasvirta 2026, 9, 17–18, 28–32.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat keskijohtajat saivat vapaasti kuvata ja määritellä erilaisia muutostilanteita, mutta suurinta osaa haastateltavien kuvaamista muutoksista yhdistivät suunnitellun muutoksen elementit, sillä muutokset olivat tavoitteellisia ja johdettuja.

## 2.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on systemaattista toimintaa, jolla pyritään toteuttamaan jokin tavoiteltu muutos (Viitala & Jylhä 2025). By (2005, 369) määrittelee muutosjohtamisen prosessiksi, jossa uudistetaan organisaation suuntaa, rakennetta sekä kyvykkyyksiä, jotta voidaan vastata ulkoisten sekä sisäisten tarpeiden muuttumiseen. Viitalan ja Jylhän (2025) mukaan muutosjohtamisen haasteena on toteuttaa muutos varjellen henkilöstön hyvinvointia sekä työhön sitoutumista. Vaikka yleisesti kaaoksessa syntyykin luovuutta ja innovatiivisuutta, muutostilanteen epäselvyys voi hämmentää henkilöstöä ja heikentää työntekemisen laatua.

Murthyn (2007, 24) mukaan organisaatiomuutoksen onnistuminen rakentuu pitkälti sen ymmärtämiselle, että ihmiset ovat muutoksen keskiössä. Hän korostaa, että muutosjohtamisen keskiössä ovat innovatiivisten keinojen kehittäminen työntekijöiden suorituskyvyn mittaamiseen, motivointiin ja palkitsemiseen. Juuri ihmiset määrittävät onnistuuko organisaatio muutoksessa, joten heidän roolinsa on ratkaiseva suurten muutosten toteutukselle.

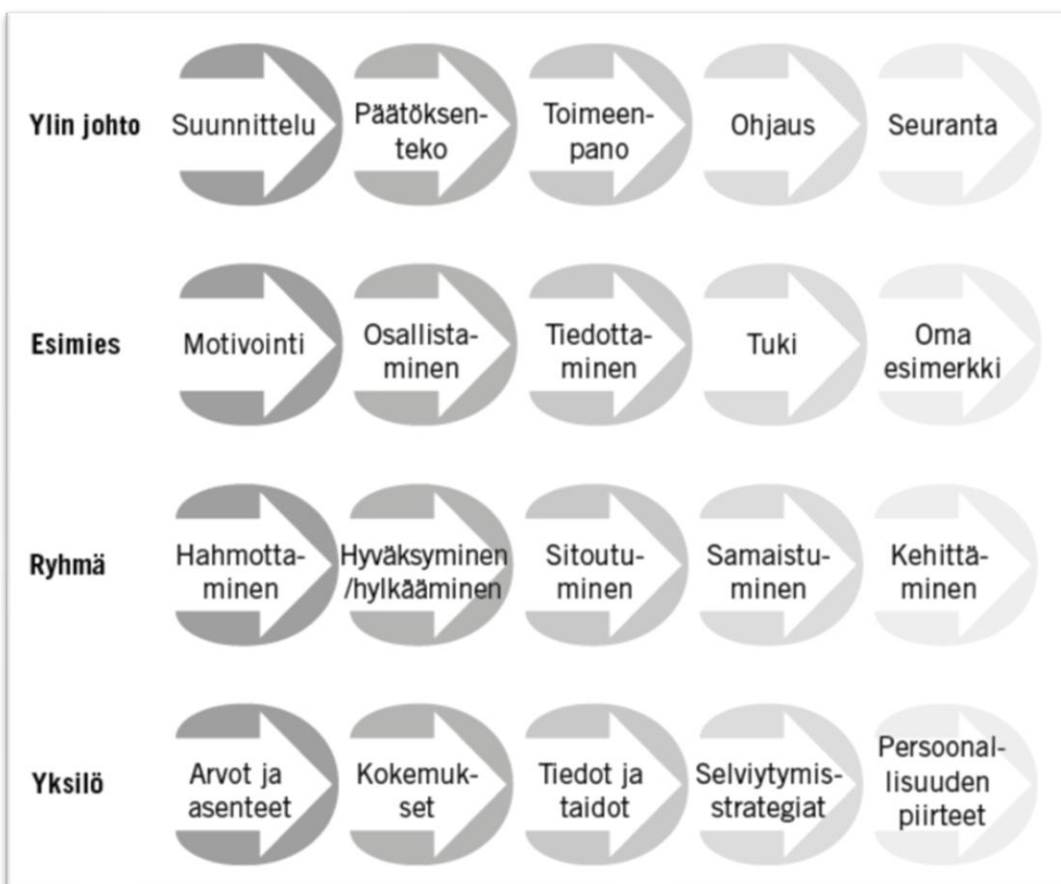
Hyppäsen (2013) mukaan työn sisällössä tapahtuvat muutokset näkyvät usein esimerkiksi työn lisääntymisenä tai henkilöstöön kohdistuvien odotusten kasvuna. Johtajien työtehtävien keskiössä ovat muutostilanteissa töiden resursointi sekä työtehtävien uudelleen organisointi. Muutosjohtamisessa johtajien työnkuvan keskiössä voidaan nähdä olevan ohjeistaminen, neuvonta, toimivien työvälineiden varmistaminen sekä avoimen keskusteluilmapiirin ylläpitäminen.

Useat asiantuntijat korostavat muutosjohtamisen keskiössä olevan mahdollisimman avoin viestintä, sillä se luo luottamusta (Viitala & Jylhä 2025; Unkari-Virtanen & Rahmel 2019). Johtajilta odotetaan usein, että he pystyvät viestimään selkeästi mahdolliset tavoitteet sekä toimintatavat. Selkeällä viestinnällä pystytään luomaan järjestystä mahdollisesti sekavalta tuntuvan muutoksen keskellä. Henkilöstön ja johdettavien mahdollista epävarmuutta voidaan vähentää tehostamalla esimerkiksi

avointa keskustelua ja panostamalla esimerkiksi luottamuksen rakentamiseen valmentamalla henkilöitä epävarmuudesta selviämiseen. (Viitala & Jylhä 2025.)

Myös johtaminen ja muutosjohtaminen muuttuu ajassamme. Unkari-Virtasen ja Rahmelin (2019, 8–9) mukaan johtajien työnkuvassa on tapahtunut muutoksia. Isoimpia muutoksia ovat muun muassa se, että johtajien asema on muuttunut määrääjästä motivoijaksi. Onnistumisen edellytyksenä voidaan nähdä johtajien taito motivoida alaisensa mahdollisten muutosten läpi.

Voidaan siis sanoa, että muutoksen johtaminen on monikerroksinen kokonaisuus, ja sen ymmärtämiseen tarvitaan laaja-alaista ymmärrystä. Ylimmän johdon tasolla tehdään päätöksiä, varmistetaan toimeenpano sekä ohjataan prosessia kohti toivottua suuntaan. Tiiminvetäjien ja esihenkilöiden päätehtävänä on osallistaa johdettavat ja työntekijät muutoksen pariin, tukemalla ja viestimällä avoimesti muutoksen eri vaiheista. (Salmimies & Ruutu 2013.) Kuviossa 1 on kuvattu muutoksen johtamisen monikerroksisuus ylimmän johdon ja yksilön välillä.



**Kuvio 1. Muutoksen johtamisen monikerroksisuus (Salmimies & Ruutu 2013)**

Muutokset siis kulkevat kerroksittain, ja jokainen osa-alue omaan tahtiinsa. Johtajien tulisi muistaa, että yksilöt kulkevat muutosta eri vaiheissa myös tunnetasolla. Tämä on myös merkittävä voimavara, sillä jo muutoksen hyväksyneitä yksilöitä voidaan käyttää muutosjohtamisen tukena

muutoksesta selviämiseen. Muutos ja muutoksenjohtaminen vaatii jokaiselta osapuolelta yhteistä keskustelua sekä yhteisiä näkemyksiä. Muutosjohtamisessa tarvitaan selkeä suunta, selkeitä päätöksiä, jatkuvaa ja avointa tiedottamista sekä tiedonkulkua. (Salmimies & Ruutu 2013.)

## 2.3 Muutosprosessi

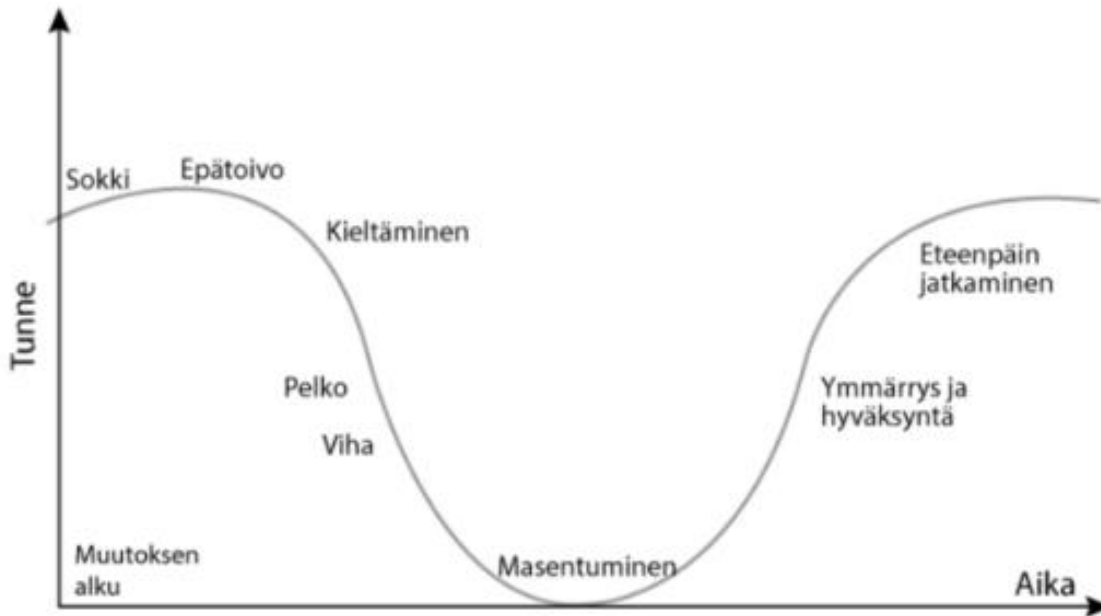
Muutosprosessit voivat olla erilaisia esimerkiksi riippuen siitä onko muutos suunniteltu vai tapahtuuko se ulkoisien tekijöiden takia (Murthy 2007, 21; Fløvik ym. 2019). Viitalan ja Jylhän (2025) mukaan voidaan nähdä, että muutosprosessiin sisältyy tyypillisesti seuraavat vaiheet:

- Ristiriitojen ilmeneminen nykyisessä työtavassa
- Toimintatavan kyseenalaistamisen synnyttämä murrosvaihe
- Uusien ratkaisujen etsintä
- Uuden toimintamallin valinta ja vieminen käytäntöön
- Uuden toimintamallin vakiintuminen.

Usein muutokset eivät etene suoraviivaisesti tai lineaarisesti eteenpäin kohti onnistumista (Weick & Quinn 1999; Viitala & Jylhä 2025). Useimmiten mahdollisissa muutoksissa tulee sekä pysähdyksiä että taaksepäin menemistä. Lisäksi on ymmärrettävä, että muutokset eivät aina yksiselitteisesti onnistu. Tutkimusten ja tutkijoiden mukaan vain noin kolmasosa mahdollisista muutoksista saadaan vietyä onnistuneesti maaliin erilaisissa muutosprosesseissa. Välillä tavoitellut muutokset saadaan jalkautettua vain osittain, mutta samalla voidaan saavuttaa jotain sellaista mitä ei alun perin tavoiteltu ollenkaan. Muutos voidaan siis nähdä eräänlaisena yhteisenä oppimisprosessina. Muutoksen erilaisten vaiheiden käsitteleminen organisaatioissa on äärimmäisen tärkeää, ja sen voidaan nähdä olevan yksi muutosjohtamisen tärkeimmistä tehtävistä. (Viitala & Jylhä 2025.)

Muutosprosessissa on äärimmäisen tärkeää ymmärtää johdettavien asema ja tunteet. Pirisen (2014) mukaan muutos voidaan kuvata työntekijöiden näkökulmasta elinkaarimallin avulla. Pirisen elinkaarimalli perustuu alun perin Elisabeth Kübler-Rossin (1969) luomaan surun vaiheiden malliin, jota on myöhemmin sovellettu muutuskäyränä (Chavan & Bhattacharya 2022; Holdsworth & Bridgman 2025). Kuviossa 2 olevan muutuskäyrän avulla voidaan hahmottaa muutoksen eri vaiheet yksilön näkökulmasta. On kuitenkin tärkeää huomioida, että jokainen kulkee muutuskäyrää eri tahdissa, jolloin reaktiot vaihtelevat. Myös Chavan ja Bhattacharya (2022, 237) korostavat

muutoskäyrän hyödyntämistä työntekijöiden mielentilan ymmärtämisessä sekä työmoraaalin tukemisessa, esimerkiksi toimimalla oikeudenmukaisesti ja myötätuntoisesti organisaatiomuutosten aikana.



**Kuvio 2. Muutoskäyrä johdettavan näkökulmasta (Pirinen 2014)**

Muutoskäyrä auttaa ymmärtämään, mitä työntekijät kokevat ja tuntevat muutostilanteissa. Johtajan tehtävä on keskustella johdettavien tunteista ja antaa niille tilaa, ei pelkästään perustella muutoksia rationaalisesti. Muutokseen liittyy usein alkusokki ja epätoivo, jolloin työntekijän keskittyminen työtehtäviin voi olla heikentynyt, koska ajatukset harhailevat muutoksen ja tulevaisuuden ympärillä. Seuraavana vaiheena on kieltäminen, jolloin työntekijä mielessään kieltää muutoksen tapahtuvan. Tässä vaiheessa johdettavien kuunteleminen on erityisen tärkeää. (Pirinen 2014.)

Seuraavana muutoskäyrän vaiheena tulee masennusvaihe, jonka Holdsworth ja Bridgman (2025, 259) kuvaavat muutoksen “kuolemana”. Työntekijät voivat haluta pitää kiinni menneestä ja kokea itsensääliä, vihaa, ahdistusta tai hämmennystä. Masennusvaihetta voidaan lievittää antamalla työntekijöille tilaa käsitellä tunteitaan ja selittämällä muutoksen taustat. Suru ja masennus ovat väistämätön osa muutosta, ja niiden läpikäyminen on edellytys sen hyväksymiselle.

Kun työntekijä hyväksyy muutoksen väistämättömyyden, hän siirtyy nousuvaiheeseen kohti ymmärrystä, hyväksyntää ja eteenpäin siirtymistä. Johtaja voi tässä vaiheessa näyttää suuntaa johdettaville omalla toiminnallaan, vahvistaa onnistumisia ja antaa positiivista palautetta. Tämä lisää johdettavien luottamusta ja motivaatiota. Lopuksi muutoksen päättyessä on hyödyllistä reflektoida yhdessä tiimin kanssa onnistumisia ja arvioida muutoksen toteutumista. Näin alkuun hankalalta

vaikuttaneen muutoksen voidaankin nähdä päättyneen onnistuneesti ja työntekijät voivat nähdä sen tuomat mahdollisuudet. (Pirinen 2014.)

## 2.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta tarkoittaa vastustusta muutosta tai sen suunnittelua kohtaan. Se voi ilmetä esimerkiksi välinpitämättömyytenä, tiedon torjumisena, arvosteluna tai aggressiivisena käyttäytymisenä. Usein muutosvastarinta kohdistuu siihen, miten muutos vaikuttaa yksilön työhön, työympäristöön tai työyhteisöön, vaikka muutos sinänsä olisi perusteltu ja järkevä. (Viitala & Jylhä 2025.) Yksilölle voi usein tuntua turvallisemmalta säilyttää nykytila, joka koetaan sillä hetkellä tyydyttäväksi kuin tarttua uuteen. Uudet asiat vaikuttavat usein vierailta, epäilyttäviltä ja ne voivat tuottaa epävarmuutta. (Korhonen ym. 2002, 200.)

Muutos, joka koetaan henkilökohtaiseksi, herättää usein voimakkaita tuntemuksia. Vaikka muutos näyttäisikin alussa lupaavalta ja paremmalta verraten aikaisempaan tilanteeseen, yksilöissä usein ilmenee aluksi muutosvastarintaa. Mitä isompi sekä syvällisempi muutos on kyseessä, sitä todennäköisempää muutosvastarinnan kohtaaminen on. Muutos herättää yksilöissä usein epävarmuutta ja epätietoisuutta. On myös hyvä huomata, että sitoutumista muutokseen ei tapahdu ilman mahdollisen epävarmuuden läpikäymistä sekä käsittelyä. (Korhonen ym. 2002, 200.)

Muutosvastarintaa esiintyy eri tavoin organisaation eri tasoilla. Yksilö saattaa vastustaa muutosta erityisesti jos hän ei näe siinä omaa rooliaan. Vastarinnan taustalla ovat usein kyvyttömyyden ja mielipide-erojen, ulkoisen motivaation puutteen sekä sisäisen motivaation puutteen yhdistelmä. Vaikka muutosvastarinta voi olla organisaation kannalta epätoivottua, se voidaan nähdä myös voimavarana. Se osoittaa, että muutos koetaan merkityksellisenä. (Korhonen ym. 2002, 201.) Lisäksi Burnesin (2003) tutkimus osoittaa, että organisaatiot, jotka näkevät muutosjohtamisen ja johtamisen kehittymisen rinnakkaisina ja toisiinsa kytkeytyvinä prosesseina, pystyvät paremmin hallitsemaan muutosta sekä vähentämään muutosvastarintaa.

Yksilöiden suhtautuminen mahdollisiin muutoksiin vaihtelee. Osa innostuu uusista asioista, kun taas toiset kokevat ulkopuolelta tulevat muutokset kielteisinä tai jopa uhkaavina. (Viitala & Jylhä 2025.) Ryhmän jäsenillä voi olla omia henkilökohtaisia voimavaroja muutoksista selviytymiseen, sillä kaikki ihmisen aiemmat kokemukset voivat myös vaikuttaa yksilön tapaan reagoida muutoksiin. Jokainen työntekijä lähestyy muutosta omalla tavallaan, ja tähän vaikuttavat muun muassa arvot, asenteet, taidot, tieto sekä persoonallisuuden piirteet. (Salmimies & Ruutu 2013.) Yksilöllisten tekijöiden lisäksi muutosvastarintaan vaikuttaa myös yhteisön lähtökohdat, esimerkiksi

organisaation aikaisempi muutoshistoria, muutospaine sekä esimerkiksi se kuinka houkuttelevina muutoksen tavoitteet koetaan. (Korhonen ym. 2002, 200.)

Muutosvastarinta on siis reaktiivista ja passiivista asennetta muutosta kohtaan ja se voi vaikeuttaa muutosjohtamista merkittävästi. Sen on todettu voivan jopa estää muutosjohtajien ponnistelut. (Diedericks ym. 2019.) Organisaation muutoskyvykkyyden toteutumisen esteenä voivat siis olla myös työntekijät (Viitala & Jylhä 2025).

Muutoksessa tiedon välittäminen johdettaville ja sen omaksuminen voi olla haastavaa. Yksilöt suuntaavat usein huomiotaan tiedon suuntaan, joka tukee heidän omia asenteitaan ja näkemyksiään, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Vastaavasti he saattavat vältellä tilanteita, joissa heidän käsityksiään kyseenalaistava tieto voisi tulla esiin. Muutosvastarintaan vaikuttavat myös muutoksen lähtökohdat, organisaation aiempi muutoshistoria, muutospaine sekä se, kuinka houkuttelevina ja perusteltuina työntekijät kokevat muutoksen tavoitteet. On tärkeää huomata, että muutosvastarinnan hallintaan voidaan valmistautua etukäteen jokaisessa organisaatiossa. Muutosvastarintaa voidaan vähentää muutosjohtamisen keinoin, esimerkiksi antamalla henkilöstön osallistua muutoksen suunnitteluun, käymällä avointa keskustelua muutoksesta, kouluttamalla henkilöstöä muutokseen sekä palkitsemalla henkilöstöä. (Korhonen ym. 2002, 200–201.)

## 3 Työmotivaatio

### 3.1 Motivaatio

Motivaatio on olennainen osa kaikkea ihmisten toimintaa. Kaikessa yksinkertaisuudessaan motivaatiota voidaan ajatella voimana, joka ajaa kaikkea toimintaa eteenpäin. Monia motivaatioteorioita yhdistää ajatus siitä, että yksilö on luontaisesti aktiivinen, motivoitunut ja itseohjautuva. Tämän näemyksen mukaan yksilö pyrkii kohtaamaan erilaisia haasteita sekä esteitä, ja pyrkii jäsentämään niitä osaksi omaa kokemustaan. Jokaisella yksilöllä on henkilökohtaiset päämäärät ja tavoitteet, jotka herättävät erilaisia tunteita sekä ajatuksia. (Vasalampi 2022.)

Yksilö voi motivoitua kahdella eri tavalla, sisäisesti tai ulkoisesti (Martela & Jarenko 2014, 14–15). Ulkoiset ja sisäiset voimat aktivoivat työhön liittyvää toimintaa ja vaikuttavat siihen, miten, miksi, kuinka voimakkaasti ja kuinka pitkään työntekijä sitoutuu tehtäviinsä (Pinder 2008, 27). Taulukko 2 tiivistää ulkoisen ja sisäisen motivaation eroavaisuudet (Martela & Jarenko 2014).

**Taulukko 2. Ulkoisen ja sisäisen motivaation eroja (Martela & Jarenko 2014)**

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

### 3.2 Sisäinen motivaatio

Sisäisessä motivaatiossa yksilö tekee aktiivisesti häntä itseään innostavia asioita. Itse tehty asia vetää yksilöä puoleensa, ja yksilö tekee suorituksen riippumatta siitä, onko tarjolla ulkopuolista palkkiota. Yksilöt haluavat useammin tehdä sisäisesti motivoivia asioita, jolloin asian tekeminen on harvemmin yhtä kuormittavaa kuin esimerkiksi ulkoisessa motivaatiossa. Tekemisen energia siis ohjautuu tekemiseen, joka samalla edesauttaa yksilöä pysymään asiassa. Sisäinen motivaatio kumpuaa jokaisen yksilön sisältä, ja se on usein seurausta omasta aktiivisuudesta ja halusta tehdä niitä asioita, jotka tuntuvat itselle mielekkäiltä sekä innostavilta. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Sisäinen motivaatio käsitteenä tarkoittaa sitä, että motivaatio pohjautuu ihmisen tai yksilön omiin kiinnostuksenkohteisiin, eikä niinkään ulkoisiin tekijöihin. Kun toimintaa ohjaa oma sisäinen

motivaatio, tämä tuottaa useammin yksilölle syvempää tyytyväisyyttä. Sisäinen motivaatio koostuu käytännössä kolmesta peruspilarista, jotka luovat sille pohjan. Kolme peruspilaria sisäiseen motivaatioon ovat Niemisen (2021, 644–645) mukaan:

1. Omaehtoisuus eli autonomia. Yksilö voi päättää omista asioistaan sekä päätöksistä ja kokee pystyvänsä tekemään niin.
2. Pystyvyys eli yksilön oma henkilökohtainen kokemus omista kyvyistä ja erilaisista tilanteista selviytymisestä.
3. Yhteenkuuluvuuden tunne, joka on ihmisille perustavanlaatuinen tarve olla toisiin ihmisiin yhteydessä tunnetasolla.

Martela ja Jarenko (2015) lisäävät Niemisen (2021) listaukseen neljännen elementin, joka on hyväntekeminen. Hyväntekeminen motivoi yksilöä tekemään hyvää myös muille, joka voi täyttää yksilön psykologisen perustarpeen. Kun yksilö kokee tekevänsä hyvää muille, se voi lisätä omaa arvokkuuden tunnetta. Tämän voidaan nähdä lisäävän sisäistä motivaatiota. Heidän mukaansa yksilöllä on siis neljä eri perustarvetta, joiden kautta voi löytää sisäisen motivaation ja kiinnostuksen tekemiseen. Tutkimukset osoittavat, että edellä mainitut neljä peruselementtiä ovat merkittävässä osassa esimerkiksi työssä koetun energisyyden ja elinvoimaisuuden eli ”draivin” osalta. Näiden neljän tekijän avulla löytyy tekemisen ilo, joka ohjaa tekemistä eteenpäin ja oikeaan suuntaan. (Martela & Jarenko 2015, 56–63.)

Henkilöstön sisäinen motivaatio korostuu työelämässä tilanteissa, joissa on opeteltava uutta sekä muokattava toimintaa. Sisäisesti voimakkaasti motivoituneet yksilöt ovat usein merkittävästi luovempia ja he oppivat nopeammin kuin sellaiset yksilöt, jotka ovat ulkoisesti motivoituneita. Mielenkiintoinen ja sisäisesti merkityksellinen työ auttaa yksittäistä yksilöä ottamaan vastaan erilaisia uusia haasteita. On kuitenkin hyvä muistaa, että työmotivaatioon vaikuttaa muutkin seikat, kuten esimerkiksi sosiaalinen ympäristö. Kaikki haluavat kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä tulla hyväksytyksi sellaisena kuin on. Tämä tarkoittaa sitä, että niin perheellä, ystävillä kuin koko työyhteisöllä on merkitys ihmisen henkilökohtaiseen sisäiseen motivaatioon. (Juvonen 2017, 320.)

### **3.3 Ulkoinen motivaatio**

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Se rakentuu usein niin sanottujen ”keppien ja porkkanoiden” varaan. Työtehtävän sijaan huomio tekemisessä on siitä saatavissa palkinnoissa sekä mahdollisissa vältettävissä rangaistuksissa. Voidaan ajatella, että yksilö joutuu käytännössä työntämään itsensä

tekemään jotain tiettyä asiaa. Tällöin toiminta voidaan nähdä henkisiä resursseja kuluttavana toimintana, jotta voidaan saavuttaa joku mahdollinen ulkoinen päämäärä. Ulkoinen päämäärä voi olla esimerkiksi palkanlisä tai muu ulkoinen bonus tehdystä työstä. (Martela & Jarenko 2014, 6, 14–15.) Ulkoinen motivaatio on irrallaan tekemisestä, ja siinä yksilö ei ole kiinnostunut työn alla olevasta tehtävästä, vaan siitä seuraavista palkkiosta. Esimerkiksi rahalla tai muulla bonuksella palkitseminen on ulkoista motivaatiota. Kun tehtävää suoritetaan ulkoisen motivaattorin avulla, tekeminen ei ole motivaation alkuperä. Huonoimmassa tapauksessa ulkoisesti motivoitunut ihminen suorittaa tehtävänsä pakonomaisesti. Pelkän ulkoisen motivaation varassa toimiminen voi pidemmän päälle ruveta ahdistamaan ja alkaa yksilöstä tuntumaan raskaalta. (Martela & Jarenko 2015, 25–26.)

Bardachin ja Murayaman (2025, 2) mukaan ulkoiset palkkiot eli kannustimet ovat olleet kiistanalainen teema ulkoisen motivaation tutkimuksessa. Ulkoiset palkkiot voivat joissakin tapauksissa heikentää sisäistä motivaatiota, joka tarjoaa tyydytystä ja nautintoa työstä. Ulkoisesti motivoitunut henkilö puolestaan suorittaa tehtävänsä pääasiassa saadakseen ulkoisia seurauksia, kuten palkkioita tai tunnustusta. Decin ym. (2017, 21–22) mukaan osa tutkijoista katsoo, että ulkoinen motivaatio voi olla haitallista, jos se heikentää sisäistä motivaatiota. Toisaalta itseohjautuvuusteoria korostaa, että ulkoiset palkkiot voivat olla merkityksellisiä vaikuttajia, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja edistävät oppimista. Motivaatio nähdään jatkumona, jossa toiminnan ohjaus voi siirtyä vähitellen ulkoisesta säätelystä kohti autonomisempaa sisäistä motivaatiota.

### **3.4 Keskeiset motivaatioteoriat**

#### **3.4.1 Itseohjautuvuusteoria**

Itseohjautuvuusteoria tarjoaa kattavan viitekehyksen yksilön motivaation, persoonallisuuden kehityksen ja hyvinvoinnin tutkimukselle. Teoria selittää, miksi toimimme tietyllä tavalla, mikä edistää hyvinvointia ja mikä taas voi johtaa taantumiseen tai henkiseen pahoinvointiin. Se perustuu käsitteisiin ja oletuksiin, joita voidaan tarkastella filosofisesti, fenomenologisesti, empiirisesti, mekanistisesti ja historiallisesti. (Ryan & Vansteenkiste 2023, 2–4.)

Deci ym. (2017, 20) korostavat teorian soveltuvuutta työelämään ja johtamiseen. Teoriaa on sovellettu menestyksekkäästi myös useilla muilla elämänalueilla kuten vanhemmuudessa, koulutuksessa, terveydenhuollossa, urheilussa ja liikunnassa, psykoterapiassa sekä tutkimuksessa. Itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijöiden suoriutumiseen ja hyvinvointiin vaikuttaa se, millaista motivaatiota heillä on työtehtäviään kohtaan. Teoria erottaa toisistaan erilaiset motivaation tyypit ja esittää, että niillä on toiminnallisesti erilaiset käynnistäjät, samanaikaiset ilmiöt sekä seuraukset.

Martela ja Jarenko (2017, 12) tarkentavat itseohjautuvuuden tarkoittavan yksilön kykyä toimia omaehtoisesti ja vapaaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Jotta itseohjautuvuus toteutuisi, yksilön on oltava itsemotivoitunut ja haluttava toimia omasta tahdostaan ilman ulkoista pakottamista. Lisäksi hänellä on oltava selkeä tavoite ja tarvittavat taidot sen saavuttamiseen. Jos osaaminen on vajavaista, tarvitaan tukea, jotta tehtävä voidaan suorittaa. Itseohjautuvuus edellyttää myös kykyä itsensä johtamiseen, esimerkiksi ajanhallintaan ja resurssien käyttöön liittyen. Nikula (2019) kuitenkin painottaa, että itseorganisoituminen ei tarkoita täydellistä itsemääräämistä ilman minkäänlaisia esteitä tai rajoituksia.

Nikulan (2019, 291) mukaan itseohjautuvuus on lyömässä työelämässä läpi tällä hetkellä kolmesta eri syystä. Keskeisiä syitä siihen miksi itseohjautuvuus on tällä hetkellä pinnalla ovat toimintaympäristön muutos ja sen kompleksisuus, työnluonteen muutos, sekä moderni kehittyvä teknologia. On kuitenkin tärkeää erotella yksilön itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena ja itseorganisoituminen ryhmän ominaisuutena. Itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa ylempää tulleet mahdolliset rakenteet on minimoitu.

Itseohjautuva työskentely ja työn tekeminen koetaan usein palkitsevana, mutta samalla vaativana ja uuvuttavana. Vahva sitoutuminen työtehtäviin sekä liiallinen vastuunotto voivat olla itseohjautuvuuden haittapuolia. Itseohjautuvissa organisaatioissa on riskinä, että esihenkilöjohtamisen sijaan korostuu vertaiskontrolli. Tämä koetaan usein kuormittavana tekijänä, ja se voi lisätä työn vaatavuutta sekä uupumuksen riskiä. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 140.)

Itseohjautuvuusteorian ainutlaatuisuus on siinä, että se erottaa motivaation autonomiseen ja kontrolloituun muotoon. Tutkimusten mukaan vain autonominen motivaatio lisää sekä työn laatua että työntekijöiden hyvinvointia. Näin teoria tukee samanaikaisesti organisaation kannattavuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Teoria perustuu ajatukseen, jossa kaikilla ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta: pätevyys, autonomia ja yhteenkuuluvuuden tunne. Näiden tarpeiden tyydyttäminen edistää autonomista motivaatiota sekä tehokasta suoriutumista ja hyvinvointia. Itseohjautuvuusteoria kannustaa luomaan olosuhteita, joissa työntekijät voivat motivoida itseään itseohjautuvasti ja työskennellä mahdollisimman tehokkaasti. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työtehtävien ominaisuudet, oikeudenmukaisuus, johtamistyyli ja palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat motivaatioon ja suoriutumiseen. Oikeudenmukaiset palkitsemisjärjestelmät, joissa ei painoteta vain suoritusperusteita, tukevat yksilön perustarpeita. Ymmärrys johtamisen välineistä, kuten palkitsemisesta, määräajoista, seurannasta, tavoitteista ja työn merkityksestä on olennaista tehokkaissa itseohjautuvissa organisaatioissa. (Deci ym. 2017, 38–39.)

### 3.4.2 Työn imu

Työn imu tarkoittaa työhön liittyvää tunne ja motivaatiotilaa, joka muodostuu kolmesta eri päätekijästä. Nämä kolme ulottuvuutta ovat tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Tarmokkuus on yksilön kokemus energisyydestä sekä sinnikkyydestä ja omaehtoisesta halusta panostaa työhön. Omistautuminen tarkoittaa yksilön omaa kokemusta työn merkityksellisyydestä, innostavuudesta sekä inspiroivuudesta. Uppoutumisella tarkoitetaan yksilön kokemaa syvää keskittynyttä tilaa, jossa työhön paneudutaan ja josta syntyy nautintoa. (Mauno ym. 2022, 32.) Työn imulla on merkittävä vaikutus suoriutumiseen sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Sitoutuneet työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja muuttavat tämän mielihyvän tehokkaaksi toiminnaksi. (Bakker & Leiter 2010, 2.)

Työn imu kuvaa työntekijöiden kykyä hyödyntää koko kapasiteettinsa ongelmanratkaisuun, yhteistyöhön ja uusien innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen. Johtamisella on merkittävä rooli työn imun vahvistamisessa, sillä organisaation käytännöt, toimintatavat ja rakenteet vaikuttavat työntekijöiden mahdollisuuksiin kokea työn imua. Vakaisissa ja arvoiltaan yhtenevissä työympäristöissä työn imu pysyy tasaisena. Työntekijöiden lojaalisuus ja sitoutuminen voi kasvaa, jos organisaatiot ottavat huomioon työntekijöiden arvot. Samalla organisaatiot säilyttävät joustavuutensa, jotta monenlaiset lähestymistavat monimutkaisten haasteiden ratkaisuun ovat mahdollisia. Kun johtajat arvostavat työntekijöiden yksilöllistä panostusta, se vahvistaa työn imua. (Bakker & Leiter 2010, 2.)

Myös Mäkikankaan ym. (2020, 411–412) mukaan työn imua selittää lähtökohtaisesti työn voimavarat. Voimavaroilla tarkoitetaan erilaisia työn fyysisiä, sosiaalisia, psyykkisiä sekä organisatorisia piirteitä, jotka edesauttavat työmotivaatiota. Nämä tekijät auttavat työhön liittyviä tavoitteita ja niiden saavuttamista, ja ne vähentävät työhön liittyvien vaatimusten kuormittavuutta. Mitä enemmän yksilö uskoo omaan suoriutumiseensa, sitä paremmin ja motivoituneemmin hän tekee työtä sen eteen, että hän saavuttaa omat tavoitteensa myös haastavissa tilanteissa. Hallinnan tunteen kokemus auttaa työntekijää ajattelemaan kuormittavissa tilanteissa myönteisemmin. Kokemus omasta vaikutuksesta toimintaan siis lisää usein koettua työn imua.

Työn imu ei ole hetkellinen ilmiö, vaan suhteellisen pysyvä ja kokonaisvaltainen tila, joka ei kohdistu yksittäiseen asiaan tai tiettyyn käyttäytymiseen. Työn imua ei pidä sekoittaa esimerkiksi työriippuvuuteen. Työn imua kokeva yksilö saa aidosti nautintoa työntekemisestä sekä elämästä ylipäänsä, kun taas työriippuvainen ei välttämättä koe nautintoa kummastakaan asiasta. Työn imu on aidosti myönteiseksi koettu tila, ja se on yhteydessä myös ammatilliseen itsetuntemukseen sekä sitoutumiseen. (Hakanen & Perhoniemi 2008, 32.)

Kaltiaisen (2019, 53) mukaan erilaiset muutostilanteet, jotka koetaan työntekijöiden keskuudessa uhkana, heikentävät koettua työn imua. Jos mahdolliset muutokset koetaan positiivisena asiana tai mahdollisuutena, se edesauttaa ja vahvistaa työn imua. Työn imu voi myös toimia erilaisissa muutoksissa myönteisenä voimavarana, ja tällä tavoin vähentää muutoksissa koettua muutosvastarintaa. Jos taas muutos koetaan uhkana, se voi johtaa pyrkimykseen vähentää työn vaatimuksia, mikä ei edesauta työn imua.

## 4 Keskijohto

### 4.1 Keskijohto käsitteenä

Keskijohdon määrittely on haastavaa, sillä johtamis- ja organisaatorakenteet poikkeavat usein toisistaan eri organisaatioissa. Keskeistä keskijohdon roolissa on se, että keskijohtaja toimii samanaikaisesti sekä johtajana että alaisena. Keskijohdolta odotetaan organisaatioissa yläjohdon päätösten toimeenpanoa sekä alaisten johtamista ja tukemista. (Hjelt & Karila 2021, 100.) Perinteisesti keskijohdon tehtävänä on ollut muuntaa yläjohdon määrittelemät strategiat konkreettisiksi operatiivisiksi toimenpiteiksi. Keskijohto on avainasemassa organisaation ja sen toimintaympäristön välisessä suhteessa, ja sillä on keskeinen rooli sekä strategioiden toteuttamisessa että niiden uudistamisessa. (Olsson ym. 2017, 1008.) Erityisesti uudemmat näkökulmat korostavat keskijohdon keskeistä roolia muutosjohtamisessa ja muutosten edistämässä (Williams 2019, 3–5).

Myös Gjerde ja Alvesson (2020, 125) korostavat, että keskijohdolla on tärkeä rooli organisaatioissa ja niiden hierarkioissa, sillä sen asema sijoittuu operatiivisen toiminnan ja ylimmän johdon väliin. Vaikka keskijohdon paradoksaalisesta, monimutkaisesta ja monitulkintaisesta roolista on runsaasti kirjallisuutta, yllättävän harvat tutkimukset ovat tarkastelleet sitä riittävän vakavasti. Termiä keskijohto käytetään usein erottamaan tämä positio ylimmästä johdosta ja muista työntekijöistä. Näin ollen keskijohto kattaa laajan joukon erilaisia johtajia ensimmäisen linjan esihenkilöistä ja pienten tiimien vetäjistä aina ylemmän johdon alapuolelle sijoittuviin johtajiin sekä suurissa että pienissä organisaatioissa.

Voidaan todeta, että selkeää yhteisymmärrystä siitä, mikä tarkalleen ottaen muodostaa keskijohdon, ei ole. Keskijohdon rajat voivat vaihdella eri johtotasojen välillä, ja ne ovat siten riippuvaisia organisaatioiden rakenteesta. Lisäksi keskijohdon tehtävät voivat ajoittain hämärtyä ja ulottua ylimmän johdon vastuualueille. Keskijohdon määrittelyä vaikeuttaa myös se, että perinteinen ero johtajien ja ei-johtajien välillä on hämärtynyt esimerkiksi tiimityön, organisaatiotasojen karsimisen ja toimivallan jakamisen seurauksena. Nykypäivänä onkin ymmärrettävää, että osa keskijohdosta kokee asemansa uhatuksi ja puristuksiin joutuneeksi näiden muutosten seurauksena. (Williams 2019, 3–5.)

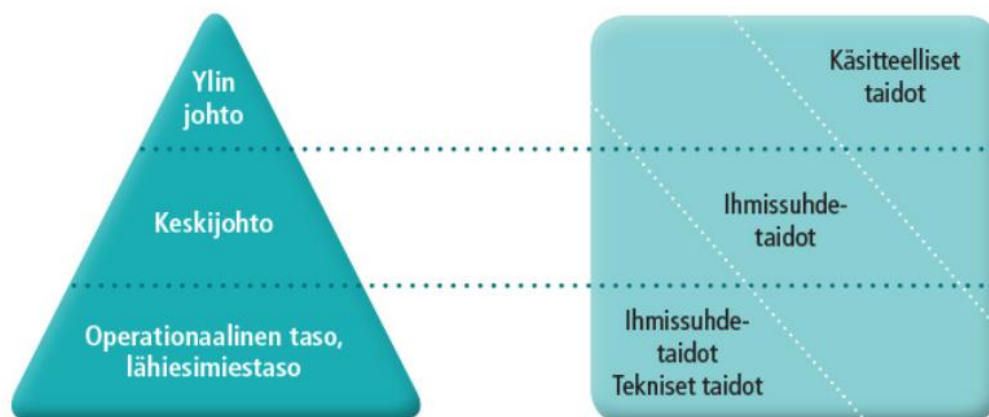
Briggs (2006, 14–15) tiivistää, että keskijohdon keskeisenä tehtävänä on muuntaa strategiset linjaukset käytännön toiminnaksi. Vaikka keskijohtajat eivät välttämättä osallistu säännöllisesti koko organisaatiota koskevaan päätöksentekoon, heillä on keskeinen rooli päätösten ja linjausten toimeenpanossa omissa tiimeissään. Keskijohdon asemaan liittyy usein myös merkittävää paikallista

tietoa, valtaa ja autonomiaa, minkä vuoksi he voivat vastata laajoista kokonaisuuksista ja olla niistä viime kädessä vastuussa.

## 4.2 Keskijohtajien kompetenssit ja roolit

Keskijohdon roolia ja siihen kohdistuvia odotuksia tarkasteltaessa monisuuntaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu sekä yläjohdon että johdettavien suuntaan (Peltoniemi 2018, 48). Keskijohto toimii keskustelun käynnistäjänä ja ylläpitäjänä, sopeuttaen puhettaan organisaation ylätasolle sekä alaisten ja johdettavien suuntaan. Johtamisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että keskijohtoon kuuluvat välittävät koko organisaation äänen molempiin suuntiin riippumatta henkilökohtaisista näkemyksistään. Keskijohdon rooli edellyttää aktiivista vastavuoroisuutta ja luottamusta yläjohdon kanssa. Usein kuitenkin keskijohdon mahdollisuus viestiä ja osallistua päätöksentekoon yläjohdon kanssa on rajallinen, jolloin aktiivisen vastavuoroisuuden ja luottamuksen rakentamisen tilaisuudet ovat satunnaisia ja konkreettiset mahdollisuudet siihen vähäisiä. (Hjelt & Karila 2021, 101.)

Nykyisissä asiantuntija ja tietointensiivisissä organisaatioissa keskijohdon merkitys on entisestään kasvanut, sillä he joutuvat samanaikaisesti johtamaan osajia, soveltamaan strategisia linjauksia käytäntöön ja toimimaan muutoksen edistäjinä. Näin ollen keskijohto ei ole pelkkä strategian toimeenpanija, vaan keskeinen toimija organisaation uudistumisessa ja toiminnan sujuvuuden varmistamisessa. Vaikka keskijohtajalta vaadittavista taidoista nousee usein vahvasti esille keskijohdon ihmissuhdetaidot, keskijohdolta edellytetään myös monia muita ominaisuuksia. Kuviosta 3 nähdään että keskijohtajan kompetensseina vaaditaan tasapainoista yhdistelmää teknisiä taitoja, ihmissuhdetaitoja sekä käsitteellisiä taitoja. Ylimmässä johdossa painottuvat käsitteelliset valmiudet, ja operatiivisella tasolla tekninen osaaminen on keskiössä. Keskijohdon tulisi siis toimia siltana ylimmän ja operatiivisen tason välillä, mikä vaatii kykyä hahmottaa kokonaisuuksia samalla ymmärtäen yksityiskohtaisia käytännön työn realiteetteja. (Viitala & Jylhä 2025.)



**Kuvio 3. Johtamisen taidot johtamisen eri tasoilla (Viitala & Jylhä 2025)**

Peltoniemen (2018, 48) mukaan keskijohdon viestintätaidot nousevat keskiöön, sillä keskijohto toimii usein kuuntelijan ja kohtaajan roolissa. Lisäksi keskijohtajilla on usein läheinen ja pitkäaikainen suhde alaisiinsa. Keskijohtajien näkemyksiin luotetaan, koska he tuntevat alaistensa työn yksityiskohdat paremmin kuin ylempi johto. Keskijohtajilla on myös laajat verkostot oman yksikkönsä ulkopuolella, niin organisaation sisäisten kuin ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Myös Ren & Guo (2011, 1589) toteavat, että keskijohdon roolina on usein olla viestinviejä alaisilleen helpottamalla tiedonkulkua ylimmän johdon sekä operatiivisen tason johtajien välillä. He tukevat ylimmän johdon ideoita ja ajatuksia ja perustelevat niiden arvon muille esihenkilöille sekä johdettaville.

### 4.3 Erilaiset johtamistyyliä muutoksissa

#### 4.3.1 Valmentava johtaminen

Tämänhetkisessä nopeasti muuttuvassa toiminta- ja organisaatioympäristössä erilaiset johtamistyyliä kuten valmentava johtaminen on saanut suurta suosiota sen potentiaalinsa vuoksi. Valmentava johtaminen edistää johdettavien innovatiivista sekä muutosmyönteistä käyttäytymistä. Valmentava johtaminen keskittyy johdettavien työntekijöiden kehittämiseen, motivointiin sekä tukemiseen, joka tekee siitä ihanteellisen johtamistyylin erilaisiin organisaatiohaasteisiin vastaamiseen ja mahdollisten muutoksien edistämiseen. Tutkimusten mukaan valmentava johtaminen vaikuttaa positiivisesti johdettavien muutosorientaatioon. (Hu ym. 2025, 1–2.)

Ristikangas ym. (2021, 14–15) lisäävät, että valmentavan johtamisen tavoitteena on rakentaa tiimiin mahdollisimman laajasti jaettua johtajuutta. Johtajuus ei silloin ole vain yhden henkilön vastuulla, vaan vastuu jakautuu kaikkien tiimin jäsenten kesken. Tämä näkyy yhteisvastuullisena sekä määrätietoisena etenemisenä kohti yhdessä asetettua päämäärää. Perinteisen ohjaavan ja kontrolloivan

roolin sijaan johtaja toimii mahdollistajana, suunnannäyttäjänä sekä valmentajana. Valmentava organisaatiokulttuuri luo tekemiselle puitteet, jossa tiimit voivat ottaa enemmän vastuuta ja sitä kautta toimia itseohjautuvammin. Kun yhteinen suunta on ymmärretty kaikkien kesken, syntyy aito yhteishenki ja halu tehdä työtä yhteisen päämäärän eteen. Valmentava johtaminen ei ole siis pelkästään johtamismenetelmä, vaan osa koko organisaation kulttuuria.

Hallivellin ym. (2023) mukaan muutosorientoituneet johtajat kannustavat johdettavia innovatiiviseen ajatteluun ja osoittavat sinnikkyyttä erilaisten esteiden ja haasteiden voittamisessa. Tämä johtamistapa tukee muutosprosesseja, edistää innovatiivisten strategioiden toteuttamista ja vahvistaa organisaation kilpailuetua sekä sopeutumiskykyä toimintaympäristön muutoksiin. Lisäksi muutosorientoituneisiin johtamiskäytänteisiin kuuluu ympäristön systemaattinen arviointi ja perinteisten ajattelutapojen haastaminen, mikä edelleen parantaa organisaation suorituskykyä ja kilpailukykyä.

Kuviossa 4 on kuvattu valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset. Edellytykset valmentavan johtamiskulttuurin luomiseen ovat innostuminen ja sitoutuminen, ammatillisuuden ja osaamisen kehittäminen, vuorovaikutussuhteiden laatu, sekä organisaation toimintatavat, arvot ja arvostukset. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 268.)



Kuvio 4. Edellytyksiä valmentavaan johtamiskulttuuriin (Ristikangas & Ristikangas 2013, 268.)

Valmentavan johtamiskulttuurin rakentaminen edellyttää johdolta sitoutumista toiminnan kehittämiseen sekä tavoitteellista etenemistä kohti yhteisesti määriteltyjä päämääriä. Mikäli henkilöstötyö ja kehittämistoiminnot ovat irrallaan organisaation strategiasta, toiminta jää helposti hajanaiseksi eikä tue organisaation yhteisiä tavoitteita. Tämä vaikeuttaa pysyvän muutoksen toteutumista. Organisaatiokulttuurin muutos puolestaan edellyttää kannustavaa ilmapiiriä, uusien toimintatapojen omaksumista sekä vakiintuneiden käytäntöjen kriittistä tarkastelua ja uudistamista yhteisen vision suuntaisesti. Ylimmällä johdolla on keskeinen rooli valmentavan johtamiskulttuurin rakentamisessa, sillä heidän toimintansa toimii esimerkkinä muulle organisaatiolle. Kun ylin johto sitoutuu valmentavaan johtamiseen, voidaan luoda perusta johtamiskäytäntöjen uudistamiselle. Tämä alkaa usein vähitellen heijastua myös keskijohdon toimintaan ja sitä kautta valmentava ote voi levitä osaksi kaikkia organisaation johtamiskäytäntöjä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 268–269.)

#### 4.3.2 Transformatiivinen johtaminen

Transformatiivinen johtaminen voi tehostaa henkilöstön motivointia muutostilanteissa. Kirjallisuuden valossa transformatiiviset johtajat innostavat ja motivoivat johdettaviaan saavuttamaan parempia tuloksia sekä kehittämään omaa johtamiskykyään. He tukevat alaisiaan kasvamaan itsensä johtajiksi ja huomioivat samalla yksilöiden henkilökohtaiset tarpeet. (Bass & Riggio 2006, 3.) Tämä johtamistyyli edellyttää kuitenkin vahvaa sitoutumista, kykyä luoda johdettaville yhteisesti jaettu sisäinen motivaatio ja selkeä visio organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Baker & Baker 2017, 3).

Useissa tutkimuksissa on korostettu, että transformatiivisen johtamisen keskiössä ovat yhteisesti määritellyt ja jaetut tavoitteet (Baker & Baker 2017; Pawar 2004; Bass & Riggio 2006). Transformatiiviset johtajat pyrkivät inspiroimaan johdettaviaan poikkeuksellisiin suorituksiin luomalla organisaatiolle selkeän ja merkityksellisen vision. Tällainen visio tarjoaa työntekijöille yhteisen suunnan, jossa tavoitteet esitetään arvojen kautta eikä pelkästään rationaalisina tai käytännöllisinä päämäärinä. Arvoihin perustuva visio tekee tavoitteista työntekijöille merkityksellisempiä ja näin ollen se vahvistaa heidän sitoutumistaan organisaation toimintaan. (Pawar 2004, 127.)

Transformatiivinen johtajuus koostuu neljästä eri päätekijästä, jotka ovat idealisoitu vaikutus, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi sekä yksilöllinen huomiointi (Bass & Riggio 2006, 5; Baker & Baker 2017, 3–4). Idealisoitu vaikutus korostaa johtajuuden tunneulottuvuutta, jossa johtajan on toimittava roolimallina muille, sekä ansaittava johdettavien luottamus ja arvostus omalla esimerkillisellä toiminnallaan. Inspiroiva motivointi keskittyy sisäisen motivaation luomiseen alaisille, jonka avulla alaiset pyrkivät täyttämään johtajan asettamat tavoitteet sekä odotukset. Älyllisellä stimuloinnilla tarkoitetaan sitä, että johtaja rohkaisee alaisiaan luovuuteen sekä innovatiivisuuteen sekä sallii

uusien ideoiden ja ajatusten esiintuomisen. Yksilöllinen huomiointi taas korostaa johtajan kykyä luoda vahvaa sekä tukevaa ilmapiiriä. Lisäksi voidaan hyödyntää valmentavan johtamisen otteita, joiden avulla yksilöt voivat kehittää itseään sekä omaa toimintaansa ja sitä kautta saavuttaa täyden potentiaalinsa. (Bass & Riggio 2006, 6–7.)

Bakkerin ym. (2023, 707) tutkimuksen mukaan transformatiivinen johtaminen on tärkeää alaisten sitoutumisen sekä suorituksen kannalta, koska tällainen ote kannustaa johdettavia käyttäytymään tietyllä tavalla. Tähän käyttäytymiseen kuuluu esimerkiksi se, että alaiset hyödyntävät omia vahvuuksiaan sekä ovat aloitteellisia työyhteisössä. Kun johtajat toimivat esikuvina, huomioivat yksilöitä ja tarjoavat älyllistä stimulaatiota, he innostavat alaisiaan hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja ottamaan itse vastuuta omasta toiminnastaan. Transformatiivisen johtajuuden mallin mukaan tällainen johtaminen synnyttää muutosta johdettavissa, sillä heitä kannustetaan kehittämään omia luontevahvuuksiaan ja johtamaan itseään itsenäisesti.

## 5 Tutkimuksen toteuttaminen

### 5.1 Tutkimusote

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus kattaa ison joukon erilaisia perinteitä ja lähestymistapoja, sekä aineistonkeruu ja analyysimenetelmiä. Laadullinen tutkimus ei ole vain yhden tietyn tieteenalan tutkimusote, eikä myöskään yksi tietty tapa tutkia tai tehdä tutkimusta. Laadullista tutkimuskenttää yhdistää ajatus ja mielenkiinto siitä, että keskiössä ovat merkitykset, jotka voivat ilmetä moninaisissa muodoissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin laadullisiin menetelmiin, sillä laadullinen lähestymistapa soveltuu erityisesti toimintojen ja prosessien tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat keskijohtajien käyttämät henkilöstön motivointikeinot erilaisissa organisaatiomuutostilanteissa. Tutkimuksen päätutkimuskysymys kohdistuu siihen, millä tavoin keskijohto hyödyntää ulkoisen ja sisäisen motivoinnin keinoja työntekijöiden motivoinnissa muutostilanteissa. Tällaisiin kysymyksiin voidaan vastata laadullisen tutkimuksen avulla, sillä se mahdollistaa ilmiön tarkastelun haastateltavien omien kokemusten, kertomusten ja merkityksenantojen kautta. (Juhila 2021.) Laadullisten tutkimusmenetelmien tavoitteena ei yleensä ole yleistysten tekeminen, vaan ilmiön syvällisen ymmärtämisen edistäminen (Alasuutari 2011).

Laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödynnetään usein ajankohtaisten, monimutkaisten ja kontekstisidonnaisten ilmiöiden tarkastelussa (Juhila 2021). Muutoksen johtaminen ja henkilöstön motivointi ovat tutkimusaiheina sekä ajankohtaisia että moniulotteisia, minkä vuoksi niiden tarkastelu edellyttää ilmiön syvällistä ymmärtämistä ja tulkintaa. Laadullinen lähestymistapa mahdollisti keskijohtajien henkilökohtaisten kokemusten ja näkemysten tarkastelun tavalla, jota määrälliset tutkimusmenetelmät eivät olisi tavoittaneet.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä sen avulla oli mahdollista syventää keskustelua tutkimusaiheen sekä tutkimuskysymysten kannalta keskeisiin teemoihin. Haastattelujen etuna oli se, että niissä voitiin tarvittaessa kysyä tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluaineisto mahdollisti näin keskijohdon kokemusten ja näkemysten monipuolisen tarkastelun. Oltmannin (2016, 1) mukaan haastattelut nähdään usein suosituimpana keinona päästä kiinni tutkittavan näkökulmaan.

Tutkimuskysymysten asettelu nähdään usein yhtenä tärkeimmistä tutkimuksen onnistumisen edellytyksistä (Hirsjärvi & Hurme 2022). Fandino (2019) korostaa, että tutkimuskysymysten tulee olla

tarkkoja ja rajattuja, jotta tutkimus voi tuottaa aidosti merkityksellisiä ja käyttökelpoisia tuloksia. Liian laajat tai epämääräiset kysymykset voivat johtaa moninaisiin, toisistaan irrallisiin tuloksiin, joiden perusteella ei voida tehdä selkeitä johtopäätöksiä tai vastata tutkimuksen spesifisiin tavoitteisiin. Selkeät ja rajatut kysymykset ovat siten keskeinen osa tutkimuksen validiteettia ja metodologista laatua.

Tutkimusasetelman ja kysymysten rajaukset tehtiin näiden periaatteiden mukaisesti, jotta tutkimus pysyi mielekkään kokoisena ja hallittavana. Rajauksia tarkennettiin myös yliopistossa kurssilla “Laadulliset tutkimusmenetelmät”, jonka aikana tein haastatteluja esihenkilöiden kohtaamista haasteista. Kurssilla tein haastatteluja yksittäisessä organisaatiossa. Haastattelujen perusteella esiin nousivat toistuvasti samat teemat jatkuvista muutoksista, muutosjohtamisesta sekä alaisten motivoinnista. Tarkastellessani haastateltavien taustatietoja, huomasin että suuri osa heistä työskenteli keskijohdossa. Tämän vuoksi tutkimukseni rajautui keskittymään keskijohdon rooliin muutosjohtamisessa ja alaisten motivoinnissa. Tutkimusprosessin aikana tarkennettiin vielä esimerkiksi tutkimuskysymyksiä. Lisäksi teoreettista viitekehystä täydennettiin aineistosta nousseiden teemojen ja haastattelujen perusteella, sillä tutkimusote oli aineistolähtöinen.

## 5.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostui kahdeksasta teemahaastattelusta, ja haastattelut toteutettiin aikavälillä tammikuu-helmikuu 2026. Teemahaastattelu ei perustu tarkkoihin ja ennalta muotoiltuihin yksityiskohtaisiin kysymyksiin, vaan se etenee joustavammin ennalta määriteltyjen aihepiirien ympärille. Haastattelussa korostuvat haastateltavien omat tulkinnat ja merkityksenannot, ja heidän omalle vaapaalle puheelleen annetaan tilaa. Vaikka keskustelu on osin avointa, kaikki suunnitellut teemat pyritään käsittelemään jokaisen tutkittavan kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 55–56.) Kvalitatiiviselle aineistolle on ominaista ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 2011).

Teemahaastattelu on luonteeltaan keskustelun kaltainen tilanne, jossa ennalta valitut teemat ohjaavat vuorovaikutusta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 55–56). Jokaisen haastattelun alussa haastateltavien kanssa käytiin yhteisesti läpi uudestaan tutkimussuostumus sekä tutkimustiedote, ja korostettiin haastattelun olevan täysin luottamuksellinen sekä anonyymi. Lisäksi haastateltaville kerrottiin haastattelun rakenteesta, ja heille esiteltiin haastattelurunko ja sen pääteemat. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Haastattelurunko mahdollisti joustavuuden haastattelun ympärillä, jotta haastateltavat pystyivät tuomaan myös omia näkemyksiään sekä kokemuksiaan esille. Haastattelurunko oli jaettu viiteen eri pääteemaan, jotka olivat:

- Keskijohdon kokemukset muutostilanteista
- Henkilöstön johtaminen: tunteet ja motivoiminen muutoksessa
- Keskijohdon toimijuus ja vaikutusmahdollisuudet
- Muutos ja tunteet
- Oppiminen ja kehittyminen johtajana.

Kaikki haastattelut toteutettiin kasvotusten. Haastateltavat tavattiin vaihtuvissa paikoissa haastateltavan sekä haastattelijan yhdessä valitsemassa paikassa. Oltmann (2016, 1, 13) esittää, että haastattelutapa tulee harkita ja arvioida huolellisesti. Iso osa tutkijoista pitää kasvokkaista haastattelua parhaana tapana toteuttaa haastattelut, vaikka etähaastattelut ovatkin viime vuosina lisääntyneet. Tässä tutkimuksessa haastattelut haluttiin tehdä kasvotusten, jotta voitiin luoda luottamuksellinen ja vuorovaikutteinen ilmapiiri. Kasvokkaisten haastattelujen toivottiin edistävän syvällisempien ja autenttisempien vastausten saamista. Osa haastateltavista toivoi etähaastattelua, mutta haastatteluiden vertailukelpoisuuden vuoksi kaikki haastattelut haluttiin toteuttaa kasvokkain.

Haastatteluiden kestot vaihtelivat noin 25–50 minuutin välillä, joka kertoo keskustelujen ja haastateltavien erilaisuudesta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin äänitallenteina ja litteroitiin suoraan tekstimuotoon Word-dokumenttiin. Litteroinnin jälkeen aineistosta poistettiin murre sanat ja täytesanat. Lisäksi aineisto pseudonymisoitiin osallistujien anonymiteetin varmistamiseksi. Kaikki tallenteet kuunneltiin haastattelujen jälkeen uudelleen. Tässä vaiheessa litteraatioita korjattiin vielä niiden sanojen kohdalta, joita nauhuri ei ollut tunnistanut. Lopullinen analysoitava aineisto koostui noin 100 tekstisivusta Word-dokumentissa.

Tutkimukseen osallistui kahdeksan keskijohdossa työskentelevää henkilöä. Osallistujat rekrytoitiin kolmesta tutkijan valitsemasta organisaatiosta niiden sisäisten viestintäkanavien kautta, joiden avulla vapaaehtoiset ilmoittautuivat haastatteluun. Lisäksi osa haastateltavista tavoitettiin tutkijan ammatillisen verkoston kautta. Tutkittavat määrittivät itse kuuluvansa keskijohtoon omassa organisaatiossaan, ja kaikilla oli kokemusta keskijohdon tehtävistä. Kaikki tutkimuksessa haastatellut työntekijät työskentelivät kaupallisella alalla.

Aluksi tarkoituksena oli haastatella osallistujia vain yhdestä organisaatiosta, mutta vapaaehtoisia haastateltavia ei tavoitettu tutkimuksen kannalta riittävästi. Tämän vuoksi haastateltavia päädyttiin kutsumaan myös kahdesta muusta organisaatiosta. Täydentävillä haastatteluilla saatiin monipuolisemmin aineistoa, jolla voitiin vastata tutkimuskysymyksiin syvällisemmin. Kolmen eri organisaation keskijohtajien haastatteluilla pystytiin myös varmistumaan siitä, että vastauksissa ei nouse esille vain yksittäisen organisaation näkökulmia.

Kaikki kolme organisaatiota edustivat keskikokoista organisaatiota, joissa työskenteli 50–200 työntekijää. Organisaatiot toimivat kaupallisella alalla. Organisaatioilla oli monitasoinen johtamisrakennne, ja keskijohto vastasi vähintään kahden tiimin operatiivisesta johtamisesta. Kahdella organisaatiolla oli toimintaa kansainvälisesti ja yksi organisaatio toimi vain Suomessa.

Haastateltavien ja haastattelujen yleistiedot on koottu taulukkoon 3. Taulukon tarkoituksena on havainnollistaa haastateltavien moninaisuutta ja heidän esihenkilötyöuran pituutta sekä työkokemusta keskijohdossa. Haastateltavien kokemus keskijohdossa vaihteli merkittävästi, muutamasta kuukaudesta yli kymmeneen vuoteen. Tämä mahdollisti erilaisten näkökulmien tarkastelun niin uransa alkuvaiheessa olevien, kuin kokeneiden keskijohtajien kokemusten kautta.

Kaikki haastatteluihin osallistuneet haastateltavat anonymisoitiin aineistossa, ja heihin viitataan tutkimuksessa koodeilla H1–H8. Haastatteluaineistosta poistettiin kaikki tunnistetiedot, kuten nimet ja muut henkilöllisyyteen viittaavat tiedot. Lisäksi osallistujien tarkkoja titteleitä tai yksilöiviä tehtävänimikkeitä ei raportoida, jotta yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa tutkimuksesta.

**Taulukko 3. Haastattelujen ja haastateltavien perustiedot**

Tunniste	Organisaatio	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto	Esihenkilötyöuran pituus	Työkokemus keskijohdossa
H1	O1	22.1.2026	39 min	10 vuotta	8 vuotta
H2	O1	22.1.2026	25 min	5 vuotta	2 vuotta
H3	O1	26.1.2026	33 min	5 vuotta	4 kuukautta
H4	O2	26.1.2026	34 min	2 vuotta	2 vuotta
H5	O1	28.1.2026	34 min	4 vuotta	3 vuotta
H6	O3	28.1.2026	28 min	4 vuotta	3 vuotta
H7	O1	4.2.2026	47 min	14 vuotta	12 vuotta
H8	O1	4.2.2026	44 min	3.5 vuotta	3.5 vuotta

### 5.3 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, koska menetelmä mahdollisti tutkimuskysymysten kannalta olennaisten sisältöjen systemaattisen tiivistämisen sekä aineiston syvällisen kuvailemisen. Sisällönanalyysissä keskitytään juuri siihen, mistä asioista ja teemoista haastattavat kertovat. (Vuori 2021a.) Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan systemaattisesti erittelemällä sitä, etsimällä siitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä tiivistämällä sen keskeinen sisältö. Sisällönanalyysin tavoitteena on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä selkeä ja tiivis kuvaus, joka liittää saadut tulokset osaksi laajempaa kokonaisuutta ja aiempaa tutkimustietoa. Laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto pilkotaan aluksi pienempiin osiin, joita käsitteellistetään ja ryhmitellään. Tämän jälkeen osat kootaan uudelleen jäsennellyksi kokonaisuudeksi, joka tuottaa uudenlaisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 97.)

Sisällönanalyysiin kuuluu Elon ym. (2022) mukaan valmistelu-, analysointi- ja raportointivaiheet. Näitä vaiheita mukailten aineiston analyysi aloitettiin lukemalla haastattelut läpi, ja varmistamalla että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin. Aineiston koodaus aloitettiin aineistolähtöisesti, eli aineistosta lähdettiin avoimin mielin etsimään sellaisia puheenvuoroja, jotka kertovat tutkittavasta asiasta jotakin mielenkiintoista (Vuori 2021a). Tässä vaiheessa tutkimuskysymyksiä täsmennettiin ja tutkimuskysymyksiin lisättiin kolmas kysymys ”Mitkä tekijät tukevat keskijohtajia muutoksien johtamisessa? ”, sillä keskijohtajien näkökulmat tähän aiheeseen nähtiin tutkimuksen kannalta oleellisiksi.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, ”Millä tavoin keskijohto hyödyntää ulkoisen ja sisäisen motiivoinnin keinoja työntekijöiden motivoinnissa muutostilanteissa?”, vastattiin osittain teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Aikaisempi tutkimus jakaa motivointikeinot usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, mikä toimi pääluokkina analyysissa. Vuoren (2021a) mukaan teorian ohjaamassa koodauksessa tutkija valitsee teoreettisen ymmärryksensä pohjalta, mitkä aineiston seikat ovat kiinnostavia. Ulkoisten ja sisäisten motivointikeinojen alle muodostettiin alaluokkia aineistolähtöisesti, haastatteluaineistosta nousevien teemojen perusteella. Analyysissa yhdistettiin teoriaan pohjautuva ja aineistolähtöinen lähestymistapa. Aiempi tutkimus auttoi jäsentämään aineistoa, mutta analyysi oli samalla avoin myös uusille havainnoille ja motivointikeinoille, joita aineistosta nousi esiin. Lähestymistapa mahdollisti siis myös uusien motivointikeinojen tunnistamisen ja käsitteellistämisen.

Seuraavaksi aineiston tarkempi analyysi aloitettiin Wordissa, jossa haastatteluista tunnistettiin ja alleviivattiin keskijohtajien kuvaukset motivointikeinoista. Tutkimuskysymysten kannalta oleelliset ilmaukset vietiin taulukkoon, josta muodostettiin yhteneväisiä pääluokkia. Aineistolainauksia

ryhmiteltiin ensin useisiin ala- ja yläluokkiin, jotka yhdistettiin edelleen laajemmiksi ja kattavamiksi luokiksi.

Taulukossa 4 on näytetty miten tuloksissa esiteltyihin alaluokkiin ja pääluokkiin päädyttiin. Alasuurin (2011) mukaan myös laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää eri luokkien ryhmittelyä taulukkomuotoon. Taulukon esittämisen tavoitteena on osoittaa, että aineistoa on käytetty systemaattisesti.

**Taulukko 4. Esimerkki pääluokkien muodostamisesta**

Pääluokka	Alaluokka	Aineistolainaus
Sisäiset motivointikeinot	Työn merkityksellisuuden korostaminen	H1: Jos muutos on sellainen, että pääsee hyvän porukan kanssa rakentamaan jotain uutta, jonka takana voi seistä ja olla ylpeä, se on isompi asia. H1: Työn merkityksellisyys ja se, että tekee jotain järkevää hyvien ihmisten kanssa, on merkityksellisempää kuin palkka.
	Yksilöllisyys ja samaistuminen	H1: Jokaista pitäisi nähdä yksilönä ja johtaa eri tavalla. H2: Yrittää astua henkilön saappaisiin, tuntee hänen vahvuudet ja heikkoudet. H7: Parhaimmillaan sä tunnet hyvin sen porukan, kenen kanssa työskentelet, ja tiedät, mikä ketäkin motivoi. Ihmisillä voi olla tosi erilaisia "draivereita" elämässä, ja erotellaan vielä työ vs. muu elämä.
Ulkoiset motivointikeinot	Rahalliset palkkiot ja muut konkreettiset etuudet	H6: Jos haluan parempia tuloksia, ehdotan usein jonkinlaista pientä 'kikkeriä'. H7: Tärkeintä on, että ymmärrät ihmisten yksilölliset motivaatiofaktorit. Silloin sä voit räätälöidä viestintää ja toimintatapoja, ja rahasta motivoituvalla seilität, miten muutos vaikuttaa palkkaan tai bonuksiin.
	Ryhmäpaineen hyödyntäminen	H2: Jos myyt idean muutamalle tiimin jäsenelle ennen palaveria, muut hyväksyy sen helpommin. H7: Ok, mitä mä voin tehdä nyt, että ne ihmiset, jotka vähän jumittaa eivätkä pääse eteenpäin ja ehkä tulee vähän myrkyllisellä asenteella, saataisiin flipattua myöhemmin? Jos pystyt ennakoimaan tällaisia tilanteita, ne ongelmat ei yleensä kasva niin isoiksi.
	Julkinen tunnustus	H5: Se että sä kehut työntekijöitä kaikista suorituksista esim. meidän omissa viestinnän kanavissa. H1: Niin ihmisiä kun kehuu muiden edessä, se tuo kaikille hyvää fiilistä. Eli tottakai kannattaa kehuu myös yksityisestikin, mutta kannattaa aina niinku tilaisuuden tullen kehua myös julkisesti, vaikka ei olisi edes mikään iso asia. Tässä maailmassa ei ole ketään ihmistä, joka ei pitäisi siitä että niitä kehuaan.

Tulosten raportointivaiheessa esiteltiin muodostuneet pääluokat ja niiden relevanssi suhteessa tutkimuskysymyksiin. Vaikka keskijohtajat nostivat toistuvasti esille samankaltaisia teemoja, aineiston sisältä löytyi myös ristiriitaisuuksia. Tällaiset epäjohtonmukaisuudet ovat tyypillisiä laadullisessa aineistossa ja ne vievät tutkijan tärkeiden "miksi" kysymysten äärelle (Alasuurin 2011). Johtopäätöksiä tehtäessä tuloksia verrattiin ja suhteutettiin aiempaan tutkimukseen ja teoriaan, samalla pohdittaessa mitä uutta tutkimus tuo alalle.

## 5.4 Tutkimuksen etiikka

Tutkimuksen etiikkaan on pyritty kiinnittämään huomiota koko tutkimusprosessin ajan. Ennen haastatteluja ja haastatteluissa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, vapaaehtoisuudesta sekä anonymiteetistä. Näillä keinoilla pyrittiin luomaan avointa sekä turvallista ilmapiiriä haastatteluihin. Lisäksi haastattelut litteroitiin nopeasti haastattelujen jälkeen, mikä tuki aineiston autenttisuutta ja haastattelutilanteen todenmukaista muistamista. Aineiston analyysi suoritettiin mahdollisimman systemaattisesti, jotta aineistosta pystyttiin tulkitsemaan mahdollisimman monipuolisesti sekä tarkasti alkuperäiset ilmaukset ja pohdinnat. Tulosten esittelyssä haastateltavien kertomuksia havainnollistettiin useammalla suoralla lainauksella, jotta analyysi olisi mahdollisimman läpinäkyvää.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu esimerkiksi rehellisyys, yleinen huolellisuus sekä tarkkuus tutkimustyössä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Bonsdorffin ym. (2019, 1) mukaan tutkimuksen etiikka kattaa koko tutkimusprosessin, aina aineiston keräämisestä tutkimuksen julkaisemiseen saakka. Lähtökohtaisesti tutkimuksesta vastaava tutkija kantaa itse vastuun aineiston eettisestä käsittelystä ja säilytyksestä. Tutkija on siis vastuussa eettisistä valinnoistaan ja niiden mahdollisista seurauksista. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että tutkijan on tunnettava voimassa oleva lainsäädäntö ja osattava soveltaa sitä omaan tutkimukseensa.

Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuvia informoitiin alusta saakka esimerkiksi tutkimuksen anonymiteetistä, aineiston hallinnasta ja sen käsittelystä, sekä aineiston säilytyksestä ja tuhoamisesta. Lisäksi haastateltaville lähetettiin aineistohallintasuunnitelma ennen haastattelua, johon he pystyivät tutustumaan etukäteen. Haastateltaville kerrottiin myös tutkimustiedotteessa osallistumisen vapaaehtoisuudesta, sekä siitä että heillä on oikeus peruuttaa osallistumisensa milloin vaan he haluavat ennen tutkimuksen julkaisua. Aineistoa säilytettiin muistitikulla, joka analysoitiin helmikuun 2026 aikana. Tänä aikana aineistoa säilytettiin myös salasanalla suojatulla tietokoneella, salasanalla suojatussa kansiossa. Kun aineiston analyysi oli tehty, aineisto tuhottiin asianmukaisesti.

Eskola ja Suoranta (2015) muistuttavat, että mitä arkaluontoisemmasta tutkimusaiheesta on kyse, sitä tiukemmin tutkittavan anonymiteettiä tulee vaalia. Vuoren (2021b) mukaan tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta sekä huolehtia siitä, ettei tutkimus aiheuta heille tai muille tutkimuskohteille vahinkoja tai haittoja. Tässä tutkimuksessa haastateltavien henkilökohtaiset kertomukset vaikeista muutostilanteista, erilaisista tunnereaktioista ja oman organisaation haasteista ovat arkaluontoisia. Tämän vuoksi julkaistavasta versiosta poistettiin taustatiedot kuten työnimikkeet, joilla haastateltavat olisivat voineet olla tunnistettavissa.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka perustuvat kahdeksaan kaupallisella alalla keskijohdossa toimivan henkilön haastatteluihin. Tulosluku jäsentyy kahteen päälukuun, jotka vastaavat tutkimuskysymysten keskeisiin teemoihin. Tulosten esittelyssä hyödynnetään useita suoria aineistolainauksia, jotta haastateltavien erilaiset näkökulmat ja kokemukset välittyvät mahdollisimman monipuolisesti lukijalle.

Luku 6.1 Muutosjohtaminen keskijohdon näkökulmasta tarkastelee yleisellä ja kuvailevalla tasolla keskijohtajien kokemia muutostilanteita ja muutosjohtamista. Luvussa esitellään aineistosta esiin nousseita keskeisiä havaintoja yleisellä tasolla, kuten millaisia muutostilanteita haastateltavat kuvasivat, miten keskijohtajat tulkitsivat muutosjohtamista, henkilöstön motivointia vaikeuttavia tekijöitä sekä keskijohdon kokemuksia muutosjohtamista tukevista tekijöistä. Toisessa alaluvussa 6.2 syvennytään siihen, minkälaisia ulkoisen ja sisäisen motivoinnin keinoja keskijohtavat käyttivät henkilöstön motivoimisessa muutostilanteissa. Luvussa havainnollistetaan keskijohtajien kuvaamia konkreettisia motivointikeinoja useiden aineistolainauksen kautta. Tämä pääluku jakautuu ulkoisen ja sisäisen motivaation vahvistamisen keinoihin.

Tulokset esitettiin tässä järjestyksessä, jotta lukijalle muodostuu ensin yleisellä tasolla kokonaiskuva keskijohtajien kokemista muutostilanteista ja muutosjohtamisesta. Alatutkimuskysymykset toimivat perustana ilmiön ymmärtämiselle, minkä jälkeen tarkastelua syvennetään vastaamalla pää-tutkimuskysymykseen.

### 6.1 Muutosjohtaminen keskijohdon näkökulmasta

Kaikki haastateltavat (n=8) työskentelivät keskijohdon tehtävissä organisaatioissa, joissa oli viime vuosina toteutettu useita merkittäviä muutoksia. Haastateltavien kuvaamat muutokset liittyivät erityisesti YT-neuvotteluihin, henkilöstövähennyksiin, resurssien karsimiseen sekä organisaatiorakenteiden uudistamiseen. Kuvatut muutokset olivat siis rakenteellisesti ja taloudellisesti merkittäviä. Useissa organisaatioissa oli toteutettu myös laajoja strategisia muutoksia, kuten uuden liiketoiminnan kehittämistä, toimipisteverkoston uudelleenjärjestelyjä sekä muutoksia varainhankinnan ja rahoituspohjan rakenteissa. Lisäksi muutostilanteiksi kuvattiin toistuvat palkka- ja palkkiomallien uudistukset, tiimirakenteiden uudelleenjärjestelyt sekä henkilöstövaihdokset. Muutokset heijastuivat haastateltavien mukaan merkittävästi työn sisältöön ja arjen käytäntöihin. Työnkuvien kuvattiin laajentuneen ja monipuolistuneen, esimerkiksi yksittäisten tuotteiden myynnistä siirryttiin kokonaisvaltaisempaan asiakkuudenhallintaan.

Keskijohdon kertomusten perusteella muutostilanteet näyttäytyivät monitasoisina, toistuvina sekä osin päällekkäisinä prosesseina, jotka vaikuttivat samanaikaisesti sekä rakenteisiin että yksilötason työnkuviin. Suuriosa kuvatuista muutoksista olivat suunniteltuja organisaatiomuutoksia. Pienemmät operatiiviset muutokset, kuten palkka- ja tiimimuutokset, rajautuvat suunnitellun muutoksen seurannaisvaikutuksiin tai operatiivisiin sopeutuksiin, eivätkä ne aina ole yhtä ennakoituja kuin suuret rakenteelliset ja strategiset uudistukset. Eräs haastateltava kuvaa puheenvuorossaan suunniteltua muutosta, kuten tiimien rakenteellista muutosta sekä episodista muutosta, jossa työntekijät ovat vaihtuneet. Lisäksi hän kertoo muutosten laajentaneen työntekijöiden työnkuvia.

H2: Tässä on ollut palkkamallimuutoksia muutamaan otteeseen, työntekijöitä on vaihdettu ja tiimejäkin on muutettu useasti. Eli kyllä meillä on ollut kaikenlaisia muutoksia. Varmaan monessa osassa tämä näkyy niin, että meidän työkuva on muuttunut, monesti just laajentunut.

Muutosjohtaminen oli käsitteeltään kaikille haastateltaville tuttu, vaikka keskijohtajat tulkitsivatkin käsitettä kukin omalla tavallaan. Haastateltavat kuvasivat muutosjohtamista usein työntekijöiden auttamisen, motivoinnin ja muutoksen läpiviemisen näkökulmasta. Muutos nähtiin ennen kaikkea prosessina, jossa henkilöstöä tuetaan sopeutumaan uusiin toimintatapoihin ja tilanteisiin. Haastateltavien vastauksissa korostui ajatus siitä, että etenkin muutoksen vaikuttaessa negatiivisesti työntekijöiden tilanteeseen, se vaatii aktiivista johtamista, viestintää ja ihmisten huomioimista. Haastateltavat kuvasivat muutosta viestinä, joka pitää ajaa läpi henkilöstölle.

H1: (muutosjohtaminen) on sitä, että aina kun yrityksessä tulee muutos, niin työntekijät on totta kai tottuneet tiettyihin toimintatapoihin, tiettyihin ihmisiin ympärillä ja tiettyyn tapaan tehdä töitä ja olla muiden kanssa. Sitten kun jotain muuttuu, niin se muutos pitää tavallaan ajaa läpi sinne henkilöstöön.

Osa haastateltavista taas korosti enemmän ihmisten auttamista itse muutostilanteen aikana. Muutosjohtamisessa auttaminen korostuu erityisesti, mikäli muutos tuo mukanaan negatiiviseksi koettuja vaikutuksia työhön.

H7: Kyllähän muutosjohtamisesta puhutaan paljon, ja sitähan se käytännössä on, että miten sä saat autettua ihmiset läpi sen muutoksen. Joskus muutokset voi olla porukalle tosi positiivisia, eikä kukaan oikein näe niissä mitään ongelmaa. Mutta aika usein mukana on myös negatiivisia puolia tai ainakin sellaisia asioita, jotka herättää epävarmuutta tai vastustusta. Eli muutosjohtamisessa kyse on just siitä, miten ihmiset saadaan kulkemaan sen muutoksen läpi, oli se sitten helppo tai vaikeampi.

### 6.1.1 Henkilöstön motivointia vaikeuttavat tekijät muutostilanteissa

Muutostilanteet kuvautuivat keskijohdon näkökulmasta ajoittain vaativina. Haastateltavien kertomuksista voitiin tunnistaa useita henkilöstön motivointia vaikeuttavia tekijöitä. Analyysissä haasteet

luokiteltiin viiteen alaluokkaan: muutosvastarinta ja yksilölliset asenteet, rajalliset vaikutusmahdollisuudet ja tiedon puute, viestinnän haasteet, aikapaine sekä keskijohdon omat tunteet.

### **Muutosvastarinta ja yksilölliset asenteet**

Keskeisimmäksi haasteeksi nousi muutosvastarinta, jonka käsittelyn nähtiin olevan erityisesti keskijohtajien omalla vastuulla.

H1: Muutosjohtamisen isoin haaste on muutosvastarinnan taklaaminen.

Useissa haastatteluissa haastateltavat korostivat, että työntekijöiden suhtautuminen muutokseen vaihtelee voimakkaasti riippuen yksilöstä. Haastateltavat esimerkiksi kuvasivat, että ihmistyypeissä on eroja ja joidenkin työntekijöiden koettiin suhtautuvan aina muutokseen kielteisesti. Haastateltavien puheenvuoroissa korostui eri ihmistyyppien vertailua.

H2: Yksi ryhmä vastustaa muutosta lähes aina ja yksi ryhmä on aina innoissaan...

H8: On myös vähän kyynisiä tyyppejä, joille on rakentunut sellainen ajatus, että muutos on aina negatiivinen asia...

Muutosvastarinnan osalta haastateltavat toivat esille erilaisia näkemyksiä. Erään haastateltavan mukaan kaikkein vaikeinta motivointi oli silloin, kun muutos oli vielä kesken ja vaati työntekijöiltä epävarmuuden sietämistä.

H1: Ehkä se vaikein juttu monille muutosvaiheessa on epävarmuuden sietäminen...

Toinen haastateltavista taas korosti muutosvastarintaa ryhmäilmiönä ja hänen mukaansa yksilöiden asenteet ja tunteet heijastuivat koko työyhteisöön, sillä negatiiviset tunteet saattoivat levitä ryhmässä.

H2: Epämotivaatio lähtee helposti leviämään ryhmässä...

Haastatteluiden mukaan motivointia vaikeutti myös työntekijöiden tunteet muutostilanteissa, kuten esimerkiksi epävarmuus ja pelko. Hän myös nosti esiin muutoksen kuormittavan henkilöstöä myös fyysisesti.

H7: Epävarmuus ja pelko on aika tyyppillistä... muutokset kuormittaa myös fyysisesti...

### **Rajalliset vaikutusmahdollisuudet ja tiedon puute**

Useiden haastateltavien mukaan työntekijöiden motivointia vaikeutti erityisesti se, että muutokset tulivat usein henkilöstölle yllätyksenä eikä niitä voitu aina käsitellä täysin avoimesti. Haastatteluiden perusteella muutostilanteisiin liittyvä tiedonkulku näyttäytyi keskijohdon näkökulmasta osittain rajallisena. Muutosten taustalla olevia syitä, tavoitteita tai valmisteluprosessia ei aina voitu avata henkilöstölle kokonaisuudessaan, mikä saattoi vaikeuttaa muutosten perustelemista ja henkilöstön motivointia.

H1: Muutos tulee yleensä enemmän yllätyksenä. Kaikki haluaisivat kertoa avoimesti ja rehellisesti, mutta se ei ole mahdollista...

Haastatteluissa esiin nousi myös se, että keskijohtoa ei oteta mukaan muutokseen liittyviin tärkeisiin keskusteluihin ylemmän johdon kanssa. Tällaisissa tilanteissa keskijohto joutui toimimaan henkilöstön ja ylimmän johdon välissä, kun keskijohdon mahdollisuudet saada ja jakaa tietoa olivat rajalliset.

H2: Ehkä se vaikutus, että sä et pääse istumaan sinne vielä ylemmän johdon kanssa, että miksi tää muutos tulee? Miten tää muutos hyödyntää meidän työntekoa ja millaisia vaikutuksia siitä on meidän työntekijöille?

Keskijohtajat kuvasivat myös omaa tiedonpuutettaan ongelmaksi muutostilanteissa. Mikäli keskijohtaja koki, ettei ollut saanut riittävästi tietoa muutoksen taustoista, tavoitteista tai perusteluista, muutoksen johtaminen näyttäytyi selvästi vaikeampana. Haastateltavien kuvausten perusteella keskijohtajien oli haastavaa ohjata henkilöstöä ja perustella muutosta tilanteissa, joissa he eivät itse täysin ymmärtäneet muutoksen syitä tai kokonaisuutta.

H6: Sä et esimerkiksi itse ymmärrä sitä, että miksi näin tehdään...

Tiedonpuute heikensi näin ollen keskijohtajien mahdollisuuksia toimia muutoksen selittäjinä ja henkilöstön tukena. Haastattelujen perusteella muutoksen johtaminen edellyttää, että keskijohtajilla on riittävä ymmärrys muutoksen taustalla olevista syistä ja sen tavoitteista. Esimerkiksi haastateltava 1 korostaa, että on vaikeaa johtaa muita, jos ei itsekään tiedä tarpeeksi. Mikäli tämä ymmärrys jäi puutteelliseksi, muutoksen perusteleminen henkilöstölle sekä heidän motivointinsa koettiin selvästi vaikeammaksi.

H1: Myös keskijohto on siinä roolissa, että hekään eivät tiedä kaikkea. Silti pitää johtaa alaisia ja mennä tuntemattomalle alueelle. On vaikea johtaa ketään, jos ei itsekään tiedä, ja se on haastavaa.

Haastattelujen perusteella keskijohtajien vaikutusmahdollisuudet muutoksen sisältöön koettiin rajallisiksi. Useat haastateltavat kuvasivat, että muutoksia suunniteltiin ja päätettiin organisaation

ylemmillä tasoilla, jolloin keskijohdon rooliksi jäi pääasiassa muutosten toteuttaminen käytännössä. Erityisesti kansainvälisissä organisaatioissa muutosten kuvattiin tulevan organisaation pääkonttorista Suomen ulkopuolelta. Keskijohtajat kuvasivat asemaansa organisaatiossa eräänlaisena väliportaan toimijana, jonka tehtävänä on välittää ja toteuttaa päätöksiä ilman merkittäviä mahdollisuuksia vaikuttaa niiden sisältöön. Eräs haastateltava kiteytti keskijohtajan olevan väliinputoaja.

H3: Et keskijohto on mun näkemyksen mukaan vähän väliinputoaja. Siinä suhteessa, että yläjohtoportaalta tulee mitä tulee, keskijohto joutuu usein ottamaan sen vastaan, ja sitten se välitetään alajohtoportaalte.

### **Viestinnän haasteet**

Haastateltavien mukaan myös viestinnässä oli haasteita muutostilanteissa. Keskijohtajat kuvasivat, että henkilöstölle ei aina välity riittävästi tietoa muutosten taustoista, tavoitteista tai valmisteluprosessista, mikä vaikeutti muutoksen ymmärtämistä ja henkilöstön sitouttamista siihen. Alemmalle henkilöstölle viestintä näyttäytyi usein epäselvänä ja osittain läpinäkymättömänä, mikä saattoi lisätä epävarmuutta ja epäluottamusta muutosta kohtaan. Haastateltava 3 korosti viestinnän puutteellisista suunnitelmallisuutta, kun taas haastateltava 4 alleviivasi puutteita viestinnän avoimuudessa.

H3: Tarvitaan enemmän suunnitelmallisuutta, avointa keskustelua ja kommunikaatiota eri stakeholderien välillä...

H4: Se ei myöskään ole niin läpinäkyvää alemmalle henkilöstölle.

### **Aikapaine ja ulkoiset paineet**

Haastattelujen perusteella aikataulupaineet nousivat toistuvasti esiin haastavana tekijänä muutosten läpiviennissä. Keskijohtajat kuvasivat, että muutoksiin ei varattu riittävästi aikaa, mikä vaikeutti henkilöstön osallistamista, sitouttamista ja valmistelua. Tulosten perusteella ulkoiset odotukset, kuten ylimmän johdon asettamat määräajat tai hallituksen vaatimukset, lisäsivät keskijohdon kokemia aikapaineita ja saattoivat vaikuttaa johtamistapaan. Keskijohtajat kuvasivat, että tiukat aikataulut voivat rajoittaa heidän mahdollisuuksiaan valmistella henkilöstöä muutokseen ja perustella muutoksen tavoitteita. Näin aikataulupaineet näyttäytyivät merkittävänä tekijänä, joka saattoi vaikeuttaa henkilöstön motivointia.

H3: Aikataulupaine on aina niin valtava...

H7: Mitä isompi tai hankalampi muutos, sitä enemmän aikaa tarvitaan...

H3: Hallitukselta ja johdolta on ne odotukset ja deadlinet...

### **Keskijohdon henkilökohtaiset haasteet**

Haastattelujen perusteella henkilöstön motivointia muutostilanteissa vaikeuttivat myös keskijohdon omat tunteet ja jaksaminen. Esimerkiksi haastateltavan 4 mukaan oma väsymys, turhautuminen tai hetkellinen motivaation puute saattoi vaikuttaa siihen, miten hän kohtasi henkilöstöä ja jaksoi perustella muutoksia. Haastateltavat kuvasivat, että omien tunteiden hallinta oli keskeistä muiden motivoinnissa.

H4: Jos oon itse väsynyt tai epämotivoitunut... mun pitää muistaa oikeesti kuunnella...

Toinen haastateltava taas painotti keskijohtajan aseman olevan raskas, kun muutoksen syitä piti perustella pitkään ja jatkuvasti.

H2: No ehkä silleen, musta se herättää aika paljon turhautumista ja kyllästymistä ja ärsytystä, koska koen sen omassa roolissani. Olen usein siinä asemassa, että ymmärrän, miksi muutos pitää tehdä, ja että minulla on paljon tietoa tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta, johon perustaa omaa ajattelua. Siksi välillä turhauttaa perustella sitä niin pitkään tai käydä jatkuvasti keskusteluja siitä, miksi ja miten.

### 6.1.2 Keskijohtoa tukevat tekijät muutostilanteissa

Vaikka tutkimuksessa muutosjohtamista tarkastellaan ensisijaisesti tilanteissa, joissa korostuu henkilöstön motivointi ja tukeminen, osa haastateltavista toi esiin myös muutosten myönteisiä ulottuvuuksia. Haastateltavien mukaan kaikki muutokset eivät herätä epävarmuutta tai vastarintaa, vaan osa muutoksista voi lisätä työn mielekkyyttä, avata uusia mahdollisuuksia ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista. Mikäli työntekijöillä on valmiiksi myönteinen suhtautuminen muutokseen, muutosjohtamisen rooli painottuu tällöin enemmän muutoksen mahdollistamiseen ja tuen tarjoamiseen kuin varsinaisen motivaation rakentamiseen. Yksi haastateltavista painotti, ettei muutos liity aina organisaation taloudellisiin vaikeuksiin vaan se voi olla myös innostavaa kehittämistyötä.

H1: Muutos ei aina ole negatiivista. Se ei aina tarkoita, että rahat ovat lopussa ja laivaa pitää kääntää, vaan se voi olla uusi mahdollisuus yritykselle, esimerkiksi uusi liiketoiminnan muoto. Silloin se voi olla tosi innostavaa.

Eräs haastateltava kuvasi kokevansa itse työn imua tilanteissa, joissa työntekijät suhtautuivat muutokseen innolla.

H3: On tosi siistiä johtaa porukkaa, joka on innoissaan muutoksesta, ideoita tulee ja kaikki on uutta hyvällä tavalla.

Haastateltavat toivat esiin useita erilaisia tekijöitä, joista he kokivat saavansa apua muutostilanteissa. Keskijohtajat näkivät ylimmän johdon tuen tärkeänä tekijänä onnistuneissa muutostilanteissa ja sen voidaan katsoa myös vähentävän keskijohtajien kokemaa yksinäisyyttä. Haastateltavien

mukaan muutosten johtaminen on helpompaa silloin, kun ylin johto osallistuu aktiivisesti muutoksen viestimiseen ja tukemiseen. Tällöin keskijohtajat eivät jää yksin vastaamaan henkilöstön kysymyksiin muutoksen syistä ja tavoitteista.

H4: Helpompaa se on muutostilanteissa, jos ylin johto on mukana, niin ei jää sellaiseksi yksittäiseksi ihmiseksi organisaatiossa, joka joutuu vastaamaan kaikkiin kysymyksiin: miksi näin, miksi näin eikä näin, voisiko tehdä näin.

Yksi keskeinen onnistumista tukeva tekijä oli kouluttautuminen ja muilta oppiminen. Osa haastateltavista koki, että erilaiset esihenkilö- ja muutosjohtamisen koulutukset tarjoavat hyödyllisiä työkaluja muutosten johtamiseen. Koulutusten avulla keskijohtajat kuvasivat oppineensa muiden kokemuksista sillä tavalla, että he pystyivät välttämään muutosjohtamisen tyypillisiä kompastuskiviä.

H7: Kouluttautuminen ja muiden kokemuksista oppiminen on tosi hyvä tapa välttää sitä, että kaikkea pitäisi kokeilla itse kantapään kautta. Esimerkiksi erilaiset esihenkilö- ja muutosjohtamisen koulutuskurssit on super hyviä tähän.

Toinen tärkeä tukea tarjoava tekijä oli vertaistuki, jonka koettiin vastaavan keskijohtajien kokemaan yksinäisyyden haasteeseen. Haastateltavat kuvasivat ammatillisia verkostoja, johtajien tapaamisia, erilaisia seminaareja sekä verkkofoorumeita paikkoina, joissa voidaan jakaa kokemuksia muiden johtajien kanssa. Tällaiset keskustelut tarjosivat keskijohtajien mukaan mahdollisuuden pohtia omaa työtä yhdessä muiden kanssa. Keskustelut muiden samankaltaisessa asemassa olevien kanssa auttoivat keskijohtajia näkemään, että vastaavia haasteita kohdataan muissakin organisaatioissa.

H7: Se voi olla esimerkiksi, että sulla on joku ammatillinen verkosto. Johtajien aamiaiset, seminaarit tai muut tapahtumat, missä voit keskustella muiden kanssa: "Hei, miten te hoidatte teidän duunia?" Tai lukea trendeistä ja manageri-foorumeilta, miten muut ovat käsitelleet vaikeita tilanteita. Silloin näkee, että ei ole yksin ongelmien kanssa ja että ratkaisuja on monia. Näin ei ajaudu siihen yksinäisyyteen, mikä keskijohtajilla usein on.

Vain muutama haastateltavista nosti esiin ulkopuolisen asiantuntija-avun merkityksen. Esimerkiksi strategiatyössä tai uusien toimintasuuntien kehittämisessä ulkopuolisen fasilitaattorin kuvattiin auttavan viemään muutosprosessia eteenpäin.

H4: Ehkä joskus mä oon huomannut, että siinä muutosjohtamisessa on auttanut ulkopuolisen apu. Meillä on ollut semmoisia strategiatyöstöjä, ja uusien suuntien hakemista, niin siinä on ollut joku ulkopuolinen viemässä sitä muutosjohtamista eteenpäin. Siitä on ollut apua.

## 6.2 Keskijohdon käyttämät motivointikeinot muutostilanteissa

Haastattelujen perusteella henkilöstön motivointi nousee keskeiseksi osaksi muutostilanteiden johtamista. Aineistosta nousi esiin monipuolisia keinoja, joita keskijohdossa työskentelevät henkilöt käyttävät työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen ylläpitämiseen muutoksen aikana. Aikaisemman teorian ja haastateltavien kertomusten perusteella nämä keinot voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: sisäisiin ja ulkoisiin motivointikeinoihin.

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksessa muodostettuja pääluokkia ja alaluokkia yksityiskohtaisesti. Lisäksi esitellään aineistosta nousevia konkreettisia käytänteitä ja työtapoja, jotka keskijohto on kokenut toimiviksi muutostilanteissa. Tavoitteena on antaa kokonaiskuva siitä, miten keskijohdossa työskentelevät henkilöt pyrkivät tukemaan henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista muutoksen eri vaiheissa. Taulukossa 5 nähdään aineistosta muodostetut alaluokat sisäisten sekä ulkoisten motivointikeinojen osalta. Sisäisistä motivointikeinoista muodostettiin kuusi eri alaluokkaa ja ulkoisista motivointikeinoista neljä eri alaluokkaa.

**Taulukko 5. Keskijohdon käyttämät motivointikeinot**

Sisäiset motivointikeinot	Ulkoiset motivointikeinot
Esimerkillä johtaminen ja oma asenne	Rahalliset palkkiot ja muut etuudet
Valmentava johtamistyyli	Ryhmäpaineen hyödyntäminen
Muutoksen merkityksen ja tarpeen selittäminen	Palautteen antaminen
Työn merkityksellisyyden korostaminen	Julkinen tunnustus
Yksilöllisyyden huomioiminen ja samaistuminen	
Organisaation menestyksen merkitys yksilölle	

### 6.2.1 Henkilöstön sisäistä motivaatiota vahvistavat keinot

Haastatteluaineistossa nousi esiin kuusi sisäisen motivoinnin keinoja, joilla keskijohto pyrkii vahvistamaan henkilöstön sisäistä motivaatiota muutostilanteissa. Esimerkillä johtaminen ja oma asenne nähtiin kaikissa haastatteluissa keskeisimpänä keinona. Valmentava johtamistyyli tuki haastateltavien mukaan työntekijöitä muutostilanteissa. Lisäksi haastatteluissa korostui muutoksen merkityksen selittäminen, työn merkityksellisyyden korostaminen sekä yksilöllisyyden huomioiminen ja samaistuminen. Viimeisenä pääluokkana nousi esiin organisaation menestyksen merkitys yksilölle, joka sijoittuu analyysissä ulkoisen ja sisäisen johtamisen rajapinnalle. Tässä tutkimuksessa sen katsottiin kuitenkin liittyvän enemmän sisäiseen motivointiin, sillä haastateltavat korostivat työn

merkityksellisyiden ymmärtämistä, yhteiseen tavoitteeseen sitoutumista ja kokemusta oman panoksen vaikutuksesta organisaation menestykseen.

### **Esimerkillä johtaminen ja oma asenne**

Esimerkillä johtaminen ja keskijohtajan oma muutosmyönteinen asenne nousi keskeiseksi teemaksi kaikissa haastatteluissa. Esimerkillä johtaminen voidaan liittää sisäisen motivaation vahvistamiseen, koska johtajan oma suhtautuminen muutokseen vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat muutoksen merkityksen ja mahdollisuudet.

H6: Mutta kyllä pidemmällä aikavälillä onnistumisen kannalta oma esimerkki on kaikista tärkein. Sanoisin, että oma suhtautuminen muutokseen ja se, miten itse niihin reagoi, vaikuttaa eniten.

Keskijohdon kuvauksissa korostui ajatus siitä, että heidän vastuullaan on näyttää mallia ja suhtautua muutokseen optimistisesti. Tämä edellytti paitsi positiivisen asenteen ylläpitämistä, myös itsesääteilyä, jotta johtaja ei lähtisi mukaan alaisten mahdollisiin negatiivisiin tunteisiin.

H1: Pitää asettua johdettavien saappaisiin, mutta pysyä itse positiivisena ja kannustavana... Yrittää luoda positiivista kuvaa tulevaisuudesta ja selventää, miksi asioita tehdään...

Haastateltavat kuvasivat myös, että esimerkillä johtaminen toimii konkreettisena motivointikeinona, sillä keskijohtajan oma asenne ja aktiivinen rooli arjen työssä voi edistää yhteistyötä ja sitoutumista muutokseen.

H6: Vähän toimii semmoisena jäniksenä tiimille, että esihenkilön myyminen auttaa käytännössä motivoimaan, ja kun tehdään yhteistyössä arkea, yhteistyö sujuu tosi hyvin.

Haastateltavien mukaan esimerkillä johtamiseen voitiin katsoa kuuluvan myös haasteita. Esimerkiksi haastateltavat 4 ja 5 kuvasivat, etteivät he voineet tuoda esiin kaikkia omia ajatuksiaan tai turhautumistaan muutokseen liittyen, mikä vaati heiltä jatkuvaa itsesääteilyä. Omien tunteiden pidättäminen näyttäytyi aineistossa osin ristiriitaisena suhteessa johtajien tavoitteeseen olla aina optimistinen ja toimia roolimallina tiimille. Tällä viitattiin usein siihen, että keskijohdon roolissa vaikutusmahdollisuudet ovat usein rajalliset, ja tunteiden näyttäminen saatetaan nähdä epäammattimaisena tai "kiellettyinä".

H4: Se herättää aika paljon turhautumista ja ärsytystä, koska ymmärrän miksi muutos pitää tehdä ja mulla on paljon tuloksellisuus- ja vaikuttavuusnäkökulmaa. Välillä turhauttaa perustella sitä jatkuvasti muille.

H5: Ensimmäinen reaktio tiimillä voi olla ihmetystä ja turhautumista, mut se on ymmärrettävää. Mun täytyy käsitellä omat tunteeni ensin, jotta ne eivät välity tiimille.

H5: Olen opetellut olemaan näyttämättä tiimille omaa turhautumista tai vit\*\*\*\*\*, mikä on taito, jota kehitetään jatkuvasti arjessa.

H6: Muutosjohtaminen tarkoittaa mulle sitä, että mä johdan myös esimerkillä ne muutokset ja koitan aina kääntää se silleen, että tää on hyvä juttu, vaikka kokisinkin että se on \*\*\*\* juttu.

Haastatteluaineistossa kuitenkin korostui, että esimerkillä johtaminen ei rakentunut pelkästään ulkoisesti ylläpidetylle positiivisuudelle, vaan useissa puheenvuoroissa nousi esiin myös aito muutosmyönteisyys.

H6: Omalla asenteella: se että mä oon itse valmis muutoksiin. Mä otan ne avoimin mielin vastaan.

Haastatteluissa välittyi ajatus siitä, että keskijohdon rooli edellyttää kykyä nähdä muutoksissa mahdollisuuksia ja suhtautua niihin rakentavasti. Useiden haastateltavien puheessa muutosmyönteisyys näyttäytyi paitsi tietoisena johtamistekona myös henkilökohtaisena ominaisuutena tai asenteena. Tämä voi kertoa esimerkiksi siitä, että keskijohdossa toimiminen edellyttää tietynlaista joustavuutta, resilienssiä ja kykyä sopeutua organisaation strategiaan linjauksiin silloinkin, kun oma vaikutusvalta on rajallinen.

H5: Sun pitää itse alkaa uskomaan siihen, että tää toimii.

### **Valmentava johtamistyyli**

Aineistossa korostui selvästi, ettei autoritäärinen käskyttäminen toimi muutostilanteissa kestäväna motivointikeinona. Sen sijaan keskijohtajien rooli nähtiin valmentavana: johtajan tehtävänä ei ole pelkästään välittää ylemmän johdon päätöksiä, vaan tukea työntekijöitä löytämään omat vahvuutensa ja keinonsa onnistua muutoksessa. Moni haastateltava kuvasi omaa johtamistyyliään eksplisiittisesti valmentavaksi erityisesti muutostilanteissa.

H3: Johtajan tehtävä ei siis ole vain välittää käskyjä, vaan valmentaa henkilöä saamaan itsestään paras irti.

Muutama haastateltava korosti erityisesti sitä, että käskyttäminen ei toimi muutostilanteissa.

H1: Käskyttäminen muutokseen ei toimi, keskijohdon pitää olla kannustava ja motivoiva.

Valmentava johtamistyyli voidaan liittää sisäisen motivaation vahvistamiseen, sillä sen voidaan haastattelujen perusteella nähdä tukevan työntekijän kokemusta autonomiasta, osaamisesta ja

merkityksellisyydestä. Kun työntekijä saa mahdollisuuden oivaltaa itse, kehittää omaa toimintaansa ja hyödyntää vahvuuksiaan, motivaatio ei perustu ulkoiseen pakeroon tai kontrolliin, vaan henkilökohtaiseen kasvuun ja onnistumisen kokemuksiin.

### **Muutoksen merkityksen ja tarpeen selittäminen**

Kaikki haastateltavat korostivat, että muutoksen taustojen ja tarkoituksen selittäminen on keskeistä onnistuneessa muutoksen johtamisessa. Pelkkä ohjeiden antaminen ei riitä, vaan työntekijöille tulee avata, miksi muutos on tarpeellinen, jotta motivaatio vahvistuu.

Keskijohto kuvasi, että selittämällä muutoksen syyt ja merkityksen he lisäävät työntekijöiden ymmärrystä ja auttavat heitä samaistumaan organisaation tavoitteisiin. Kun henkilöstö ymmärtää, miksi muutoksia tehdään, he voivat kokea työnsä merkitykselliseksi ja sitoutua muutokseen. Keskijohdon rooli korostuu erityisesti tässä prosessissa, sillä juuri heidän tehtävänä on selittää alajohtoportaalille muutoksen tarkoitus, eikä vain ohjeistaa, mitä pitää tehdä.

H3: Keskijohdon täytyy selittää alajohtoportaalille, miksi näin tehdään, ei pelkästään mitä tehdään.

H8: Tiimeissä keskustelu muuttuu usein päivittäisen tekemisen kertaukseksi ja toistamiseksi: miksi tämä tehdään, miten se tehdään ja missä se tehdään. Ylempi keskijohto voi tällöin tulla antamaan lisäselvitystä, mutta suurin osa keskusteluista liittyy käytännön asioiden toistamiseen ja selventämiseen.

Tulokset osoittavat, että muutoksen perussyiden ja lopputuloksen selittäminen on avainasemassa motivoinnin kannalta. Kun keskijohto onnistuu jalkauttamaan muutoksen siten, että henkilöstö ymmärtää sen perusteet ja kokee sen itse tarpeelliseksi, syntyy vahva motivaatio muutoksen toteuttamiseen.

H1: Mä koen, että se perustuu pitkälti siihen, että ymmärretään muutoksen perussyyt, sen tarve ja lopputulema. Juuri siksi keskijohdon rooli on niin tärkeä: jos muutos saadaan jalkautettua siten, että henkilöstö ymmärtää sen hyvin, hyväksyy sen ja kokee sen itsekkin tarpeelliseksi, syntyy motivaatio.

### **Työn merkityksellisyyden korostaminen**

Työn merkityksellisyyden korostaminen nousi aineistosta esille toistuvasti. Haastateltavat kuvasivat sanoittavansa työn merkityksellisyyttä eksplisiittisesti ja pyrkivänsä konkretisoimaan yksilöiden työpanoksen vaikutuksia. Tämä sisälsi esimerkiksi sen korostamisen, miten yksilön panos vaikuttaa koko työyhteisön ja organisaation menestykseen.

H1: Jos muutos on sellainen, et pääsee hyvän porukan kanssa rakentamaan jotain uutta, jonka takana voi seistä ja olla ylpeä, se on isompi asia.

Työn merkityksellisyyttä kuvattiin usein myös siten, että merkityksellistä ei ollut pelkästään palkka, vaan se, että työssä tehdään jotain järkevää hyvien ihmisten kanssa.

H2: Työn merkityksellisyys ja se, että tekee jotain järkevää hyvien ihmisten kanssa, on merkityksellisempää kuin palkka.

Myös oppimismahdollisuudet tulkittiin osaksi työn merkityksellisyyttä, koska haastateltavat liittivät uuden oppimisen kokemuksen työn henkilökohtaiseen arvokkuuteen ja ammatilliseen kasvuun.

H7: Oppimismotivaattorille korostat, mitä uusia taitoja ja mahdollisuuksia muutos tuo.

### **Työntekijöihin samaistuminen ja yksilöiden huomioiminen**

Keskijohtajat kuvasivat, että yksilön sisäiseen motivointiin kuuluu kiinteästi samaistuminen. Samaistumisella he tarkoittivat työntekijän yksilöllisten tarpeiden, vahvuuksien ja elämäntilanteen huomioimista sekä pyrkimystä ymmärtää, mikä jokaista yksilöä aidosti motivoi. Tavoitteena oli johtaa ihmisiä eri tavoin heidän omista lähtökohdistaan käsin.

H1: Jokaista pitäisi nähdä yksilönä ja johtaa eri tavalla.

H2: Yrittää astua henkilön saappaisiin, tuntea hänen vahvuudet ja heikkoudet.

Aineistossa korostui, että ihmisillä on erilaisia motivaatiotekijöitä ja niin sanottuja “draivereita”, jotka vaikuttavat siihen, miten he suhtautuvat muutoksiin.

H7: Parhaimmillaan sä tunnet hyvin sen porukan, kenen kanssa työskentelet, ja tiedät, mikä ketäkin motivoi. Jos se on se kaverin ykkösjuttu, niin sen henkilön muutosjohtaminen ja auttaminen sopeutumaan muutoksiin voi olla ihan erilainen kuin sen, joka motivoituu siitä, että oppii aina uutta ja kehittyy.

H4: Toiselle on tärkeää saada käyttää aikaa omien koulutusten suunnitteluun, ja kolmannelle taas, että voi aloittaa työt 7 ja lopettaa 3, että ehtii olla lasten kanssa. Tärkeintä on tunnistaa jokaisen sisäiset motivaatiot ja nähdä, miten niitä voidaan vaalia jatkossakin.

Samaistuminen ilmeni myös johtajan kykynä reflektoida omaa aiempaa asemaansa organisaatiossa ja hyödyntää tätä ymmärrystä tiimin johtamisessa.

H5: Mä sanoisin että se on kaiken keskiössä, koska muistan itsekin kun olin siinä asemassa missä tiimi on tällä hetkellä.

Yksilöllisyyden huomioiminen tukee sisäistä motivaatiota erityisesti siksi, että työntekijä kokee tulevansa nähdyksi ja arvostetuksi omana itsenään. Kun organisaation tavoitteet ja muutokset

pystytään kytkemään työntekijän omiin arvoihin, tavoitteisiin ja elämäntilanteeseen, motivaatio ei perustu ulkoiseen pakkoon tai kontrolliin, vaan henkilökohtaiseen merkityksen kokemukseen. Tämä vahvistaa sitoutumista muutokseen pitkällä aikavälillä.

### **Organisaation menestyksen merkitys yksilölle**

Haastateltavien mukaan yksi tapa herättää henkilöstön sisäistä motivaatiota on korostaa organisaation menestyksen merkitystä yksilölle. Muutostilanteessa nähtiin tärkeänä tuoda esiin, miten onnistunut muutos voi pitkjänteisellä työskentelyllä ja jaetulla tavoitteella tuoda mahdollisuuksia myös työntekijälle.

H7: Jos pystytään hyvin laittamaan tiimi kontekstiin, että miksi me tehdään näitä asioita ja tehdään niitä jatkumona, ihmiset näkee, että lopputulos on yleensä hyvä. Vaikka välillä joutuu tekemään vähän enemmän työtä, siitä seuraa, että asiat yleisesti paranee. Kun firma pärjää, se tarkoittaa myös mulle hyvää, palkka nousee, työ sujuu paremmin, ja niin edelleen.

Tässä yhteydessä motivoinnin voidaan nähdä rakentuvan osittain myös ulkoisten kannustimien varaan, kuten palkkakehityksen tai työolosuhteiden paranemisen odotukselle. Analyysissa ilmiö tulkittiin kuitenkin ensisijaisesti sisäiseen motivaatioon liittyväksi, koska haastateltavien puheessa korostui erityisesti työn merkityksellisyyden ymmärtäminen, yhteiseen tavoitteeseen sitoutuminen ja kokemus oman työn vaikutuksesta kokonaisuuteen. Ulkoiset hyödyt näyttäytyivät pikemminkin muutoksen onnistumisen jatkoseurauksina kuin varsinaisina toiminnan ensisijaisina motivaatiotekijöinä.

H4: Jos ymmärrettäisiin, että muutoksen myötä me voidaan kasvaa ja saavuttaa organisaationa uusia asioita, jotka vois tarjota meille kaikille uusia mahdollisuuksia.

### **6.2.2 Henkilöstön ulkoista motivaatiota vahvistavat keinot**

Haastatteluaineistossa nousi esiin neljä keinoa, joilla keskijohto pyrkii vahvistamaan henkilöstön ulkoista motivaatiota muutostilanteissa. Analyysissä ulkoisen motivoinnin keinoiksi jäsenyivät rahalliset palkkiot ja muut konkreettiset etuudet, ryhmäpaineen hyödyntäminen, palautteen antaminen sekä julkinen tunnustus. Rahalliset kannustimet ja palkinnot nähtiin erityisesti lyhyen aikavälin suoritusta tehostavina keinoina. Ryhmäpaine perustui sosiaalisiin odotuksiin ja hyväksynnän tarpeeseen. Palautteen antaminen ja julkinen tunnustus toimivat ulkoisina vahvistimina, joiden kautta työntekijälle viestittiin arvostuksesta ja suoritusten näkyvyydestä. Näitä keinoja yhdisti se, että motivaatio rakentui ensisijaisesti ulkoisten tekijöiden varaan.

## Rahalliset palkkiot ja muut konkreettiset etuudet

Selkeät ulkoisen motivoinnin keinot voitiin analyysissä jakaa rahallisiin palkkioihin sekä muihin konkreettisiin etuihin, joilla pyrittiin vaikuttamaan työntekijöiden suoriutumiseen muutostilanteissa.

H7: Tärkeintä on, että ymmärrät ihmisten yksilölliset motivaatiofaktorit. Silloin sä voit räätälöidä viestintää ja toimintatapoja, ja rahasta motivoituvalle selität, miten muutos vaikuttaa palkkaan tai bonuksiin.

Useat haastateltavat kuvasivat, että erityisesti myyntiorganisaatioissa taloudelliset kannustimet koettiin toimiviksi ja suoraviivaisiksi motivointikeinoiksi.

H3: Toisilla ne on ulkoisia tekijöitä, kuten raha, vapaapäivät tai uusi työtietokone.

Luokka näyttäytyi kuitenkin aineistossa osin ristiriitaisena ja se jakoi mielipiteitä haastateltavien keskuudessa. Osa haastateltavista korosti, että rahalliset kannustimet voivat lisätä suoritustasoa lyhyellä aikavälillä, mutta niiden vaikutus jää usein väliaikaiseksi. Ulkoiset motivointikeinot näyttäytyivät aineistossa siis joillekin yksilöille tehokkaina, mutta kuitenkin rajallisina.

H6: Jos haluan parempia tuloksia, ehdotan usein jonkinlaista pientä 'kikkeriä'. Esimerkiksi se, joka saa kovimman tuloksen, saa tietyn summan bonusta. Tai jos tehdään uusi asiakashankintaa ja voitetaan se, siitä voi saada pienen palkinnon. Se voi olla vaikka viinipullo tai lahjakortti. Tällaiset pienet kannustimet nostavat ainakin hetkellisesti tekemisen tasoa.

## Ryhmäpaineen hyödyntäminen

Haastateltavat kuvasivat, että ryhmädynamiikkaa ja ryhmäpainetta voidaan hyödyntää tiimien motiivointiin muutostilanteissa. Toimivana käytäntönä nähtiin, että yksilöitä valmistellaan muutokseen ensin pienemmissä ryhmissä tai yksittäisten jäsenien kanssa ennen muutoksen esittelyä koko tiimille. Näin keskijohto koki saavansa tukea muutoksen läpiviemiseen ja pystyi hallitsemaan mahdollisia muutosvastarinnan tunteita.

H2: Jos myyt idean muutamalle tiimin jäsenelle ennen palaveria, muut hyväksyy sen helpommin.

Ryhmäpaineen hyödyntäminen nähtiin ulkoisen motivoinnin keinona, sillä toiminta ohjautuu tässä tapauksessa enemmän ulkoisten tekijöiden pohjalta. Ulkoisia tekijöitä tällaisissa tilanteissa voivat olla esimerkiksi sosiaalisen hyväksynnän saanti tai tiimin odotuksiin vastaaminen.

H7: Täytyy löytää tiimistä ne tyypit, jotka ymmärtää sen muutoksen syyt ja tulee niiden kans juttuun. Niin sit se voi olla sun back uppina siellä palaverissa.

Työntekijän motivaatio ei siis lähde pelkästään sisäisestä halusta tai merkityksen kokemuksesta. Vaikka ryhmädynamiikka voi auttaa nopeuttamaan muutoksen hyväksyntää ja hallitsemaan muutosvastarintaa, sen vaikutus sisäiseen motivaatioon voi olla rajallinen. Tämän vuoksi ryhmäpainetta kuvattiin käytettävän usein muiden sisäistä motivaatiota vahvistavien motivointikeinojen rinnalla.

### **Palautteen antaminen**

Palautteen antaminen näyttäytyi aineistossa keskeisenä ulkoisen motivoinnin keinona. Haastateltavat kuvasivat antavansa työntekijöille säännöllisesti kannustavaa ja vahvuuksia korostavaa palautetta, jonka tarkoituksena oli vahvistaa kokemusta osaamisesta ja onnistumisesta. Palautteen merkityksellisyyttä lisäsi sen jatkuvuus ja arkeen kiinnittyminen.

Kannustava palaute toimi ulkoisena vahvistimena, joka osoitti työntekijälle, että hänen suorituksensa huomataan ja niitä arvostetaan. Erityisesti osa työntekijöistä koki palautteen merkityksellisenä motivaation lähteenä.

H1: Tavallaan ihmisiä pitää kehua, kiitos ei maksa mitään ja kehu on ilmainen bonus tavallaan jakaa.

Vaikka palaute voi tukea myös osaamisen kokemusta, se rakentuu lähtökohtaisesti ulkoiselle tunnustukselle ja toisilta saadulle arvioinnille, minkä vuoksi se sijoittuu ensisijaisesti ulkoisen motivoinnin keinoihin. Aineistossa korostui kuitenkin, että kaikki eivät motivoitu palautteesta samalla tavoin, mikä viittaa yksilöllisiin eroihin ulkoisten motivaatiotekijöiden merkityksessä.

H3: Jotkut tykkää siitä, että asiakkaat antaa palautetta tai saa kollegoilta hyvää palautetta.

### **Julkinen tunnustus**

Julkinen tunnustus nousi aineistossa erillisenä motivointikeinona palautteen rinnalle. Haastateltavat kuvasivat nostavansa työntekijöiden onnistumisia esiin yhteisissä tilaisuuksissa tai organisaation viestintäkanavissa. Tunnustuksen tarkoituksena oli tehdä suoritukset näkyviksi koko työyhteisölle ja vahvistaa työntekijän asemaa ryhmässä.

H5: Se että sä kehut työntekijöitä kaikista suorituksista esim. meidän omissa viestinnän kanavissa.

H4: Voi antaa palautetta ja erilaisia tunnustuksia organisaation sisäisissä palavereissa tai sitten vaikka myös ulkoisesti, vaikka verkkosivuilla, et tää työntekijä sai vuoden parhaat esihenkilö pisteet.

Julkinen tunnustus toimii selkeästi ulkoisen motivoinnin keinona, sillä sen vaikutus perustuu sosiaaliseen näkyvyyteen, arvostukseen ja hyväksyntään. Onnistumisen esiin nostaminen muiden edessä voi vahvistaa työntekijän kokemusta arvostuksesta ja lisätä halua ylläpitää hyvää suoriutumista.

H1: Niin ihmisiä kun kehuu muiden edessä, se tuo kaikille hyvää fiilistä. Eli totta kai kannattaa kehuu myös yksityisestikin, mutta kannattaa aina tilaisuuden tullen kehua myös julkisesti, vaikka ei olisi edes mikään iso asia. Tässä maailmassa ei ole ketään ihmistä, joka ei pitäisi siitä että niitä kehuaan.

## 7 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa tutkittiin miten erilaiset muutostilanteet kuvautuvat keskijohdon kertomuksissa ja minkälaiset tekijät haastavat muutostilanteita. Päättökysymyksenä analysoitiin, millä tavoin keskijohto hyödyntää ulkoisen ja sisäisen motivoinnin keinoja työntekijöiden motivoinnissa muutostilanteissa. Tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin teemahaastatteluilla kerätystä aineistosta, jonka tavoitteena oli tuoda keskijohtajien oma ääni ja kokemukset esille.

### 7.1 Keskijohdon rooli muutostilanteissa

Yhtenä alatutkimuskysymyksenä tarkasteltiin, minkälaiset tekijät vaikeuttavat työntekijöiden motiivointia muutostilanteissa. Haastattelut osoittivat, että keskijohto kohtaa muutostilanteissa monenlaisia haasteita. Keskijohtajat olivat kohdanneet esimerkiksi suunniteltuja, jatkuvia ja transformatiivisia organisaatiomuutoksia. Organisaatiomuutosten kuvauksissa korostui muutosten toistuvuus, monitasoisuus ja sen vaikutukset arjenkäytäntöihin sekä yksilöiden työnkuviin ja palkkaukseen. Henkilöstön motiivointia vaikeuttivat erityisesti muutosvastarinta, yksilölliset asenteet, rajalliset vaikutusmahdollisuudet ja tiedon puute, aikataulupaineet sekä puutteellinen viestintä.

Tässä tutkimuksessa muutosvastarinta näyttäytyi voimakkaimpana tilanteissa, joissa muutos kohdistui suoraan henkilöstön omaan työnkuvaan. Tulos on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan muutokset herättävät eniten vastarintaa niiden vaikuttaessa työntekijän omaan työhön (Viitala & Jylhä 2025). Tämän tutkimuksen perusteella henkilöstön oli vaikea hahmottaa muutosten mahdollisia pitkän aikavälin hyötyjä organisaation toiminnalle, mikäli muutokset edellyttivät heiltä tässä hetkessä esimerkiksi lisää joustavuutta tai muutoksia oman työn tekemisen tapoihin. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että yksilön motivoituminen ja sitoutuminen organisaation pidemmän aikavälin tavoitteisiin edellyttäisi vahvempaa sisäistä motivaatiota. Havainto tukee myös Korhosen ym. (2002, 201) näkemystä siitä, että muutosvastarinta liittyy usein motivaation puutteeseen.

Haastateltavat korostivat henkilöstön yksilöllisiä eroja muutoksiin suhtautumisessa. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa on tunnistettu samankaltainen kahtiajako: osa työntekijöistä kokee muutokset innostavina mahdollisuuksina, kun taas toisille ne näyttävät herkemmin kuormittavina tai epämiellyttävinä (Viitala & Jylhä 2025). Keskijohdon näkökulmasta organisaatiot tarvitsevat työntekijöitä, joilla on riittäviä voimavaroja kohdata ja käsitellä muutoksia. Tulosten perusteella voidaan jopa pohtia, onko nykyisessä työelämässä yksilön kyky sopeutua jatkuviin muutoksiin muodostumassa yhdeksi keskeisimmistä työelämätaidoista.

Keskijohdon kuvauksissa muutoksiin myönteisesti suhtautuvat yksilöt näyttäytyivät organisaation tärkeinä voimavaroina, sillä heidän nähtiin tukevan myös muutosten jalkauttamista työyhteisöön. Samalla tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että organisaatioiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota niihin keinoihin, joilla työntekijöitä voidaan tukea muutostilanteissa. Mikäli muutoksiin kriittisesti suhtautuvia yksilöitä aletaan leimata haastaviksi, tällä voi olla kielteisiä vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen.

Rajalliset vaikutusmahdollisuudet muutokseen sekä puutteellinen tieto haastavat keskijohtajia muutostilanteissa. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että keskijohdon mahdollisuudet vies-tiä sekä osallistua päätöksentekoon ovat usein rajalliset (Hjelt & Karila 2021, 201). Briggs (2006, 14–15) kiteyttää, että keskijohto ei aina ole mukana organisaatiota koskevassa päätöksenteossa, vaikka heillä on keskeinen rooli muutosten käytännön toteutuksessa.

Tässä tutkimuksessa haastateltavien kuvaukset keskijohdon roolista tukevat aiempia havaintoja. Keskijohdon rooli näyttäytyi erityisen haastavana tilanteissa, joissa heitä ei ollut osallistettu muutoksen suunnitteluun lainkaan. Tällöin keskijohtajilta saatettiin kuitenkin odottaa muutoksen imple-mentointia ja henkilöstön motivoimista muutokseen, vaikka heidän käytettävissään oleva tieto muutoksen taustoista, tavoitteista tai vaikutuksista oli puutteellista. Tämä saattoi lisätä epävarmuutta sekä vaikeuttaa muutoksen perustelemista henkilöstölle.

Tilanne asettaa keskijohdon vaikeaan rooliin johdon ja henkilöstön väliin: heidän odotetaan saman-aikaisesti ymmärtävän strategisen tason päätöksiä ja tukevan henkilöstöä muutoksen arjen toteutuk-sessa. Mikäli keskijohtoa ei osallisteta riittävästi muutoksen suunnitteluun, heidän mahdollisuutensa toimia uskottavina muutoksen välittäjinä voivat heikentyä. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa (Williams 2019, 3–5) on todettu osan keskijohtajista kokevan asemansa organisaatiossa hauraaksi, mikä voi osaltaan liittyä juuri korkeisiin odotuksiin ja rajallisiin vaikutusmahdollisuuksiin.

Haastateltujen kertomukset muutosjohtamisesta osoittavat, että keskijohto toimii jatkuvasti paineen alla ja usein myös puutteellisen tiedon varassa. Tulokset korostavat tarvetta antaa keskijohdolle riit-tävästi tietoa muutoksista. Sims (2003, 1196, 1209) korostaa, että keskijohtajan on kyettävä rakenta-maan ja viestimään yhtenäistä kertomusta omasta toiminnastaan. Tämä on erityisen haastavaa tilan-teissa, jos keskijohtajan tieto muutostilanteesta on puutteellista, sillä heidän odotetaan ylläpitävän alaisilleen varmuuden ja luottamuksen tunnetta. Tiedon puute tekee keskijohdon roolista entistä vaativamman: heidän on kyettävä tulkitsemaan organisaation tapahtumia ja tarjoamaan alaisilleen suuntaa ja tulkintaa, vaikka he eivät itsekkään ole varmoja asioista. Mikäli keskijohto väistäisi tä-män vastuun, alaiset menettäisivät luottamuksensa, sillä suurin osa työntekijöistä ei siedä

epävarmuutta siitä, etteivät heidän johtajansa kykene seuraamaan tilanteiden kulkua. Näin ollen keskijohdon kyky ylläpitää luottamusta ja varmuuden tunnetta riippuu merkittävästi heidän tiedollisista resursseistaan ja tulkintataidostaan muutosprosessien keskellä.

Henkilöstön motivointia muutostilanteissa haastoi myös keskijohdon omat tunteet työelämässä. Haastattelujen perusteella keskijohtajat tunnistivat, että heidän oma väsymyksensä tai turhautumisensa saattoi heijastua siihen, miten he kohtasivat henkilöstöä ja miten he jaksoivat perustella muutoksia. Keskijohtajien kertomusten mukaan heiltä odotetaan usein kykyä ylläpitää myönteistä vuorovaikutusta ja positiivisen esimerkin näyttämistä, vaikka he itse kokisivat epävarmuutta, väsymystä tai turhautumista muutoksen suhteen. Tämä voi käytännössä tarkoittaa omien tunteiden piilottamista, jotta henkilöstölle välittyisi johdonmukainen ja luottamusta herättävä viesti muutoksesta. Näin ollen voidaan nähdä, että muutostilanteet voivat kuormittaa keskijohtajia, jos heidän tunteilleen ei ole sijaa. Tulokset korostavatkin tarvetta kiinnittää huomiota myös keskijohdon hyvinvointiin ja tuen saatavuuteen muutostilanteissa, jotta heillä olisi riittävät voimavarat kohdata henkilöstöä rakentavasti.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että keskijohtajat tunnistavat myös useita tekijöitä, jotka auttavat heitä ajoittain haastavissa muutostilanteissa. Haastattelujen perusteella erityisesti kouluttautuminen, vertaistuki, ylimmän johdon tuki sekä ulkopuolinen tuki koettiin merkittäviksi tukitekijöiksi. Näiden tekijöiden syvempi ymmärtäminen voi auttaa organisaatioita suunnittelemaan muutoksia myös keskijohdon kannalta kestäviksi, jotta heille voidaan tarjota tarvittavaa tukea.

Kouluttautumisen avulla keskijohtajat voivat kehittää omaa osaamistaan ja saada uusia näkökulmia muutosten johtamiseen, mikä helpottaa haastavien tilanteiden käsittelyä. Myös vertaistuen merkitys korostui, sillä keskustelut muiden samankaltaisessa asemassa olevien johtajien kanssa voivat tulosten mukaan vähentää yksinäisyyden kokemusta töissä ja tarjota käytännön ratkaisuja arjen johtamistilanteisiin. Tulosten perusteella organisaatorajat ylittävä vertaistuki voisi siis olla keskeinen tapa tukea johdon kaikkia tasoja.

Tulokset korostavat myös ylimmän johdon roolia keskijohdon tukemisessa muutostilanteissa. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 268–269) painottavat ylimmän johdon roolia esimerkin näyttämisessä ja valmentavan johtamiskulttuurin rakentamisessa. Myös aiemmissa tutkimuksissa ylimmän johdon rooli on noussut merkittäväksi keskijohtoa tukeväksi tekijäksi muutostilanteissa (Birken ym. 2015).

Tulosten mukaan keskijohdon rooli näyttäytyi ajoittain myös yksinäisenä. Myös Wrightin (2012) tutkimus osoittaa, että yksinäisyyttä esiintyy useilla organisaatiotasoilla, kuten esihenkilö- ja

johtotehtävissä työskentelevillä. Haastateltujen mukaan, kun ylin johto on aktiivisesti mukana muutoksen viestimisessä ja tukemisessa, keskijohtajien on helpompi perustella muutoksen merkitystä henkilöstölle. Tämä voi vahvistaa muutoksen hyväksyttävyyttä organisaatiossa ja tukea sen onnistunutta toteuttamista. Samalla ylimmän johdon tuen voidaan katsoa olevan yksi keino vähentää keskijohtajien kokemaa yksinäisyyttä.

Haastatteluissa nousi esille myös ulkopuolisten muutoskonsulttien tuki. Muutoskonsultteja on tutkittu aiemminkin, sillä yhä useammat organisaatiot hyödyntävät heitä muutostilanteissa. Konsulttien rooleista on kuitenkin erilaisia näkemyksiä. Ulkopuolisten konsulttien katsotaan voivan vahvistaa organisaation kykyä muutokseen, mutta samalla heidän läsnäolonsa voi herättää monenlaisia reaktioita. (Sghari 2020, 159–164.) Vaikka ulkopuolisten muutoskonsulttien hyödyntämiseen liittyy ristiriitaisuuksia, myös aiemmat tutkimukset osoittavat heidän olevan hyödyllisiä esimerkiksi muutosta mahdollistavien tilojen luomisessa sekä uudenlaisen osaamisen kehittämisessä. (Dryzin-Amit 2025).

Haastateltavat toivat toistuvasti esiin, että muutoksen suunnitteluun ei varattu organisaatiossa riittävästi aikaa. Aikapaine on tunnistettu merkittäväksi työn kuormitusta lisääväksi tekijäksi myös aiemmassa organisaatiomuutosta käsittelevässä tutkimuksessa (Backhaus ym. 2024, 1–2). On ymmärrettävää, että tietyt muutostilanteet, kuten pakotetut muutokset, voivat väistämättä aiheuttaa aikataulupainetta. Suunniteltujen organisaatiomuutosten kohdalla voidaan kuitenkin kysyä, missä määrin ylimmässä johdossa ymmärretään operatiivisen toiminnan reunaehdoja ja ajankäyttöä koskevia realiteetteja.

Tulosten perusteella voidaan esittää, että keskijohdon osallistaminen muutoksen suunnitteluvaiheeseen voisi tarjota realistisempaa arviota siitä, kuinka paljon aikaa muutoksen käytännön toteuttaminen edellyttää. Toisaalta täytyy muistaa, että vaikka muutos olisi huolellisesti suunniteltu, se tuo mukanaan epävarmuutta, joka voi häiritä sekä organisaatioiden että yksilöiden arkea (Teerikangas ym. 2026, 2).

## **7.2 Keskijohdon käyttämät motivointikeinot muutostilanteissa**

Päätutkimuskysymyksenä tutkittiin, millä tavoin keskijohto hyödyntää ulkoisen ja sisäisen motiivoinnin keinoja työntekijöiden motivoinnissa muutostilanteissa. Ryanin ja Decin (2020) mukaan sisäinen motivaatio liittyy toimintaan, jota tehdään itsensä vuoksi, eli oman kiinnostuksen ja mielihyvän vuoksi. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kuvailivat useita erilaisia keinoja, joilla he pyrkivät lisäämään henkilöstön sisäistä motivaatiota. Yleisimpiä motivoinnin keinoja olivat esimerkiksi

johtaminen, valmentava johtamistyyli, muutoksen merkityksen selittäminen sekä työn merkityksellisyyden korostaminen.

Keskijohdon kuvailemista motivointityyleistä voitiin tunnistaa transformatiivisen johtamisen keinoja, vaikka tätä johtamistyyliä ei eksplisiittisesti mainittu haastattelussa. Kaikissa haastattelussa korostui esimerkiksi johtaminen ja oma myönteinen asenne muutokseen. Haastateltavien kertomusten ja aikaisemman tutkimuksen valossa esimerkiksi johtaminen näyttöytyy tehokkaana ja vaikuttavana tapana johtaa muutostilanteita. Bass ja Riggio (2006, 6–7) kuvaavat esimerkiksi johtamisen olevan yksi transformatiivisen johtamistavan käytännöistä. Roolimallina toimimisella tavoitellaan erityisesti johdettavien luottamusta ja arvostusta.

Myös Peng ym. (2020, 3–4, 35) viittaa artikkelissaan sosiaalisen oppimisen teoriaan, jossa nähdään, että johtajat toimivat usein roolimalleina organisaatioissa. Työntekijät oppivat käyttäytymään seuraamalla ja jäljittelemällä johtajien toimintaa. Transformaatiolähtöiset johtajat välittävät positiivista tietoa organisaatiomuutoksesta, mikä auttaa työntekijöitä tulkitsemaan muutoksen myönteisesti. Esimerkillä johtaminen edistää työntekijöiden autonomian ja pystyvyyden kokemusta sekä antaa mallin, jonka kautta henkilöstö voi sitoutua muutokseen. Myös Karasvirran ja Teerikankaan (2022) mukaan aiemmassa tutkimuksessa positiivisesti muutokseen suhtautuvia yksilöitä on kuvattu muutostilanteina. Organisaation sisällä työskentelevät yksilöt voivat toimia aktiivisina muutoksen toteuttajina esimerkiksi luomalla positiivista ilmapiiriä ja keräämällä voimavaroja muutoksen tueksi.

Haastateltavat korostivat, että autoritäärinen johtaminen ei tue sisäistä motivaatiota. Sen sijaan useampi haastateltava kuvaili eksplisiittisesti käyttävänsä valmentavaa johtamistyyliä, minkä voidaan katsoa olevan keskeistä myös itseohjautuvuusteorian näkökulmasta (Martela & Jarenko 2015). Tutkimustulos on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan valmentava johtaminen edistää johdettavien muutosorientoitunutta ja innovatiivista käyttäytymistä (Hu ym. 2025). Muutostilanteissa tarvitaan juuri kykyä sopeutua, oppia uutta ja tarkastella toimintaa uudesta näkökulmasta. Tulokset tukevat myös Ristikankaan ym. (2021) näkemystä siitä, että valmentavan johtamisen tavoitteena on jaetun johtajuuden rakentaminen. Haastatteluaineistossa keskijohtajat eivät kuvanneet itseään käskyjen antajina, vaan mahdollistajina ja tukijoina, jotka auttavat työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta roolistaan muutoksessa

Tuloksia voidaan tarkastella myös itseohjautuvuusteorian läpi. Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio vahvistuu, kun yksilön autonomia, pystyvyys ja yhteenkuuluvuus toteutuvat. Valmentava johtaminen tukee näitä kaikkia kolmea perustarvetta. Ensinnäkin se vahvistaa autonomian kokemusta, koska työntekijä ei ainoastaan toteuta annettuja ohjeita, vaan saa tilaa oivaltaa ja

vaikuttaa omaan toimintaansa. Toiseksi se tukee pystyvyyden tunnetta, kun johtaja auttaa työntekijää tunnistamaan vahvuutensa ja kehittämään osaamistaan. Kolmanneksi valmentava vuorovaikutus voi rakentaa luottamusta ja yhteenkuuluvuutta, mikä vahvistaa sitoutumista muutokseen. (Deci ym. 2017, 38–39.)

Haastateltavien mukaan muutoksen merkityksen ja tarpeen selittäminen oli motivaation peruselementti. Tällainen toimintapa on linjassa itseohjautuvuusteorian kanssa, jossa merkityksellisyyden ymmärtäminen vahvistaa autonomista motivaatiota (Deci ym. 2017, 38–39). Myös aikaisemmassa tutkimuksessa todetaan, että usein ihmiset arvioivat nykytilan olevan turvallinen ja muutoksen hyväksymisen helpottamiseksi työntekijät tarvitsevat sille vankat perustelut ja syyt (Blanchard ym. 2024).

Työn merkityksellisyyden tukeminen liittyi haastateltavien kertomuksissa yhdessä tekemiseen, työyhteisöön ja yhdessä oppimiseen. Myös aikaisemmassa muutosjohtamista tarkastelevassa tutkimuksessa on todettu, että yksilöllistyvässä yhteiskunnassamme tarvitaan vastavoimaksi kollektiivista toimintaa, keskinäistä tukea ja välittämistä (Teerikangas ym. 2026).

Haastateltavat toivat esiin useita käyttämiänsä ulkoisen motivoinnin keinoja. Yleisin näistä oli erilaiset taloudelliset suoritusperusteiset palkkiot. Ulkoisen motivoinnin keinot jakoivat kuitenkin haastateltavien mielipiteitä ja siihen liittyi aineistossa ristiriitaisuutta. Osan mielestä ulkoisen motivoinnin keinot olivat kaikkein tehokkaimpia muutostilanteissa ja toisten mielestä niiden painoarvo oli selvästi pienempi.

Tyypillinen esimerkki henkilöstön ulkoisen motivoinnin vahvistamisesta on taloudellinen palkitseminen, sillä useiden tutkimusten valossa (Unger ym. 2020) mukaan suoritusperusteiseen palkkaukseen siirtyminen lisää työn tuottavuutta. Thapan (2023, 79–90) mukaan työntekijöiden suoriutuminen on kautta aikojen heijastunut heidän saamaansa palkkaan. Palkkajärjestelmillä on kiistatta merkitystä työntekijöiden käyttäytymisen ja organisaation tulosten ohjaamisessa.

Ungerin ym. (2020) mukaan palkkiojärjestelmien tavoitteena on motivoida työntekijöitä olemaan tehokkaampia ja samalla lisätä heidän sitoutumistaan yritykseen. Suoritusperusteisen palkan odotetaan lisäävän työntekijöiden motivaatiota, panostusta ja lojaalisuutta yritystä kohtaan. Tutkimusten mukaan kannustimet parantavat työtyytyväisyyttä, vähentävät poissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta sekä vaikuttavat merkittävästi yrityksen tuloksiin.

Erilaisten motivointikeinojen valinnassa tulisi haastateltavien mukaan käyttää yksilöllistä arviointia, ja tämä edellyttää työntekijöiden sekä heidän yksilöllisten tarpeidensa tuntemista. Myös ulkoisia

motivaattoreita pohdittaessa voidaan pysähtyä miettimään yksilöiden erilaisia tarpeita. Hyvänä esimerkkinä voidaan pohtia, motivoituuko työntekijä enemmän taloudellisesta palkkiosta vai esimerkiksi ylimääräisestä vapaapäivästä.

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että taloudelliset palkkiot voivat olla merkittävä väline alaisten motivoinnissa, mutta niiden vaikutus on lyhytaikainen. Keskijohtajien mukaan taloudelliset kannustimet ja palkkiot nostavat työn tekemisen tasoa usein vain lyhyellä aikavälillä. Vastaavasti Unger ym. (2020) osoittavat, että suoritusperusteisen palkkausmallin positiiviset vaikutukset ovat voimakkaimmillaan vain muutamien ensimmäisten kuukausien aikana. Tämä havainto on linjassa Decin ym. (2017) itseohjautuvuusteorian kanssa, jonka mukaan pelkkä suoritusperusteinen palkkio ei yksin riitä tukemaan pitkäaikaista motivaatiota.

Muutosjohtamisen näkökulmasta lyhyt aikaväli ei kuitenkaan välttämättä ole ongelma, sillä juuri alkuvaiheen motivaatio voi olla ratkaiseva muutoksen implementoinnissa ja sen juurruttamisessa organisaatioon. On kuitenkin tärkeää huomioida, että pelkkien ulkoisten kannustimien varassa toimiminen voi kuormittaa työntekijää ja heikentää työhyvinvointia (Martela & Jarenko 2015, 25–26). Lisäksi huonosti suunnitellut palkkiot voivat johtaa odottamattomiin tai jopa vastakkaisiin vaikutuksiin (Unger ym. 2020). Näin ollen henkilöstön motivoinnissa ei tulisi nojata yksinomaan taloudellisiin palkkioihin.

Monet organisaatiot keskittyvät nykyisin ensisijaisesti taloudelliseen palkitsemiseen, kun taas ei-taloudellinen palkitseminen, kuten kiitos ja kannustus, jäävät usein vähemmälle huomiolle (Thapa 2023, 81). Tutkimukseen haastatellut keskijohtajat kuvailivat haastatteluissa motivoivansa haastateltavia antamalla palautetta. Thapa (2023, 82–83) nostaa myös esille, että palkitseminen voidaan jakaa kahteen muotoon: taloudelliseen palkitsemiseen ja ei-taloudelliseen palkitsemiseen. Ei-taloudelliset palkkiot, kuten tunnustus ja kiitos, vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden suoriutumiseen. Työntekijät, jotka saavat tunnustusta ja kiitosta työstään, ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia, mikä puolestaan parantaa heidän suoriutumistaan.

Julkinen tunnustus sopi analyysissä ulkoisen motivaation pääluokkaan. Martelan ja Jarenkon (2014, 6) mukaan ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan ulkoisia seurauksia ja palkintoja. Julkinen tunnustus jakautui analyysissä henkilökohtaisen palautteen ulkopuolelle, sillä näissä kertomuksissa korostui se, että yksilö sai palautteesta julkista näkyvyyttä. Tämän voidaan ajatella johtavan lisääntyneeseen sosiaaliseen arvostukseen. Keskijohdon kertomusten mukaan näkyvyys voi yhtä lailla toimia ulkoisena vahvistimena, ainakin hetkellisesti.

Useat keskijohtajat kuvailivat vaikuttavansa johdettavien motivaatioon ryhmäpainetta hyödyntäen. Keskijohtajat kertoivat esimerkiksi puhumalla ensin yksilöiden kanssa, jotta he olisivat mukana motivoimassa muita muutokseen ja esimerkiksi puoltaisivat keskijohtajan tuomaa viestiä. Aikaisemmassa kirjallisuudessa ulkoista motivaatiota kuvataan usein konkreettisimmilla palkkioilla ja rangaistuksilla. Ryhmäpainetta hyödynnettäessä palkkiona voidaan nähdä ryhmään kuuluvuuden tai yhteisöllisyyden tunne ja toisaalta rangaistuksena voidaan nähdä ulkopuolelle jääminen. Vaikka sosiaalinen paine on aikaisemmassa tutkimuksessa laajalti tutkittu aihe, sitä ei ole tarkasteltu juuri muutosjohtamisen ja keskijohdon johtamisstrategioiden näkökulmasta.

### 7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työntekijöiden motivoinnista ja sitoutumisesta muutostilanteissa tarvitaan lisää vertaisarvioitua tutkimusta. Vaikka teema on keskeinen jatkuvasti muuttuvissa organisaatioissa, siitä on vain vähän tutkimusta. Teerikankaan ym. (2026, 42) analyysin mukaan viimeisen 25 vuoden aikana *Journal of Change Management* -lehdessä julkaistuja artikkeleita vain kaksi keskittyi työntekijöiden sitouttamisen näkökulmaan. Myös muutosvastarintaa koskevia artikkeleita oli julkaistu suhteellisen vähän, vain yhdeksän.

Tämän tutkimuksen aineistossa useat haastateltavat liittivät muutosvastarinnan tiettyihin yksilöihin ja heidän henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa. Tämä havainto viittaa siihen, että muutosvastarintaa olisi perusteltua tutkia lisää myös yksilötasolla. Jatkotutkimuksessa voitaisiin hyödyntää yksilöiden haastatteluja tai laadullisia tapaustutkimuksia, joiden avulla saataisiin syvempää ymmärrystä siitä, miten työntekijät kokevat muutokset ja miten he tunnistavat esimerkiksi itse koettua muutosvastarintaa. Erityisen hedelmällinen lähestymistapa olisi pitkittäistutkimus, jonka avulla voitaisiin tarkastella muutosprosessin eri vaiheita keskijohtajien näkökulmasta. Pitkittäistutkimus mahdollistaisi sen analysoinnin, mitkä tekijät vahvistavat muutosvastarintaa prosessin eri vaiheissa ja mitkä puolestaan tukevat sen käsittelyä ja ylittämistä. Samalla voitaisiin tarkastella esimerkiksi yksilön aiempia muutoskokemuksia, henkilökohtaisia asenteita, koettua organisaatiotukea sekä yksilöllisiä selviytymiskeinoja.

### 7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullista tutkimusta koskevassa kirjallisuudessa tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tavallisesti validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on alun perin luvattu tutkia. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan sitä, mikä on tutkimustulosten toistettavuus ja miten niitä voidaan johdonmukaisesti mitata. (Tuomi & Sarajärvi

2018.) Yleisesti ottaen tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa siis sitä, että tutkimusprosessi on toteutettu huolellisesti ja valinnat on perusteltu, sekä tulokset esitetään johdonmukaisesti suhteessa aineistoon sekä teoreettisiin lähtökohtiin. Luotettavuuden arviointi linkittyy siten koko tutkimusprosessiin, aina tutkimusongelman määrittelystä tulosten tulkintaan saakka.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava tutkimuksen laadullinen luonne sekä aineiston rajallisuus. Tutkimukseen osallistui kahdeksan keskijohdossa työskentelevää henkilöä, minkä vuoksi tuloksia ei voida yleistää tutkimusaineiston ulkopuolelle. Kvalitatiivisten menetelmien tarkoituksena ei ole luoda yleistyksiä, vaan saada syvällistä ymmärrystä ilmiöstä. Pyrkimyksenä on enemmänkin tarkastella ajankohtaista yhteiskunnallista ilmiötä tuoreesta näkökulmasta ja ilman ennakkoluuloja. (Alasuutari 2011.)

Tutkimusprosessin aikana jouduttiin myös ratkaisemaan aineiston keruuseen liittyviä haasteita. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan tutkimus oli tarkoitus toteuttaa tapaustutkimuksena yhdessä organisaatiossa. Riittävän haastateltavamäärän saamiseksi haastatteluja päätettiin kuitenkin laajentaa kahteen muuhun organisaatioon. Tämä ratkaisu mahdollisti aineiston riittävän laajuuden tutkimuskysymysten tarkasteluun. Haastateltavien rekrytoiminen eri organisaatioista tukee tutkimuksen yleistettävyyttä. Haastateltavien eripituiset esihenkilötyöurat sekä kokemus keskijohdossa työskentelystä syventävät vastauksia ja tuovat aineistoon arvokasta näkemystä johtamisen eri tasoilta vuosissa mitattuna. Lisäksi keskijohtajien erilaiset käytännön kokemukset luovat arvokasta tietoa tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty vahvistamaan esittämällä tulososiossa useita suoria aineistolainauksia. Lainaukset tuovat esiin haastateltavien näkökulmia ja auttavat havainnollistamaan aineiston monitulkintaisuutta. Aineistoa on käsitelty huolellisesti koko tutkimusprosessin ajan, ja sitä on pseudonymisoitu vain siltä osin kuin se on ollut välttämätöntä tutkittavien anonymiteetin turvaamiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa on myös hyväksyttävä ja tunnistettava tutkijan oma vaikutus tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa tutkija vaikutti tutkimustuloksiin haastattelun rungon suunnittelulla, haastattelujen pitämisellä sekä analyysin aikana. Tutkijan omaa vaikutusta tutkimukseen pyrittiin pienentämällä esimerkiksi ottamalla vastaan kehittämisehdotuksia haastattelurunkoon, suosimalla avoimia kysymyksiä ja tarkastelemalla omia ennakkoasenteita kriittisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkijan rooli ja tutkimukselliset valinnat voivat vaikuttaa tulosten muodostumiseen. On mahdollista, että toinen tutkija olisi tarkastellut keskijohdon näkemyksiä

erilaisista teoreettisista näkökulmista tai käyttänyt erilaista aineistoa. Tutkimuksen luotettavuuteen on kuitenkin pyritty kiinnittämään erityistä huomiota koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksessa tehdyt valinnat sekä käytetyt analyysimenetelmät on kuvattu mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta tutkimusprosessi olisi toistettavissa.

## 8 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä erityisesti siitä, millä tavoin keskijohto hyödyntää ulkoisen ja sisäisen motiivoinnin keinoja työntekijöiden motiivoinnissa muutostilanteissa. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, minkälaiset tekijät vaikeuttavat työntekijöiden motiivointia muutostilanteissa ja mitkä tekijät tukevat keskijohtajia muutoksien johtamisessa. Tutkimus tarjoaa keskijohtajille välineitä omien vaikutusmahdollisuuksiensa tunnistamiseen, sekä omien johtamis- ja vuorovaikutustaitojensa kehittämiseen muutostilanteissa. Organisaatioille tutkimus tarjoaa tuoreen näkökulman keskijohtajien merkityksellisestä roolista organisaatiomuutosten toteuttajina.

Toimintaympäristöjen jatkuva muuttuminen ei ole väliaikainen ilmiö, joten organisaatioilta vaaditaan kykyä muuttua myös jatkossa. Maailman poliittinen tilanne on yhä epävakaa ja ilmasto sekä luonto ovat kovalla koetuksella. Samalla myös teknologinen murros, erityisesti tekoälyn nopea käyttöönotto, muuttaa organisaatioiden toimintaympäristöä nopeasti. (Teerikangas ym. 2026.) Organisaatioiden kyky uudistua ja implementoida muutoksia ei ole kilpailuetu vaan ehto. Samalla on kuitenkin huolehdittava henkilöstön hyvinvoinnista.

Strategisesti tarkasteltuna muuttumattomuus muodostaa merkittävän riskin: kyvyttömyys uudistua ennakoivasti voi heikentää kilpailukykyä ja vaarantaa pitkän aikavälin menestyksen. Reaktiiviset, pakon sanelemat muutokset koetaan usein kuormittavina ja ne voivat lisätä henkilöstön vastarintaa. (Pirinen 2014.) Myös tämän tutkimuksen tuloksissa keskijohto kuvasi muutostilanteisiin liittyviä haasteita, kuten viestinnän puutteita, epäselvää tietoa ja tiukkoja aikapaineita, jotka voivat heikentää muutoksen onnistumista.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näkemystä siitä, että ennakoiva uudistuminen systemaattisin askelin vahvistaa organisaation muutoskyvykkyyttä ja henkilöstön sitoutumista (Pirinen 2014). Muutokseen valmistautuminen on sekä rakenteellinen että psykologinen prosessi, jossa henkilöstön motivaation tukeminen ovat keskeisessä roolissa. Organisaatioiden on vahvistettava resilienssiään sekä osaamistaan muutostilanteissa. Tutkimuksen tulokset nostavat keskijohdon rooli henkilöstön motivoijana ja sitouttajana avainasemaan.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että keskijohdolla on käytössään useita konkreettisia keinoja motiivoida ja sitouttaa henkilöstöä muutokseen. Tutkimus vahvistaa käsitystä keskijohdon keskeisestä roolista erityisesti muutoksen toteuttajana. Tulosten mukaan keskijohdolla on rajalliset vaikutusmahdollisuudet muutoksiin. Keskijohtoa tulisi ottaa yhä vahvemmin mukaan muutosten

suunnitteluun, sillä myös aiemman tutkimuksen mukaan keskijohdon käynnistämät muutokset saavat työntekijöiltä keskimääräistä enemmän tukea (Heyden ym. 2017).

Motivaation näkökulmasta tutkimus tuo esiin kiinnostavan havainnon sisäisen ja ulkoisen motivaation suhteesta. Vaikka näitä kahta motivaation muotoa on perinteisesti tarkasteltu vastakohtaisina (Martela & Jarenko 2014), tämän tutkimuksen haastateltavat kuvasivat käyttävänsä niitä samanaikaisesti ja toisiaan täydentävinä. Tämä voi osittain heijastaa kaupallisen alan ja myyntityön erityispiirteitä, joissa tuloksellisuus ja palkitseminen ovat keskeisessä roolissa. Samalla se viittaa siihen, ettei kumpikaan motivaation muoto yksinään ole riittävä muutostilanteissa.

Aiempi tutkimus on osoittanut, että ulkoiset motivaattorit voivat heikentää sisäistä autonomiaa (Ryan & Deci 2020), mutta tämän tutkimuksen aineistossa tällaisia jännitteitä ei noussut esiin käytännön tasolla. Päinvastoin keskijohtajat kuvasivat yhdistävänsä sisäisiä ja ulkoisia motivointikeinoja tietoisesti. Tämä havainto on linjassa itseohjautuvuusteorian kanssa, jonka mukaan yksilö voi samanaikaisesti olla sisäisesti motivoitunut ja tunnistaa toiminnan arvon, tai kokea toiminnan ulkoisesti säädellyksi mutta silti sisäisesti omaksutuksi (Ryan & Deci 2020). Näin ollen motivaation eri muotoja ei tulisi tarkastella mustavalkoisesti tai vastakkain asetellen. Motivoinnin eri keinot voidaan nähdä jatkumona, jossa eri motivointikeinot voivat tukea toisiaan muutoksen eri vaiheissa.

Henkilöstön työhyvinvoinnista ja tarpeista huolenpitäminen ei ole pelkästään hyvinvointia tukeva tekijä vaan edellytys motivoituneelle henkilöstölle. Ryan ja Deci (2020) korostavat, että ihmisen luontainen taipumus kehittyä, oppia ja kokea yhteyttä muihin voi toteutua vain silloin, kun hänen psykologiset perustarpeensa täyttyvät. Tämän näkökulman valossa henkilöstön sisäisen motivaation vahvistaminen rakentuu vahvan työhyvinvoinnin perustalle. Organisaation olisi tärkeää huolehtia työntekijöiden riittävästä palautumisesta, psykologisesta turvallisuudesta ja muista keskeisistä hyvinvoinnin edellytyksistä. Vasta kun nämä perustarpeet täyttyvät, työntekijöiden on mahdollista kokea työnsä merkitykselliseksi, kehittää osaamistaan muutostilanteessa ja sitoutua toimintaan omaehtoisesti.

Lopuksi tutkimuksen tulokset osoittavat, että keskijohtajat voisivat hyötyä systemaattisesta koulutuksesta, joka vahvistaa heidän osaamistaan motivaation ja sitouttamisen kysymyksissä. Myös Panigrahin ym. (2024) tutkimus korostaa, että johdon motivaatio- ja sitoutumisoaamisen vahvistaminen on yhteydessä organisaation menestykseen. Tällainen koulutus tukisi paitsi muutoksen onnistumista myös keskijohdon omaa työssä jaksamista.

## Lähteet

- Abdullah, K. H. – Sofyan, D. (2022) Middle managers and dilemmas in the organisation: a bibliometric review. *Asian Journal of Research in Business and Management*, Vol. 4 (2), 35–49. <<https://doi.org/10.55057/ajrbm2022.4.2.4>>, haettu 25.2.2026.
- Ahmed, N. – Hamdan, A. – Alareeni, B. (2021) The contribution of healthcare middle managers as change agents in the era of Covid-19: critical review. *Teoksessa: The Importance of New Technologies and Entrepreneurship in Business Development*, toim. B. Alareeni – A. Hamdan – I. Elgedawy, 693–705. Springer, Cham. <[https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6\\_51](https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_51)>, haettu 25.2.2026.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Backhaus, I. – Lohmann-Haislah, A. – Burr, H. – Hünefeld, L. – Nielsen, K. – di Tecco, C. – Dragano, N. (2024) Organizational change: challenges for workplace psychosocial risks and employee mental health. *BMC Public Health*, Vol. 24, 1–11. <<https://doi.org/10.1186/s12889-024-19815-w>>, haettu 15.3.2026.
- Baker, J. – Baker, C. (2017) *Transformational leadership: Steve Jobs*. SAGE Publications Ltd, London. <<https://doi.org/10.4135/9781473993419>>, haettu 4.3.2026.
- Bakker, A. B. – Hetland, J. – Kjellevold Olsen, O. – Espevik, R. (2023) Daily transformational leadership: a source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, Vol. 41 (5), 700–708. <<https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>>, haettu 4.3.2026.
- Bakker, A. B. – Leiter, M. P. (toim.) (2010) *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. Psychology Press, New York.
- Bardach, L. – Murayama, K. (2025) The role of rewards in motivation – beyond dichotomies. *Learning and Instruction*, Vol. 96, Article 102056. <<https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2024.102056>>, haettu 21.2.2026.
- Bass, B. M. – Riggio, R. E. (2006) *Transformational leadership*. 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Birken, S. A. – Lee, S.-Y. – Weiner, B. J. – Chin, M. H. – Chiu, M. – Schaefer, C. T. (2015) From strategy to action: how top managers' support increases middle managers' commitment to innovation implementation in health care organizations. *Health Care Management Review*, Vol. 40 (2), 159–168. <<https://doi.org/10.1097/HMR.000000000000018>>, haettu 5.3.2026.
- Blanchar, J.-C. – Eidelman, S. – Allen, E. (2024) Social change requires more justification than maintaining the status quo. *Frontiers in Social Psychology*, Vol. 2, Article 1360377. <<https://doi.org/10.3389/frsps.2024.1360377>>, haettu 2.3.2026.

- Bonsdorff, M., von – Bonsdorff, M., von – Järvensivu, A. (2019) Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, Vol. 16 (1).
- Briggs, A. R. J. (2006) *Middle management in FE*. Continuum, London.
- Burnes, B. (2003) Managing change and changing managers from ABC to XYZ. *The Journal of Management Development*, Vol. 22 (7), 627–642.  
<<https://doi.org/10.1108/02621710310484768>>, haettu 15.3.2026.
- By, R. T. (2005) Organisational change management: a critical review. *Journal of Change Management*, Vol. 5 (4), 369–380. <<https://doi.org/10.1080/14697010500359250>>, haettu 15.3.2026.
- Chavan, S. – Bhattacharya, S. (2022) Study of employees' behavior during organizational change: effects of business theatre on Kubler-Ross model. *Cardiometry*, Vol. 22, 237–243.  
<<https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.22.237243>>, haettu 14.3.2026.
- Deci, E. L. – Olafsen, A. H. – Ryan, R. M. – Morgeson, F. P. (2017) Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 4 (1), 19–43. <<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>>, haettu 21.2.2026.
- Diedericks, J. C. – Cilliers, F. – Bezuidenhout, A. (2019) Resistance to change, work engagement and psychological capital of academics in an open distance learning work environment. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, 1–12.  
<<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1142>>, haettu 14.3.2026.
- Dryzin-Amit, Y. (2025) OD consulting as a catalyst for change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1–32. <<https://doi.org/10.1177/00218863251376151>>, haettu 5.3.2026.
- Elo, S. – Kajula, O. – Tohmola, A. – Kääriäinen, M. (2022) Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, Vol. 34 (4), 215–225.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2015) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Fandino, W. (2019) Formulating a good research question: pearls and pitfalls. *Indian Journal of Anaesthesia*, Vol. 63 (8), 611–616. <[https://doi.org/10.4103/ija.IJA\\_198\\_19](https://doi.org/10.4103/ija.IJA_198_19)>, haettu 1.3.2026.
- Fløvik, L. – Knardahl, S. – Christensen, J. O. (2019) The effect of organizational changes on the psychosocial work environment: changes in psychological and social working conditions following organizational changes. *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, Article 2845.  
<<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02845>>, haettu 1.3.2026.
- Gjerde, S. – Alvesson, M. (2020) Sandwiched: exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations*, Vol. 73 (1), 124–151.  
<<https://doi.org/10.1177/0018726718823243>>, haettu 23.2.2026.

- Hakanen, J. – Perhoniemi, R. (2008) Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikeet työelämässä. *Työelämän tutkimus*, Vol. 6 (1), 30–43.
- Halliwell, P. R. – Mitchell, R. J. – Boyle, B. (2023) Leadership effectiveness through coaching: authentic and change-oriented leadership. *PLOS ONE*, Vol. 18 (12), Article e0294953. <<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294953>>, haettu 27.2.2026.
- Heyden, M. L. M. – Fourné, S. P. L. – Koene, B. A. S. – Werkman, R. – Ansari, S. (2017) Rethinking “top-down” and “bottom-up” roles of top and middle managers in organizational change: implications for employee support. *Journal of Management Studies*, Vol. 54 (7), 961–985. <<https://doi.org/10.1111/joms.12258>>, haettu 2.3.2026.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2022) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. p. Gaudeamus, Helsinki.
- Hjelt, H. – Karila, K. (2021) Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research*, Vol. 10 (2), 164–192.
- Holdsworth, L. – Bridgman, T. (2025) From coping with dying to coping with organizational change: the bricolage of the change curve’s evolution. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 38 (8), 254–269. <<https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2025-0479>>, haettu 16.2.2026.
- Hu, J. – Choi, M. C. – Kim, H. E. (2025) Motivating change-oriented behavior through coaching leadership: the role of psychological entitlement and knowledge management. *Frontiers in Psychology*, Vol. 16, Article 1626507. <<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1626507>>, haettu 27.2.2026.
- Hyppänen, R. (2013) Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Edita, Helsinki.
- Juhila, K. (2021) Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen verkkokäsi-kirja, toim. J. Vuori. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>, haettu 1.3.2026.
- Juvonen, S. (2017) Mistä löytyy motivaatio? *Aikuiskasvatus*, Vol. 37 (4), 320–321. <<https://doi.org/10.33336/aik.88455>>, haettu 19.2.2026.
- Kaltainen, J. (2019) Työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksissa – oikeudenmukaisuus, luottamus, kognitiiviset pärjäämisarvot ja työn imu. *Psykologia*, Vol. 54 (1), 51–55. <<https://doi.org/10.62443/psykologia.v54i1.76366>>, haettu 23.2.2026.
- Karasvirta, S. – Teerikangas, S. (2022) Change organizations in planned change – a closer look. *Journal of Change Management*, Vol. 22 (2), 163–201. <<https://doi.org/10.1080/14697017.2021.2018722>>, haettu 2.3.2026.

- Karasvirta, S. (2026) Managing planned organizational change: A closer look at change organizations, change management practices and organizational change capability. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja E: *Oeconomica* 142. Turun yliopisto – Turun kauppakorkeakoulu, Turku. <<http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-02-0504-1>>, haettu 14.3.2026.
- Korhonen, K. – Santala, R. – Utriainen, P. – Teräväinen, R. (2002) Henkilökunnan osallistumisella muutosvastarinta muutosvoimaksi. *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 21 (2), 200–203.
- Larjovuori, R.-L. – Heikkilä-Tammi, K. (2024) Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. *Työelämän tutkimus*, Vol. 22 (2), 136–168. <<https://doi.org/10.37455/tt.130985>>, haettu 22.2.2026.
- Livijn, M. (2019) Navigating in a hierarchy: how middle managers adapt macro design. *Journal of Organization Design*, Vol. 8, Article 7. <<https://doi.org/10.1186/s41469-019-0046-9>>, haettu 25.2.2026.
- Martela, F. – Jarenko, K. (2014) Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta, Helsinki. <[https://www.parliament.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.parliament.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)>, haettu 19.2.2026.
- Martela, F. – Jarenko, K. (2015) Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum, Helsinki.
- Martela, F. – Jarenko, K. (toim.) (2017) Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent, Helsinki.
- Mauno, S. – Minkkinen, J. – Feldt, T. – Herttala, M. (2022) Lisääkö työn intensiivistyminen työn imua? *Työelämän tutkimus*, Vol. 20 (1), 30–60. <<https://doi.org/10.37455/tt.99318>>, haettu 22.2.2026.
- Murthy, C. S. V. (2007) Change management. Himalaya Publishing House Pvt. Ltd., Mumbai.
- Mäkikangas, A. – Juutinen, S. – Oksanen, A. – Melin, H. (2020) Etätyö ja työn imun muutokset koronakriisin aikana. *Psykologia*, Vol. 55 (6), 408–425. <<https://doi.org/10.62443/psykologia.v55i6.97515>>, haettu 23.2.2026.
- Nieminen, J. H. (2021) Kissa pöydälle: matematiikan arviointi ja sisäinen motivaatio. *Psykologia*, Vol. 56 (6), 644–649. <<https://doi.org/10.62443/psykologia.v56i6.109291>>, haettu 19.2.2026.
- Nikula, K. (2019) Itseohjautuvuus tulevaisuuden menestystekijänä. *Työelämän tutkimus*, Vol. 15 (3), 291–293.
- Olsson, O. V. – Aronsson, H. – Sandberg, E. (2017) Middle management involvement in handling variable patient flows. *Management Research Review*, Vol. 40 (9), 1007–1024. <<https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0114>>, haettu 23.2.2026.

- Oltmann, S. (2016) Qualitative interviews: a methodological discussion of the interviewer and respondent contexts. *Forum Qualitative Sozialforschung*, Vol. 17 (2).  
<<https://doi.org/10.17169/fqs-17.2.2551>>, haettu 15.3.2026.
- Panigrahi, A. – Behera, S. – Kumar, A. (2024) The interplay of organizational commitment and employee engagement in driving performance: a systematic review. *Journal of Informatics Education and Research*, Vol. 4 (2), 2811–2820.
- Pawar, B. S. (toim.) (2004) *Transformational leadership research: issues and implications*. Emerald Publishing Limited, Bradford.
- Peltoniemi, J. (2018) *Kaiken keskellä: keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 190. University of Jyväskylä, Jyväskylä.  
<<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7514-2>>, haettu 2.3.2026.
- Peng, J. – Li, M. – Wang, Z. – Lin, Y. (2020) Transformational leadership and employees' reactions to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 57 (3), 369–397.  
<<https://doi.org/10.1177/0021886320920366>>, haettu 2.3.2026.
- Pinder, C. C. (2008) *Work motivation in organizational behavior*. 2nd ed. Psychology Press, New York.
- Pirinen, H. (2014) *Esimies muutoksen johtajana*. Alma Talent, Helsinki. Verkkoaineisto (Alma Talent Fokus).
- Purwaningrum, E. K. – Suhariadi, F. – Fajrianti, F. (2019) Middle manager's commitment to change: a qualitative study. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, Vol. 8 (1), 45–58. <<https://doi.org/10.12928/jehcp.v8i2.12403>> haettu 1.3.2026.
- Ren, C. R. – Guo, C. (2011) Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process. *Journal of Management*, Vol. 37 (6), 1586–1610.  
<<https://doi.org/10.1177/0149206310397769>>, haettu 23.2.2026.
- Renard, K. – Cornu, F. – Emery, Y. – Giauque, D. (2021) The impact of new ways of working on organizations and employees. *Administrative Sciences*, Vol. 11 (2), Article 38.  
<<https://doi.org/10.3390/admsci11020038>>, haettu 1.3.2026.
- Ristikangas, M.-R. – Lönnroth, A. – Ristikangas, V. – Ristikangas, V. (2021) *Valmentava tiimin johtaminen*. Alma Talent, Helsinki.
- Ristikangas, M.-R. – Ristikangas, V. (2013) *Valmentava johtajuus*. 3. p. Talentum, Helsinki.
- Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2020) Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 61, Article 101860.  
<<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>>, haettu 2.3.2026.

- Ryan, R. M. – Vansteenkiste, M. (2023) Self-determination theory: metatheory, methods, and meaning. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory*, toim. R. M. Ryan, 3–30. Oxford University Press, New York.
- Rydland, M. (2020) Middle managers' role during strategic change: one size does not fit all. *Beta*, Vol. 34 (1), 5–22. <<https://doi.org/10.18261/issn.1504-3134-2020-01-01>>, haettu 25.2.2026.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2009) *KvaliMOTV: menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo, Tampere. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoaristo/julkaisut/kvalimotv.pdf>>, haettu 27.2.2026.
- Salmimies, R. – Ruutu, S. (2013) *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Sanoma Pro, Helsinki.
- Sghari, A. (2020) Participation of external consultants and management of an organizational change project. *Recherches en Sciences de Gestion*, Vol. 2020 (3), 157–181. <<https://doi.org/10.3917/resg.138.0157>>, haettu 5.3.2026.
- Sims, D. (2003) Between the millstones: a narrative account of the vulnerability of middle managers' storying. *Human Relations*, Vol. 56 (10), 1195–1211. <<https://doi.org/10.1177/00187267035610002>>, haettu 23.2.2026.
- Teerikangas, S. – Gjerald, O. – Meglio, O. (2026) Resistant, ready or engaged – with what change? *Journal of Change Management*, Vol. 26 (1), 40–59. <<https://doi.org/10.1080/14697017.2026.2621657>>, haettu 2.3.2026.
- Thapa, R. (2023) The impact of compensation towards employees' performance. *The Spectrum*, Vol. 1 (1), 79–92. <<https://doi.org/10.3126/spectrum.v1i1.54942>>, haettu 2.3.2026.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Tammi, Helsinki.
- Unger, O. – Szczeny, A. – Holderried, M. (2020) Does performance pay increase productivity? *Management Accounting Research*, Vol. 47, Article 100649. <<https://doi.org/10.1016/j.mar.2019.100649>>, haettu 2.3.2026.
- Unkari-Virtanen, L. – Rahmel, P. (2019) *Muutosjohtajan pelimerkit*. Opetushallitus, Helsinki. <<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-141-7>>, haettu 16.2.2026.
- Vasalampi, K. (2022) *Näin motivoit oppimaan*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Viitala, R. – Jylhä, E. (2025) *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Sanoma Pro, Helsinki.
- Vuori, J. (2021a) *Laadullinen sisällönanalyysi*. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*, toim. J. Vuori. Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo, Tampere. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>> haettu 15.3.2026.

- Vuori, J. (2021b) Tutkimusetiikka ihmistieteessä. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, toim. J. Vuori. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere.  
<<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>>, haettu 1.3.2026.
- Weick, K. E. – Quinn, R. E. (1999) Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, Vol. 50 (1), 361–386. <<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>>, haettu 14.3.2026.
- Williams, P. (2019) Middle managers as agents of collaboration. Policy Press, Bristol.
- Wright, S. (2012) Is it lonely at the top? An empirical study of managers' and non-managers' loneliness in organizations. *The Journal of Psychology*, Vol. 146 (1–2), 47–60.  
<<https://doi.org/10.1080/00223980.2011.585187>>, haettu 8.3.2026.

## Liitteet

### Liite 1 Haastattelukysymykset

#### Työntekijöiden motivointi muutoksessa – keskijohdon näkökulmia

##### Tausta ja asema

- Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilönä?
  - o Entä keskijohdossa?
- Minkälaisia erilaisia muutoksia organisaatiossanne on ollut viime vuosina?
  - o Millaisissa erilaisissa muutostilanteissa olet toiminut keskijohdon roolissa?

##### Keskijohdon kokemukset muutostilanteista

- Mitä muutosjohtaminen tarkoittaa sinulle?
- Millaisena näet keskijohdon roolin erilaisten muutosten johtamisessa?
- Millaiset tekijät tekevät muutoksen johtamisesta vaativaa?
- Millaisissa tilanteissa koet muutosjohtamisen sujuvaksi?

##### Henkilöstön johtaminen: tunteet ja motivoiminen muutoksessa

- Millaisia reaktioita ja tunteita henkilöstössä tyypillisesti ilmenee muutostilanteissa?
- Miten muutokset vaikuttavat kokemuksesi mukaan henkilöstön työmotivaatioon?
- Millä keinoilla pyrit tukemaan sekä motivoimaan henkilöstön sitoutumista muutoksiin?
- Minkälaisia motivoimisen keinoja olet käyttänyt?
  - o Mitkä keinot ovat olleet erityisen toimivia tai ei toimivia?

##### Keskijohdon toimijuus ja vaikutusmahdollisuudet

- Millä tavoin koet voivasi vaikuttaa mahdollisten muutoksien sisältöön tai toteutukseen?
- Millaisia rajoitteita koet roolissasi muutostilanteissa?
- Miten kuvailisit keskijohdon asemaa suhteessa yläjohtoon ja henkilöstöön muutostilanteissa?

##### Muutos ja tunteet

- Millaisia tunteita muutosjohtaminen herättää työssäsi omalla kohdallasi?
  - o Miten muutokset vaikuttavat omaan ajankäyttöösi tai työssäjaksamiseesi?
- Millaiset tekijät helpottavat tai vaikeuttavat omaa suoriutumistasi muutoksen aikana?

##### Oppiminen ja kehittyminen johtajana

- Mitä olet oppinut henkilöstön motivoinnista ja muutosjohtamisesta keskijohdon roolissa?
- Minkälaista osaamista (*koulutus, elämäkokemus, aikaisemmat työkokemukset, persoonalliset ominaisuudet*) hyödynnät muutostilanteissa/henkilöstön motivoinnissa?
- Miten oma johtamistapasi on kehittynyt erilaisten muutosten myötä?
- Millaisia kehittämistarpeita tunnistat keskijohdon muutosjohtamisessa?

##### Lopetus

- Mitä keskijohdon roolista muutosjohtamisessa ja henkilöstön motivoimisesta tulisi ymmärtää paremmin?
- Onko jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esille tai en osannut kysyä?

## Liite 2 Selvitys tekoälyn käytöstä

### Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä opinnäyteprosessini tukena sen eri vaiheissa ja eri tarkoituksiin. Käyttämäni työkalut, niiden käytön tarkoitus sekä tekoälyn tuotosten verifioimiseksi tekemäni toimet on kuvattu alla. Samalla vakuutan, että olen käyttänyt tekoälykaluja asianmukaisella huolellisuudella, olen ilmoittanut niiden käytöstä voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesti ja otan täyden vastuun tämän työni sisällöstä kokonaisuudessaan.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana hyödynsin tekoälyä oman oppimiseni tueksi. Kysyin tekoälyltä palautetta tekemästani teemahaastattelurungosta ja sain tekoälyltä ideoita ja palautetta haastattelukysymysten täsmentämiseksi. Hyödynsin tekoälyä joidenkin kappaleiden kieliasun tarkistamiseen ja vaihtoehtoisten sanamuotojen ehdottamiseen. Lisäksi pyysin tekoälyltä joistain lauseistani palautetta, kysyen, onko lause selkeä ja ymmärrettävä. Kirjoitin kuitenkin kaiken tekstin itse, satunnaisesti tekoälyn palautetta hyödyntäen. Käännösavun osalta hyödynsin tekoälyä joidenkin englannin kielisten tutkimusartikkelien osien kääntämiseen. Lähteiden kartoitusvaiheessa pyysin tekoälyä kertomaan lyhyesti, mitä löytämäni verkkoartikkelit käsittelivät, jotta löysin tutkimukseni kannalta oleelliset artikkelit. Luin kuitenkin itse kaikki käyttämäni lähdeartikkelit, jotta varmistuin tiedon oikeellisuudesta. Myös lähdeluettelon yhdenmukaisuuden ja oikeellisuuden tarkistamisessa hyödynnettiin tekoälyä. Tekoälyä käytettiin harkiten ja vastuullisesti koko kirjoitusprosessin ajan.

### Käytetyt työkalut

OpenAI ChatGPT-5.3

- **Käytön vaiheet:** Lähdeluettelon tarkistaminen, haastattelurungon kehittäminen, tieteellisten lähteiden etsiminen, kieliasun tarkastus, kirjallisuuden kääntäminen suomeksi sekä erilaisten artikkeleiden ja kirjallisuuden tiivistäminen.
- **Käyttötarkoitus:** Käytin ChatGPT:tä edellä mainitulla tavalla. Pyysin tekoälyltä esimerkiksi ehdotuksia siitä, miten tutkielman rakenteen saisi mahdollisimman loogiseksi. Haastattelurungon osalta tekoälyä hyödynnettiin peilaamaan haastattelukysymyksiä tutkimuskysymyksiin. Lisäksi käytin tekoälyä tarkistamaan yksittäisten lauseiden kieliopillista oikeellisuutta, jotta ne mahdollisimman selkeitä. Tekoälyn käännöstyökalut helpottivat englannin kielisten tutkimusartikkelien haltuunottoa. Artikkelien ytimen tiivistäminen nopeutti pidempien artikkelien kartoittamista siltä osin, soveltuuko ne tutkimuksen lähteiksi.

Lähdeluettelon osalta tekoälyn avulla tarkastettiin lähdeluettelon mahdollisia virheitä, jotta kaikki lähteet olisi merkitty samalla tavalla ja yliopiston ohjeistuksen mukaisesti.

- **Esimerkkejä syöttötiedoista**

- Etsi minulle vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita suomeksi tai englanniksi, hakusanoina käytettiin esim.: muutosjohtaminen, motivointi, keskijohdon rooli
- Miten muokkaisit liitteenä olevia haastattelukysymyksiä, kun tutkimuskysymyksenä on “Minkälaisin keinoin keskijohto motivoi työntekijöitä muutoksessa” ja lisätutkimuskysymys on “Minkälaiset tekijät vaikeuttavat työntekijöiden motivointia muutostilanteissa?”
- Suomenna minulle tämä sanasta sanaan, älä muuta mitään tai tuo mukaan mitään uutta: “.....“
- Tiivistä alla olevasta artikkelista tärkeimmät asiat
- Onko tämä lause kieliopillisesti oikein: “.....“
- Varmista, että tämä lähde on esitelty lähdeluettelossa liitteenä olevan ohjeistuksen mukaiseksi, älä poista mitään. Jos tarvitset jotain lisäinformaatiota, kerro selkeästi mitä niin annan sinulle lisätietoa.

- **Todentaminen ja vastuu**

Arvion kaikki tekoälyn tuottamat ehdotukset kriittisesti ennen niiden mahdollista hyödyntämistä. En käyttänyt tekoälyn tuottamaa tekstiä sellaisenaan ilman omaa muokkausta. Lisäksi kaikki opinnäytetyössä käytetyt lähteet on tarkistettu alkuperäisistä tieteellisistä julkaisuista, eikä tekoälyn tuottamia viitteitä ole käytetty ilman lähteiden itsenäistä tarkistamista.

Tekoälyä käytettiin siten ainoastaan kirjoittamisen tukena, ideoinnin apuvälineenä ja kielenhuollossa. Kaikki opinnäytetyön keskeiset tutkimukselliset ratkaisut, analyysi, tulkinta sekä johtopäätökset ovat oman ajatteluni tulosta, ja vastaan niistä kokonaisuudessaan.