



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# Jatkuvan muutoksen johtaminen

Henkilöstöjohdon näkökulma

Johtamisen ja organisoinnin

Pro gradu -tutkimus

Laatija:

Tilda Nummi

Ohjaaja:

TkT Satu Teerikangas

21.5.2026

Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkimukseen liittyen:

**En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkimusta kirjoittaessani.

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

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

Pro gradu -tutkimus

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Tilda Nummi

**Otsikko:** Jatkuvan muutoksen johtaminen, henkilöstöjohdon näkökulma

**Ohjaaja:** TkT Satu Teerikangas

**Sivumäärä:** 88 sivua (+ liitteet 4 sivua)

**Päivämäärä:** 21.5.2026

## Tiivistelmä

Organisaatiot elävät tänä päivänä jatkuvan muutoksen olosuhteissa, joissa yksittäiset, selkeärajaiset muutos-hankkeet ovat korvautuneet jatkuvina muutoksina. Uusi muutos alkaa ennen kuin edellinen on täysin valmis. Tässä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstöjohdon rooli on noussut keskeiseksi tekijäksi muutosten onnistumisen kannalta. Henkilöstöjohdon on pystyttävä tukemaan samanaikaisesti organisaation strategisia tavoitteita, esihenkilöitä muutoksien käytännön johtamisessa ja henkilöstöä muutoksien inhimillisessä kohtaamisessa. Tämä asettaa henkilöstöjohdolle vaatimuksia, jotka ylittävät perinteisen hallinnollisen tukiroolin rajat.

Tämä pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä on henkilöstöjohdon rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa. Tavoitetta lähestytään kolmen tutkimuskysymyksen avulla: Mikä on henkilöstöjohdon rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa? Millaisia johtamiskäytänteitä henkilöstöjohto hyödyntää jatkuvan muutoksen johtamisessa? Miten henkilöstöjohto rakentaa organisaation muutoskyvykkyyttä jatkuvan muutoksen johtamisessa?

Teoreettinen viitekehys rakentuu jatkuvaa muutosta, henkilöstöjohtamista ja organisaation muutoskyvykkyyttä käsittelevän kirjallisuuden ja aiemman tutkimuksen varaan. Keskeisiksi käsitteiksi nousevat jatkuvan muutoksen johtaminen, organisaation strateginen resilienssi ja dynaamiset kyvykkyydet. Teoriaa täydennetään laadullisella haastattelututkimuksella, johon osallistui yhdeksän henkilöstöjohtajaa eri toimialoilta ja erikokoisista organisaatioista. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja aineisto analysoitiin temaattisen analyysin keinoin.

Tutkimus vahvistaa, että henkilöstöjohdon rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa on selkeästi strateginen. Henkilöstöjohtajat kuvaavat itseään motivaattoreina, muutoksen kääntäjinä, ennakoijina ja toimitusjohtajan aisapareina. Nämä ovat rooleja, joissa korostuu inhimillisen näkökulman pitäminen näkyvänä organisaation päätöksenteossa. Käytännön jatkuvan muutoksen johtaminen tapahtuu pitkälti esihenkilöiden kautta, joiden tukeminen nousee henkilöstöjohdon tärkeimmäksi yksittäiseksi tehtäväksi. Keskeisiksi johtamiskäytänteiksi tunnistettiin osallistaminen sitoutumisen rakentajana, viestintä turvallisuuden tunteen luojana sekä muutostahdin hallinta organisaation kapasiteetin suojelijana. Muutoskyvykkyys rakentuu tuloksissa yhteisöllisyyden ja vertaistuen varaan, ja sen ylläpitäminen edellyttää sekä yksilön resilienssin tukemista, että vanhasta pois oppimisen aktiivista johtamista.

Tutkimus on pääosin yhdenmukainen aiemman teorian kanssa ja vahvistaa sen keskeisiä havaintoja. Samalla se tuo kolme teoreettisesti merkittävää täydennystä. Muutostahdin hallinta nousee itsenäiseksi johtamiskäytänteeksi ilman selkeää teoreettista kehitystä. Myös vanhasta pois oppiminen osoittautuu omaksi ilmiökseen, joka vaatii erillisistä johtamista. Lisäksi muutosvastarinta tulkitaan tuloksissa ensisijaisesti merkinä johtamisen puutteista, ei henkilöstön ominaisuutena. Tutkimus tarjoaa käytännöllistä tietoa henkilöstöjohtajille jatkuvan muutoksen johtamiseen ja täydentää aiempaa tutkimusta. Tutkimuksen rajauksena on tarkasteltu yksinomaan henkilöstöjohdon näkökulmaa, joten muun organisaation ääni jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Jatkotutkimusehdotuksena on laajentaa näkökulmaa esihenkilöihin sekä syventää erityisesti muutostahdin hallinnan ja poisoppimisen ilmiöiden teoreettista käsittelyä.

**Avainsanat:** jatkuvan muutoksen johtaminen, organisaation strateginen resilienssi, dynaamiset kyvykkyydet

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Tutkimuksen taustoitus	7
1.2	Tutkimuskysymys ja työn rajaus	8
1.3	Tutkimusmenetelmät ja viitekehys	9
1.4	Tutkielman rakenne	10
<b>2</b>	<b>Henkilöstöjohdon rooli jatkuvan muutoksen ajassa</b>	<b>11</b>
2.1	Jatkuvan muutoksen luonne	11
2.2	Jatkuvan muutoksen johtaminen	13
2.3	Henkilöstöjohdon strateginen rooli muutoksissa	16
<b>3</b>	<b>Henkilöstöjohto organisaation muutoskyvykkyyden rakentajana</b>	<b>21</b>
3.1	Organisaation strateginen resilienssi	21
3.2	Henkilöstöjohdon rooli strategisessa resilienssissä	24
3.3	Organisaation dynaamiset kyvykkyydet	27
3.4	Henkilöstöjohdon rooli dynaamisissa kyvykkyyksissä	30
<b>4</b>	<b>Tutkimusmenetelmät</b>	<b>34</b>
4.1	Tutkimusstrategia ja lähestymistapa	34
4.2	Aineiston keruu	35
4.3	Aineiston analyysi	41
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	44
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset</b>	<b>47</b>
5.1	Henkilöstöjohdon rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa	48
5.1.1	Muutoksista viestintä	48
5.1.2	Esihenkilöt muutoksien toteuttajina	52
5.1.3	Henkilöstön osallistaminen muutokseen	55
5.2	Henkilöstön ja organisaation muutoskyvykkyys	58
5.2.1	Henkilöstön voimavarat muutoksessa	58
5.2.2	Organisaation ja henkilöstön muutoskyvykkyys	61
5.2.3	Organisaation psykologinen turvallisuus	64
5.3	Organisaation osaamisen uudistaminen	66

5.3.1	Henkilöstön osaaminen	66
5.3.2	Organisaation erilaiset oppijat	69
5.3.3	Henkilöstöjohdon strateginen rooli	71
<b>5.4</b>	<b>Tulosten yhteenveto</b>	<b>74</b>
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>77</b>
6.1	Henkilöstöjohdon rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa	77
6.2	Henkilöstöjohdon johtamiskäytänteet jatkuvassa muutoksessa	79
6.3	Muutoskyvykkyyden rakentaminen jatkuvassa muutoksessa	81
6.4	Käytännön suositukset henkilöstöjohdolle	82
6.5	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	84
<b>7</b>	<b>Yhteenveto</b>	<b>86</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>89</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>95</b>
	Liite 1 Haastattelupyynnön saatekirje	95
	Liite 2 Haastattelukysymykset	97

## KUVIOT

Kuvio 1. Jatkuvan muutoksen kerrokset (mukaillen: By (2005); Tsoukas & Chia (2002); Brown & Eisenhardt (1997); Karasvirta & Teerikangas (2022)).	12
Kuvio 2. Henkilöstöjohto strategisen resilienssin rakentajana (mukaillen Lengnick-Hall ym. (2011); Georgescu ym. (2024); Stokes ym. (2019); Dewani ym. (2025); Ben-Hador & Yitshaki (2025)).	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
Kuvio 3. Dynaamiset kyvykkyydet jatkuvan muutoksen hallinnassa (mukaillen Warner & Wäger (2019)).	29
Kuvio 4. Henkilöstöjohtaminen dynaamisten kyvykkyyksien rakentumisessa (mukaillen Amarakoon ym. (2018); Gutierrez-Gutierrez ym. (2018); Ho ym. (2024); Lopez-Cabrales ym. (2017); Tasavori ym. (2021)).	33
Kuvio 5. Tutkimustulosten rakenne.	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
Kuvio 6. Esihenkilöiden rooli johdon ja henkilöstön välillä.	52
Kuvio 7. Henkilöstöjohdon johtamiskäytänteet jatkuvassa muutoksessa.	80
Kuvio 8. Käytännön suositukset henkilöstöjohdolle jatkuvan muutoksen johtamiseen.	83

## TAULUKOT

Taulukko 1. Strategisen resilienssin määritelmät kirjallisuudessa (mukaillen: Hepfer & Lawrence (2022); Georgescu ym. (2024); Greenwood, Hess & Schneider (2025); Lengnick-Hall ym. (2011); Stokes ym. (2019); Blyth ym. (2024)).	22
Taulukko 2. Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmät kirjallisuudessa (mukaillen Eisenhardt & Martin (2000); Teece (2007); Brock & Hitt (2024); Jousen ym. (2025)).	27
Taulukko 3 Dynaamiset kyvykkyydet jatkuvan muutoksen hallinnassa. Mukaillen: Warner & Wäger (2019).	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
Taulukko 4. Haastattelututkimukseen osallistujat.	37
Taulukko 5. Tutkimuskysymysten, teorian ja haastattelukysymysten suhde.	38
Taulukko 6. Haastattelu tutkimuksen tulokset teemoittain.	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
Taulukko 7. Henkilöstöjohdon rooli jatkuvassa muutoksessa (mukaillen: Brown ym. 2017; Ha & Diem 2025; Swain 1999; Lopez-Cabrales ym. 2017).	78

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustoitus

Organisaation muutosta on perinteisesti tarkasteltu yksittäisinä muutosprosesseina, joilla on selkeä alku ja loppu. Käsitys pohjautuu ajatukseen, että muutos on poikkeavaa normaalista toiminnasta ja että organisaatio koostuu pysyvistä rakenteista, joita muutos hetkellisesti haastaa. Organisaatiot ovat kuitenkin yhä enemmän alkaneet toimia jatkuvien, päällekkäisten ja monitasoisten muutosten kontekstissa. Yksi keskeinen syy siihen, miksi nykyisin puhutaan enemmän jatkuvasta muutoksesta yksittäisten muutosprosessien sijaan, liittyy organisaatioiden toimintaympäristön muutoksiin. Nykyorganisaatioissa muutos ei siis enää ole yksittäinen poikkeava prosessi, vaan pysyvä olotila. (Thomas ym. 2011, 23.)

Esimerkiksi digitalisaatio, työelämän murros, poliittiset jännitteet ja ilmastonmuutos pakottavat organisaatiot uudistumaan jatkuvasti. Islam ym. (2020, 736–737) kuvaavat, että organisaatiot kohtaavat jatkuvia teknologisia uudistuksia kuten automaatiota, vihreiden teknologioiden käyttöönottoja ja digitaalisia transformaatioita. Näiden uudistuksien tavoitteena on esimerkiksi säilyttää yrityksen kilpailukyky globaalilla markkinalla. Organisaatiot tarvitsevat tehokkaita strategioita ja toimintatapoja muutoksen hallintaan, koska muutoksen epäonnistumisen riski on suuri. Tämä asettaa erityisiä vaatimuksia johtamiselle: miten organisaatiota johdetaan niin, että se säilyttää toimintakykynsä, henkilöstö pysyy mukana ja jatkuva muutos onnistuu?

Jatkuvaa muutosta on tärkeää tutkia, koska perinteinen yksittäisten muutosprosessien lähestymistapa ei riitä selittämään nykypäivän monimutkaisia ja dynaamisia organisaatioiden toimintaympäristöjä. Yksittäinen organisaation kohtaama muutosprosessi olettaa, että muutosta voidaan hallita vaiheittain. Jatkuvan muutoksen lähestymistapa tunnistaa, että muutos syntyy monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Se korostaa oppimista ja sopeutumista päällekkäisiin ja limittäisiin muutoksiin. (Alsharari & Daniels 2024, 181–182.)

Organisaatiomuutosten tutkimuksessa henkilöstöjohtoon rooli on osoittautunut keskeiseksi, sillä sen toiminta heijastuu suoraan siihen, miten työntekijät muutoksen kokevat, miten he siihen suhtautuvat ja millainen organisaation muutoskyvykyys on. Muutokset eivät ole neutraaleja tapahtumia, vaan ne muokkaavat työntekijöiden psykologisia tiloja, turvallisuuden tunnetta ja luottamusta organisaatioon. Brown ym. (2017, 5–8) korostavat henkilöstöjohtoon toiminnan yhteyttä työntekijöiden epävarmuuden kokemuksiin ja muutoskyynisyyden syntyyn. Al-Nakeeb ja Ghadi (2024, 10–12) sekä Ha ja Diem (2025, 3) vahvistavat saman suuntaisen havainnon: henkilöstöjohto muovaa

työntekijäkokemuksia muutoksen aikana ja vaikuttaa sitoutumiseen muutosjohtajuuden kautta. Henkilöstöjohdon tehtävä ei siten rajoitu hallinnollisiin prosesseihin, vaan ulottuu organisaation sosiaaliin ja emotionaalisiin rakenteisiin, joissa työntekijöiden muutoskokemukset syntyvät. Raeder (2019, 170–175) täydentää tätä kuvaa osoittamalla, että henkilöstöjohdolla on muutokseen erityisesti suunniteltuja käytäntöjä, jotka valikoituvat kulloisenkin muutoksen luonteen mukaan. Tämä on merkki aktiivisesta, ei vain sopeutuvasta roolista muutoksen hallinnassa (Raeder 2019, 169–173). Henkilöstöjohdon rooli on näin ollen sekä strateginen että inhimillinen, ja sillä on välitön vaikutus muutoksen onnistumiseen.

Yllä kuvattu ymmärrysaukko liittyy siihen, että perinteiset vaiheittaiset muutosmallit eivät riitä selittämään nykypäivän organisaatioiden monimutkaisia ja jatkuvasti muuttuvia toimintaympäristöjä, jotka asettavat organisaatiolle paineita jatkuvalla muutokselle. Henkilöstöjohdon roolia muutoksen johtamisessa on tutkittu varsin laajasti, ja aiempi tutkimus osoittaa, että henkilöstöjohdon toiminnalla on merkittävä vaikutus siihen, miten työntekijät kokevat muutoksen, miten he siihen suhtautuvat ja millaiseksi organisaation muutoskyvykkyys muodostuu. Henkilöstöjohdon on tunnistettu toimivan sekä strategisena kumppanina organisaation päätöksenteossa että käytännön muutoksen toteuttajana, joka tukee esihenkilöitä ja henkilöstöä muutoksen läpiviennissä. Tutkimuskirjallisuus on kuitenkin keskittynyt pääosin yksittäisten muutosprosessien johtamiseen, eikä henkilöstöjohdon roolista nimenomaan jatkuvan muutoksen johtamisessa vaikuta löytyvän juuri suoraan kohdistuvaa tutkimusta. Tässä tutkimuksessa lähdän osittain ratkaisemaan tätä ymmärrysaukkoa tarkastelemalla johtamista jatkuvan muutoksen hallintana henkilöstöjohdon näkökulmasta eli tilanteessa, jossa muutos on organisaation pysyvä olotila eikä yksittäinen tapahtuma. Tavoitteena on ymmärtää, mikä on henkilöstöjohdon rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa, millaisia johtamiskäytänteitä se hyödyntää ja miten se rakentaa organisaation muutoskyvykkyyttä tilanteessa, jossa muutos on pysyvä olotila. Tutkimus pyrkii tunnistamaan käytänteitä, jotka tukevat sekä jatkuvien muutoksien läpiviennin että organisaation pitkäjänteistä muutosvalmiutta.

## **1.2 Tutkimuskysymys ja työn rajaus**

Tässä luvussa on esitetty tutkimuksen päätutkimuskysymys sekä pääkysymystä tukevat alakysymykset, joiden avulla pyritään selvittämään jatkuvan muutoksen johtamista henkilöstöjohdon näkökulmasta.

Päätutkimuskysymys:

- Mikä on henkilöstöjohdon rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa?

Päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan seuraavien avustavien tutkimuskysymysten avulla:

- Millaisia johtamiskäytänteitä henkilöstöjohto hyödyntää jatkuvan muutoksen johtamisessa?
- Miten henkilöstöjohto rakentaa organisaation muutoskyvykkyyttä jatkuvan muutoksen johtamisessa?

Tämä tutkimus tarkastelee henkilöstöjohdon roolia jatkuvan muutoksen johtamisessa. Sen tavoitteena on ymmärtää, mikä on henkilöstöjohdon rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa, millaisia johtamiskäytänteitä henkilöstöjohto hyödyntää jatkuvan muutoksen johtamisessa sekä miten henkilöstöjohto rakentaa organisaation muutoskyvykkyyttä jatkuvan muutoksen kontekstissa. Tutkimus keskittyy henkilöstöjohdon omiin kokemuksiin ja näkemyksiin tilanteessa, jossa muutos on organisaation pysyvä toimintaympäristö eikä yksittäinen projekti tai erillinen tapahtuma.

Tutkimus rajautuu tarkastelemaan henkilöstöjohtoa organisaation sisäisenä toimijana, joka vastaa organisaation strategisesta henkilöstöjohtamisesta. Tutkimus ei ota huomioon muiden henkilöryhmien näkökulmia tai käytäntöjä, vaan keskittyy henkilöstöjohdon kokemuksiin, käsityksiin ja johtamiskäytäntöihin. Tutkimus ei pyri arvioimaan jatkuvan muutoksen onnistumista tai vaikuttavuutta, vaan tunnistamaan niitä johtamiskäytänteitä, joiden avulla henkilöstöjohto johtaa jatkuvaa muutosta ja rakentaa organisaation muutoskyvykkyyttä.

Ajallisesti tutkimus keskittyy nykyhetkeen ja ajankohtaisiin käytäntöihin yrityselämässä tilanteessa, jossa jatkuva muutos on tunnistettu osaksi organisaation arkea. Tavoitteena on tuottaa toimialasta ja organisaatiosta riippumatta sovellettavaa tietoa siitä, miten henkilöstöjohto voi käytännössä tukea organisaation muutoskyvykkyyttä ja jatkuvaa muutosvalmiutta.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät ja viitekehys**

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kolmen toisiaan täydentävän kokonaisuuden varaan: jatkuvan muutoksen luonteen ja johtamisen, henkilöstöjohdon strategisen roolin sekä organisaation strategisen resilienssin ja muutoskyvyn tarkasteluun. Nämä kolme kokonaisuutta muodostavat yhdessä perustan, jonka kautta henkilöstöjohdon toimintaa jatkuvan muutoksen kontekstissa voidaan jäsentää ja ymmärtää.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa sovelletaan abduktiivista lähestymistapaa, ja jossa tavoitteena on ymmärtää henkilöstöjohdon roolia ja johtamiskäytänteitä organisaation jatkuvan muutoksen kontekstissa. Laadullinen lähestymistapa soveltuu tähän tutkimukseen erityisen hyvin, koska tutkimuksen kohteena ovat henkilöstöjohdon kokemukset, tulkinnat ja merkitykset eli ilmiöt, joita

ei voida tavoittaa numeerisilla mittareilla. Tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teema- haastattelua, joka mahdollistaa sekä tiedonkeruun että avoimen keskustelun. Menetelmä valikoitui, koska se tukee haastateltavien mahdollisuutta tuoda esiin omia kokemuksiaan, näkemyksiään ja tulkintojaan avoimesti. Yhdeksän haastateltavaa ovat henkilöstöjohdon edustajia eri organisaatioista ja haastattelut on toteutettu etätapaamisina.

Tutkimusaineisto analysoidaan temaattisen analyysin menetelmällä abduktiivisesti, jolloin sekä teoria että aineisto ohjaavat analyysia vuorotellen. Analyysi ei etene puhtaasti teorian ehdoilla, vaan teoria toimii suunnannäyttäjänä, joka auttaa tunnistamaan kiinnostavia aiheita mutta ei sulje pois aineistosta itsestään nousevia havaintoja. Aineisto käydään läpi systemaattisesti tunnistuen, ryhmitellen ja tulkiten siitä nousevia teemoja. Tavoitteena on muodostaa kerätystä aineistosta selkeä ja johdonmukainen kokonaisuus, joka tuo esiin henkilöstöjohdon keskeiset johtamiskäytänteet ja näkemykset organisaation muutoskyvykkyyden rakentamisesta jatkuvassa muutoksessa.

#### **1.4 Tutkielman rakenne**

Tästä eteenpäin tutkimus jatkuu kirjallisuuskatsauksella, jossa syvennyttään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettinen viitekehys avataan kahdessa erillisessä luvussa: luku 2 käsittelee henkilöstöjohdon roolia jatkuvan muutoksen ajassa tarkastelemalla ensin jatkuvan muutoksen luonnetta ja johtamista ja sitten henkilöstöjohdon strategista roolia muutoksissa. Luku 3 syventää tarkastelua henkilöstöjohdon rooliin organisaation muutoskyvykkyyden ja oppimisen johtamisessa käsittelemällä strategista resilienssiä ja dynaamisia kyvykkyyksiä sekä henkilöstöjohdon roolia niiden rakentamisessa. Luvussa 4 avataan tutkimuksen toteutusta ja menetelmällisiä valintoja, mukaan lukien tutkimusstrategia, aineiston keruu ja analyysi sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Luvussa 5 käsitellään empiirisen tutkimuksen tulokset, jotka on jäsennetty kolmen pääteeman mukaisesti: jatkuvan muutoksen johtaminen, henkilöstön ja organisaation muutoskyvykkyys sekä organisaation osaamisen uudistaminen. Laadulliselle tutkimukselle ominaisella tavalla aiempaa tutkimustietoa ja teoriaa tuodaan myös luvussa 6 keskustelemaan toteuttamani tutkimuksen kanssa. Johtopäätösten jälkeen esitellään käytännön suositukset, työn rajoitukset sekä jatkotutkimusehdotukset luvussa 7.

## 2 Henkilöstöjohdon rooli jatkuvan muutoksen ajassa

### 2.1 Jatkuvan muutoksen luonne

Organisaatioiden toimintaympäristö on viime vuosikymmeninä muotoutunut sellaiseksi, jossa muutos ei ole enää poikkeus vaan pysyvä olotila. Muutoksen tahti on kiihtynyt ja sen luonne monimutkaistunut, mikä näkyy sekä ulkoisten kriisien että sisäisten kehityspaineiden kasautumisena. Karasvirta ja Teerikangas (2022, 164) kuvaavat organisaatioiden toimivan nykyisin jatkuvan liikkeen keskellä, jossa globaalit ilmiöt kuten pandemia, Brexit ja ilmastonmuutos ovat tehneet muutoksesta uuden normaalin. Muutos ei kuitenkaan rajoitu äkillisiin ulkoisiin muutospaineesiin, vaan se perustuu myös organisaatioiden omiin strategisiin pyrkimyksiin. Näin organisaatiot elävät tilanteessa, jossa ennakoimattomat ja suunnitellut muutokset limittyvät toisiinsa ja muodostavat jatkuvan sekä moniulotteisen muutosvirran. (Karasvirta & Teerikangas 2022, 164–165.) Tätä kokonaiskuvaa vahvistaa Byn (2005, 370–373) näkemys, jonka mukaan muutos on nykyorganisaatioissa pysyvä toimintaympäristö, joka ulottuu yhtä lailla operatiiviselle kuin strategiselle tasolle ja kytkeytyy organisaation kykyyn vastata sekä sisäisiin että ulkoisiin vaatimuksiin. Muutos voi olla yhtä aikaa reaktiivista ja kriisien laukaisemaa sekä suunniteltua ja tavoitteellista kehittämistä, mikä tekee siitä kerrostuneen ja jatkuvasti läsnä olevan ilmiön. Muutosvauhti on suurempi kuin koskaan, mikä heijastaa globalisaation, teknologisen kehityksen ja työvoiman rakenteellisen muutosten yhteisvaikutusta.

Jatkuvan muutoksen luonnetta voidaan ymmärtää myös organisaatioiden sisäisen dynamiikan kautta. Tsoukas ja Chia (2002, 567–568) korostavat, että muutos on organisaatioiden perustavanlaatuisen olotila, jota perinteinen pysyvyyteen nojaava organisaatiotutkimus ei ole riittävästi tavoittanut. Heidän mukaansa organisaatiot muotoutuvat jatkuvasti arjen käytäntöjen ja vuorovaikutuksen kautta, mikä haastaa ajatuksen muutoksesta hallittavana ja rajattuna prosessina. Myös By (2005, 372–377) lisää, että muutos on yhä useammin jatkuvaa ja avoimena pysyvää prosessia, jossa organisaatioiden on kyettävä sopeutumaan nopeasti ja samanaikaisesti ylläpitämään valmiutta uusiin muutoksiin. Näin ollen muutostahti ei ole vain kasvanut, vaan se on muuttanut organisaatioiden toimintalogiikkaa kohti pysyvää muutosvalmiutta ja jatkuvaa uudistumista. Samansuuntaisesti March (1981, 564–565) muistuttaa, että muutos ei siis edellytä poikkeuksellisia keskeytyksiä tai väliintuloja, vaan se rakentuu siitä, että organisaation jäsenet tekevät työnsä ja reagoivat ympäristön vaatimuksiin. Nämä prosessit ovat luonteeltaan konservatiivisia, sillä ne ylläpitävät organisaation perusrakenteita, mutta samalla ne synnyttävät jatkuvaa vaihtelua ja sopeutumista.

Ulkoisen muutoksen kiihtyminen tekee jatkuvasta muutoksesta entistä välttämättömämpää. Organisaatiot kohtaavat samanaikaisesti teknologisia, taloudellisia, poliittisia, sosiaalisia ja ilmastollisia muutoksia, jotka vaikuttavat suoraan työn luonteeseen ja työntekijöiden emotionaaliseen hyvinvointiin (Sopow 2020, 910). Sisäisen ympäristön (kuvio 1) on pysyttävä vähintään yhtä reaktiivisena kuin ulkoisen muutoksen sykli, jotta organisaatiot voivat selviytyä maineellisesti, taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti (Sopow 2020, 911). Kriisit, kuten koronapandemia, ovat tehneet jatkuvasta muutoksesta entistä välttämättömämpää: 2000-luvun liiketoimintaympäristö on niin volatiili ja epävarma, että organisaatiot odottavat työntekijöiden pystyvän toimimaan kaikissa mahdollisissa tilanteissa (Budhiraja & Rathi 2023, 2317). Kriisit pakottavat organisaatiot ja yksilöt oppimaan ja muuttamaan nopeasti vastatakseen asiakkaiden ja ympäristön vaatimuksiin. Organisaatiot investoivat oppimiseen ja sopeutumiskykyyn säilyttääkseen työntekijöiden suorituskyvyn epävarmuuden keskellä. (Budhiraja & Rathi 2023, 2317–2320.)



Kuvio 1. Jatkuvan muutoksen kerrokset (mukaillen: By (2005); Tsoukas & Chia (2002); Brown & Eisenhardt (1997); Karasvirta & Teerikangas (2022)).

Jatkuvan muutoksen syntymekanismia voidaan tarkastella tarkemminkin organisaation rakenteiden ja toimintatapojen näkökulmasta. Tsoukas ja Chia (2002, 570–571) osoittavat, että muutos syntyy mikrotason käytännöissä: ihmiset soveltavat sääntöjä, tekevät tulkintoja ja muokkaavat toimintaansa tilanteen mukaan, ja nämä pienet, usein huomaamattomat muutokset kasaantuvat ajan myötä. Rutiinit, joita usein pidetään organisaation pysyvyyden ytimenä, eivät heidän mukaansa ole staattisia, vaan muuttuvat joka kerta, kun niitä toteutetaan käytännössä. Näin muutos on sisäänrakennettu

organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Myös March (1981, 564–565) lisää, että organisaatiot muuttuvat arkisten toimintojen kuten sääntöjen noudattamisen, oppimisen, konfliktien käsittelyn ja henkilöstön uusiutumisen kautta. Brown ja Eisenhardt (1997, 1–3) täydentävät tätä näkökulmaa osoittamalla, että jatkuva muutos ei ole sattumanvaraista reagointia, vaan seurausta tietoisesti rakennetuista rakenteista ja käytännöistä, jotka mahdollistavat jatkuvan uudistumisen. Heidän mukaansa jatkuvan muutoksen taustalla vaikuttavat kolme keskeistä mekanismia: semistruktuuri, jatkuva kokeileminen ja ajallinen rytmi. Semistruktuuri tarkoittaa tasapainoa selkeiden rakenteiden ja joustavan toiminnan välillä, mikä mahdollistaa improvisaation ilman kaaosta. Jatkuva kokeileminen, esimerkiksi prototyyppien, testituotteiden ja kumppanuuksien kautta, pitää vaihtoehdot avoimina ja tuottaa jatkuvaa oppimista. Ajallinen rytmi puolestaan syntyy siitä, että projektit ja tuotteet seuraavat toisiaan ennakoitavasti, jolloin organisaatio ei pysähdy, vaan muutos jatkuu luonnollisena liikkeenä eteenpäin. (Brown & Eisenhardt 1997, 7–12.).

Näiden näkökulmien perusteella jatkuva muutos ei ole yksittäinen ilmiö tai johdon erillinen toimintatapa, vaan organisaation kyvykkyys, joka rakentuu toistuvista käytännöistä, rakenteellisesta joustavuudesta ja jatkuvasta oppimisesta. Muutos syntyy yhtä lailla arjen pienistä tulkinnoista kuin tietoisesti rakennetuista mekanismeista, jotka pitävät organisaation liikkeessä. Näin jatkuva muutos on sekä muotoutuvaa että mahdollistettua eli organisaation tapa olla olemassa nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

## **2.2 Jatkuvan muutoksen johtaminen**

Johtamisella on jatkuvassa muutoksessa merkittävä rooli, sillä ilman aktiivista johtamista jatkuva muutos voi heikentää henkilöstön ja organisaation suorituskykyä. Jatkuvan muutoksen johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi organisaation suorituskyvyn ja sisäisten kyvykkyyksien kautta, joiden kautta voi kehittää organisaation muutoskyvykkyyttä. Organisaation sisäisiä kyvykkyksiä ovat osaaminen, luovuus ja hiljainen tieto, jotka mahdollistavat jatkuvan sopeutumisen nopeasti muuttuvissa ympäristöissä (Swain 1999, 31–32). Nykyinen kilpailu muistuttaa jatkuvan liikkeen kilpailuasetelmaa, jossa menestys edellyttää nopeaa reagointia ja jatkuvaa oppimista (Swain 1999, 31). Samalla organisaatiot toimivat ympäristöissä, joissa monimutkaisuus kiihtyy ja joissa arjen rutiinien pienet muutokset voivat kasvaa merkittäviksi organisaatiotason muutoksiksi, mikä korostaa tarvetta ymmärtää, miten nämä muutokset vahvistuvat ja siirtyvät organisaation tasolle (Wee & Taylor 2018, 1–2). Organisaatioiden on lisäksi kyettävä samanaikaisesti hyödyntämään nykyisiä kyvykkyksiään ja kehittämään uusia vastatakseen markkinoiden jatkuviin muutoksiin (Järventie-Thesleff ym. 2014, 125).

Swain (1999, 31–33) näkee, että jatkuvan muutoksen johtaminen edellyttää siirtymistä ulkoisista, kilpailijoita jäljittelevistä strategioista kohti sisäisiä kyvykkyyksiä kehittäviä lähestymistapoja, jotka rakentuvat osaamisen, luovuuden ja organisaation oppimisen varaan. Tämä vaatii organisaatiolta rakenteita ja prosesseja, jotka tukevat jatkuvaa oppimista, ideavirtaa ja työntekijöiden kehittymistä. Luottamukseen perustuva ilmapiiri ja avoin tiedonkulku mahdollistavat tiedon jakamisen ja yhteisen oppimisen eli jatkuvan muutoksen perusedellytykset. Muutoksen johtaminen edellyttää myös sitä, että johtajat kykenevät toimimaan epävarmuudessa ja luopumaan vanhoista, tehottomiksi käyneistä toimintatavoista, jotta organisaatio voi sopeutua muuttuvaan ympäristöön.

Jatkuvan muutoksen johtaminen rakentuu lisäksi organisaation arjen syvälliselle ymmärtämiselle. Työyksiköiden rutiinien pienet, jatkuvat muutokset voivat ajan myötä vahvistua ja siirtyä organisaatiotasolle, mikä tekee arjen mikroprosesseista keskeisen muutoksen lähteen (Wee & Taylor 2018, 2–4). Tämä edellyttää huomion kohdistamisen ja tiedonhaun mekanismeja, jotka määrittävät, mitkä muutokset tunnustetaan ja miten niitä tulkitaan niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin tasolla. Esihenkilöiden tehtävänä on luoda näille pienille muutoksille yhteinen merkitys ja aikajärjestys, jotta hajanaisista tekijöistä muodostuu organisaatiotasolla yhtenäinen ja johdonmukainen muutosvirta. Myös Järventie-Thesleff ym. (2014, 125–126) näkevät, että vaikka strategisella tasolla jatkuvan muutoksen johtaminen edellyttää strategian tarkastelua käytäntöinä, tulee keskittyä myös niihin mikroprosesseihin, joiden kautta strategia ja muutos toteutuvat organisaation arjessa. Tämä vaatii organisaatiolta kykyä toteuttaa samanaikaisesti sekä asteittaisia että radikaaleja innovaatioita, jotta se pystyy sekä hyödyntämään nykyisiä kyvykkyyksiään että luomaan uusia. Näin organisaatio kykenee ylläpitämään jatkuvaa liikkeessä pysymistä ilman, että sen toiminta ajautuu kaoottiseksi tai menettää strategisen suunnan.

Jatkuvan muutoksen johtaminen on välttämätöntä sen työntekijöiden näkökulmasta. Kuten aiemmin todettua, organisaatiot kilpailevat yhä useammin jatkuvan muutoksen kautta, mikä tekee muutoksesta välttämättömän selviytymisen ja menestymisen kannalta. Jatkuva muutos edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa rutiinien ja sosiaalisten käytäntöjen mukauttamista, mikä voi aiheuttaa jännitteitä ja heikentää suoriutumista, ellei muutosta johdeta tarkoituksenmukaisesti. Ilman johtamisen tukea työntekijöiden on vaikea ylläpitää suoriutumistaan samalla kun he omaksuvat uusia toimintatapoja, mikä korostaa johtamisen roolia jatkuvan muutoksen kontekstissa. (Carter ym. 2013, 942.)

Organisaation suorituskyvyn näkökulmasta jatkuvan muutoksen johtaminen on yhtä lailla välttämätöntä. Organisaatioiden on ylläpidettävä korkeaa laatua ja standardeja myös merkittävien muutosten aikana, sillä rakenteelliset uudistukset ja prosessimuutokset voivat heikentää suorituskykyä ja

laatua, ellei niitä johdeta systemaattisesti ja tietoon perustuen. Muuttuva toimintaympäristö luo jatkuvan tarpeen innovoinnille ja prosessien kehittämiseksi, mikä tekee jatkuvasta parantamisesta olennaisen osan muutoksen johtamista (Green ym. 2015, 61–62). Samalla organisaatioiden on tasapainotettava sekä joustavuus että tehokkuus, jotta ne voivat sopeutua jatkuvasti muuttuviin ympäristöihin. Pitkällä aikavälillä jatkuva muutos parantaa organisaation keskimääräistä suorituskykyä ja vähentää suorituskyvyn vaihtelua. Ilman jatkuvaa muutosta organisaatiot menettävät ulkoisen ja sisäisen yhteensopivuuden, mikä heikentää suorituskykyä ja lisää paineita radikaaleihin, riskialttiisiin muutoksiin (Håkonsson ym. 2012, 179–182).

Jatkuvan muutoksen johtaminen edellyttää siis sekä ihmislähtöistä että rakenteellista lähestymistapaa. Transformatiivinen johtajuus auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen tarpeen, rakentaa vision ja ohjaa heitä muutoksen läpi kehittämällä korkealaatuisia vuorovaikutussuhteita, jotka tarjoavat tukea, luottamusta ja resursseja (Carter ym. 2013, 942–944). Tämän rinnalla esihenkilöiden läsnäolo arjen vuorovaikutuksessa sekä jatkuva ohjaus ja palaute ovat välttämättömiä, jotta työntekijät voivat sopeutua muuttuviin vaatimuksiin ja ylläpitää suoriutumistaan (Carter ym. 2013, 944–945). Rakenteellisella tasolla organisaation on kyettävä ennakoimaan ympäristön muutoksia ja hyödyntämään dynaamisia, aikaperusteisia rutiineja, jotka ohjaavat muutosta säännöllisesti reaktiivisen reagoinnin sijaan. Lisäksi organisaation on nostettava reagointikykyään ja rakennettava prosesseja, jotka mahdollistavat strategisen suunnan jatkuvan päivittämisen ilman, että inertia estää muutosta. (Håkonsson ym. 2012, 186–189.)

Organisaation muutosvalmius rakentuu ennen kaikkea sisäisen työympäristön laadusta. Psykologinen turvallisuus, luottamus, selkeä viestintä, toimivat järjestelmät ja terve työilmapiiri muodostavat perustan, joka tukee työntekijöiden hyvinvointia ja mahdollistaa muutoksiin reagoimisen ilman, että organisaation toimintakyky heikkenee. Muutosvalmius syntyy, kun nämä sisäiset tekijät ovat linjassa ulkoisten muutostekijöiden kanssa ja organisaatio pystyy harmonisoimaan sisäisen ympäristönsä ulkoisen muutoksen dynamiikan kanssa (Sopow 2020, 914–913). Muutosvalmius ei kuitenkaan perustu pelkästään työympäristön ilmapiiriin, vaan myös organisaation rakenteellisiin ominaisuuksiin. Organisaation on kyettävä päivittämään strategista orientaatiotaan jatkuvasti, mikä edellyttää riittävää reagointikykyä, muutoskykyä ja dynaamisia rutiineja, jotka ohjaavat muutosta säännöllisesti eikä vain reaktiivisesti (Håkonsson ym. 2012, 186–187). Muutosvalmius syntyy myös siitä, että organisaatio kykenee hallitsemaan vakauden tasoa: ei poistamalla vakautta, vaan säätelemällä sen nopeutta, jotta muutos ja luotettavuus voivat toteutua samanaikaisesti (Håkonsson ym. 2012, 179–182). Lisäksi muutosvalmius edellyttää kykyä havaita ympäristön muutokset ajoissa ja yhdistää tämä havainto riittävään paineeseen ja kykyyn muuttaa strategista suuntaa (Håkonsson ym.

2012, 187–188). Näin organisaatio pystyy välttämään tilanteet, joissa muutokseen reagoidaan vasta suorituskyvyn romahdettua.

### 2.3 Henkilöstöjohdon strateginen rooli muutoksissa

Aiempi tutkimus jatkuvan muutoksen johtamisesta henkilöstöjohdon roolista käsin on varsin rajallista. Henkilöstöjohdon roolia jatkuvan muutoksen johtamisessa voi vaihtoehtoisesti pyrkiä hahmottamaan henkilöstöjohdon roolin muutoksen johtamisen sekä henkilöstöjohdon strategisen roolin kautta. Henkilöstöjohdon rooli muutoksen johtamisessa käsittelee niitä konkreettisia mekanismeja, joiden kautta henkilöstöjohto vaikuttaa muutoksien toteuttamiseen, kuten osaamisen kehittämistä, henkilöstön osallistamista, viestintää ja esihenkilöiden tukemista. Nämä tehtävät ovat keskeisiä myös jatkuvan muutoksen kontekstissa, jossa muutosta ei käsitetä yksittäisenä prosessina vaan organisaation pysyvänä toimintana. Tässä luvussa hyödynnetyt artikkelit käsittelevät muutoksien johtamista yksittäisten muutosten sijaan, mutta eivät suoraan jatkuvaa muutosta. Henkilöstöjohdon strateginen rooli puolestaan tarjoaa perustan sille, miksi henkilöstöjohto vaikuttaa organisaation muutoskyvykkyyteen laajemmalla tasolla. Strategisena kumppanina henkilöstöjohto osallistuu organisaatiota koskeviin päätöksiin, jotka määrittelevät organisaation valmiuksia toimia jatkuvassa muutoksessa. Näiden kahden henkilöstöjohdon roolin yhdistäminen muodostaa teoreettisen viitekehyyksen tarkastella jatkuvan muutoksen johtamista henkilöstöjohdon näkökulmasta.

Organisaatiomuutosten tutkimuksessa henkilöstöjohdon rooli on noussut keskeiseksi tekijäksi, sillä henkilöstöjohdon toiminta vaikuttaa läheisesti siihen, miten työntekijät kokevat muutoksen, miten he siihen suhtautuvat ja millaiseksi organisaation muutoskyvykkyys muodostuu. Useat tutkimukset osoittavat, että muutokset eivät ole neutraaleja tapahtumia, vaan ne muokkaavat työntekijöiden psykologisia tiloja, turvallisuuden tunnetta ja luottamusta organisaatioon. Brown ym. (2017, 5–8) korostavat, että henkilöstöjohdon toiminta vaikuttaa työntekijöiden epävarmuuden kokemuksiin ja muutoskyynisyyden syntyyn, kun taas Raeder (2019, 173–174) osoittaa henkilöstökäytäntöjen heijastuvan työntekijöiden kokemuksiin stressistä, motivaatiosta ja muutosasenteista. Samansuuntaisesti Al-Nakeeb ja Ghadi (2024, 10–12) tuovat esiin henkilöstöjohdon roolin työntekijäkokemusten muovaajana muutoksen aikana, ja Ha ja Diem (2025, 3) kuvaavat henkilöstöjohdon muutosjohtajuuden vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Näiden tutkimusten perusteella henkilöstöjohdon tehtävä ei rajoitu hallinnollisiin prosesseihin, vaan se ulottuu syvälle organisaation sosiaalisiin ja emotionaalisiin rakenteisiin, joissa työntekijöiden muutoskokemukset muodostuvat.

Raederin (2019, 170–171) tutkimus täydentää havaintoa henkilöstöjohdon keskeisestä roolista muutoksen onnistumisessa osoittamalla, että henkilöstöjohdon roolia ei tule ymmärtää vain

muutostilanteisiin sopeutuvana toimintona, vaan henkilöstöjohdolla on omat, muutokseen suunnitellut käytäntönsä. Raeder (2019, 175) osoittaa, että organisaatiot käyttävät muutoksissa kahta laajaa henkilöstökäytäntöjen kokonaisuutta, jotka valikoituvat muutoksen luonteen mukaan. Nämä käytännöt eivät ole sattumanvaraisia, vaan ne valikoituvat kulloisenkin muutoksen perusteella, mikä osoittaa henkilöstöjohdon aktiivisen roolin muutoksen hallinnassa. (Raeder 2019, 169–173.) Henkilöstökäytäntöjen vaikutukset näkyvät erityisesti työntekijöiden välittömissä kokemuksissa: muutosasenteissa, turvallisuuden tunteessa, luottamuksessa sekä stressin ja motivaation tasossa (Raeder 2019, 173–174). Esimerkiksi koulutus lisää osaamista ja työllistettävyyttä, mikä vahvistaa turvallisuuden tunnetta, kun taas puutteellinen viestintä heikentää luottamusta johtoon. Näin henkilöstöjohdon rooli ei ole vain hallinnollinen, vaan se vaikuttaa läheisesti työntekijöiden kokemuksiin ja sitä kautta muutoksen onnistumiseen.

Chen ym. (2024, 581–583) tarkastelevat henkilöstöjohdon roolia ennen kaikkea työntekijöiden psykologisten tilojen muokkaajana. Heidän mukaansa henkilöstöjohto voi tukea muutosta rakentamalla henkilöstökäytäntöjä, jotka vahvistavat työntekijöiden kykyä toimia ja kukoistaa epävarmuuden keskellä. Oppimista ja kehittymistä tukevat käytännöt lisäävät työntekijöiden elinvoimaisuutta sekä kokemusta siitä, että heillä on riittävät resurssit ja valmiudet toimia aktiivisesti muuttuvassa ympäristössä. Näiden käytäntöjen psykologinen vaikutus syntyy erityisesti siitä, että ne vahvistavat työntekijöiden tunnetta henkilökohtaisesta vastuusta muutoksen edistämiseksi, jolloin muutos ei näytty ulkoapäin tulevana vaatimuksena vaan sisäisesti motivoivana tehtävänä. Samansuuntaisesti Maheshwari ja Vohra (2015, 872–883) korostavat, että henkilöstöjohdon keskeinen tehtävä muutoksessa on vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen vakiinnuttamalla muutosta tukevia käytäntöjä. He tunnistavat kuusi kriittistä henkilöstöjohtamisen osa-aluetta: organisaatiokulttuuri, johtajuus, osastojen välinen integraatio, koulutus, viestintä ja teknologia. Näiden kautta henkilöstöjohto voi vahvistaa työntekijöiden myönteisiä muutoskäsityksiä ja sitoutumista. Yhdessä nämä näkökulmat osoittavat, että henkilöstöjohdon rooli muutoksessa rakentuu sekä työntekijöiden psykologisten valmiuksien tukemisesta että organisaation rakenteellisten ja kulttuuristen edellytysten muokkaamisesta muutosta mahdollistaviksi.

Brown ym. (2017, 9–10) osoittavat, että strateginen henkilöstöjohdon rooli heikentää muutosten määrän negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin, kun taas hallinnollinen rooli vahvistaa niitä. Parhaat tulokset saavutetaan silloin, kun henkilöstöjohto onnistuu yhdistämään strategisen ja hallinnollisen roolin, jolloin se pystyy samanaikaisesti varmistamaan prosessien toimivuuden ja tukemaan henkilöstöä muutoksen psykologisessa käsittelyssä. Tämä yhdistelmä lisää henkilöstöjohdon uskottavuutta ja vahvistaa henkilöstön luottamusta organisaatioon. Brown ym. (2017, 5–6)

lisäävät, että henkilöstöjohdon rooli on erityisen keskeinen muutoskyynisyyden muodostumisessa. He määrittelevät muutoskyynisyyden henkilöstön pessimistiseksi käsitykseksi siitä, että muutokset epäonnistuvat johdon kyvyttömyyden tai epäluotettavuuden vuoksi. Muutoskyynisyys ei ole pysyvä persoonallisuuden piirre, vaan organisaation toiminnasta syntyvä asenne, joka voimistuu erityisesti silloin, kun henkilöstö altistuu toistuville muutoksille ilman riittävää tukea (Brown ym. 2017, 7–8). Jatkuvat muutokset lisäävät epävarmuutta ja kuluttavat psykologisia voimavaroja, mikä tekee henkilöstöjohdon roolista ratkaisevan: se voi joko lieventää tai vahvistaa muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta (Brown ym. 2017, 6).

Al-Nakeeb ja Ghadi (2024, 10–11) laajentavat henkilöstöjohdon roolia tarkastelemalla sitä ennemminkin strategisena kumppanina, jonka tehtävä on varmistaa työntekijöiden hyvinvointi muutoksen aikana. Heidän mukaansa henkilöstöjohdon on oltava mukana sekä muutoksen suunnittelussa että toteutuksessa, sillä muutoksen sisältö ja sen läpivienti vaikuttavat suoraan työntekijöiden kokemukseen ja organisaation kykyyn sopeutua. Henkilöstöjohdon on ymmärrettävä muutoksen vaikutukset eri henkilöstöryhmiin ja muokattava käytäntöjä sen mukaan. Lisäksi henkilöstöjohdon on toimittava proaktiivisena muutoksen ajurina tunnistamalla muutoksen edellyttämät osaamistarpeet ja kehittämällä henkilöstöä vastaamaan niihin.

Al-Nakeeb ja Ghadi (2024, 10–15) korostavat myös työntekijäkeskeisen muutoksenjohtamisen merkitystä: henkilöstöjohdon on tarjottava selkeää viestintää, tukea ja osallistumismahdollisuuksia, jotta työntekijät ymmärtävät muutoksen tarkoituksen ja kokevat olevansa osa sitä. Muutoksen kontekstin huomiointi on keskeistä, sillä äkilliset ja radikaalit muutokset vaativat nopeaa reagoitua ja vahvaa tukea, kun taas vähittäiset muutokset edellyttävät pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä ja kulttuurista sopeutumista. Lisäksi henkilöstöjohdon on toimittava kulttuurisesti sensitiivisesti erityisesti monikulttuurisissa organisaatioissa, sillä käytännöt eivät ole universaaleja, vaan ne on mukautettava paikallisiin arvoihin ja normeihin. Lopulta henkilöstöjohdon tehtävä on rakentaa organisaation muutoskyvykkyyttä pitkällä aikavälillä kehittämällä rakenteita, prosesseja ja osaamista, jotka mahdollistavat jatkuvan uudistumisen.

Ha ja Diem (2025, 3) tarkastelevat henkilöstöjohdon roolia muutosjohtajana strategisena kyvykkyytenä, joka rakentuu viidestä toisiinsa kytkeytyvästä osa-alueesta: mahdollisuuksien tunnistamisesta, vision luomisesta, resurssien hyödyntämisestä, muutoksen vakiinnuttamisesta ja muutoksen kontrolloinnista. Mahdollisuuksien tunnistaminen edellyttää henkilöstöjohdolta kykyä havaita toimintaympäristön muutoksia ja muuntaa ne tarkoituksenmukaisiksi muutosaloitteiksi. Vision luominen puolestaan antaa muutokselle suunnan ja rakentaa yhteisen ymmärryksen sen tavoitteista. Resurssien

hyödyntäminen tarkoittaa osaamisen kehittämistä ja työn uudelleen organisointia, jotta muutos kytkeytyy osaksi organisaation toimintaa eikä jää irralliseksi hankkeeksi. Muutoksen vakiinnuttaminen edellyttää uusien toimintatapojen juurruttamista rakenteisiin ja kulttuuriin, ja muutoksen kontrollointi liittyy jatkuvaan arviointiin ja korjausliikkeisiin. Henkilöstöjohdon muutosjohtajuus vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumiseen, ja vaikutus vahvistuu henkilöstöjohdon asiantuntijuuden kautta.

Maheshwari ja Vohra (2015, 873–883) täydentävät tätä näkökulmaa korostamalla henkilöstöjohdon roolia työntekijöiden kyvykkyyksien kehittäjänä ja muutoksen hallinnan mahdollistajana. Heidän mukaansa henkilöstöjohto voi tukea muutosta luomalla luottamuksellisen ilmapiirin ja vähentämällä epävarmuutta avoimen viestinnän avulla, mikä lieventää muutosvastarintaa. Teknologian hyödyntäminen vapauttaa henkilöstöjohdon hallinnollisista tehtävistä strategisempaan työhön, mikä puolestaan parantaa työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia ja vähentää vastarintaa. Lopulta se on henkilöstöjohdon tehtävä varmistaa, että muutokset integroidaan osaksi päivittäistä työtä koulutuksen ja jatkuvan tuen avulla.

Aiemmin kuvatut tutkimukset tarkastelivat henkilöstöjohdon roolia muutoksen johtamisessa ja henkilöstöjohdon strategisen roolin kautta. Swainin (1999) näkökulma syventää tätä kokonaisuutta siirtämällä huomion siihen, miten henkilöstöjohto voi vaikuttaa organisaation strategiseen oppimiseen ja pitkäjänteiseen kilpailukykyyn. Swain (1999, 33–35) näkee, että henkilöstöjohdon on siirryttävä pois mallista, jossa se toteuttaa ennalta määriteltyä strategiaa ja olettaa tarvittavan osaamisen olevan nopeasti tuotettavaa strategian tueksi. Organisaation kilpailukyky rakentuu pitkälti hitaasti kehittyville ja haastavasti kopioitaville kyvykkyyksille, joita ei voida oppia lyhyellä aikavälillä. Henkilöstöjohdon on siis oltava mukana strategian muotoilussa jo alusta alkaen, ei vasta toimeenpanon vaiheessa. Swainin mukaan (1999, 31–32) henkilöstöjohdon rooli rakentuu ennen kaikkea inhimillisen pääoman vahvistamiselle, sillä inhimillinen pääoma muodostaa resurssin, jota kilpailijat eivät voi jäljitellä ja joka edesauttaa kestävästä kilpailuetua. Henkilöstöjohdon rooli ei ole vain siis koulutusten tai rekrytointien järjestämistä, vaan kokonaisvaltaisen oppimisen rakentaminen ja edesauttaminen.

Swain (1999, 32–34) kuvaa, että tämä kokonaisvaltaisen oppimisen mahdollistaminen tarkoittaa selkeästä ilmapiiristä, jossa henkilöstön luottamus ja psykologinen turvallisuus mahdollistavat heidän sitoutumisensa ja aloitteellisuutensa, sillä ilman näitä ominaisuuksia sisäinen tieto ei muutu organisaation yhteiseksi oppimiseksi ja tue jatkuvaa muutosta. Strategisen oppimisen tukeminen vaatii myös kykyä haastaa organisaation lyhytnäköiset toimintatavat, sillä jos henkilöstö nähdään ensisijaisesti kustannuksena, heistä tulee ensimmäinen säästökohde. Jos henkilöstö nähdään strategisena

resurssina, heihin investoidaan pitkäjänteisesti. Henkilöstöjohdon rooli muutoksen johtamisessa on siksi varmistaa, että organisaation päätöksenteko tunnistaa inhimillisen pääoman arvon ja merkityksen tulevaisuuden kilpailukyvyille. Samalla Swain (1999, 34) muistuttaa, että henkilöstöjohdon on muutoksen johtamisessa siirryttävä toimintojen mittaamisesta vaikutusten arviointiin. Pelkkä raportointi siitä, kuinka monta henkilöä on koulutettu tai kuinka monta prosessia on toteutettu, ei kerro organisaation oppimisesta tai muutoksen onnistumisesta. Henkilöstöjohdon on arvioitava, miten sen toimenpiteet näkyvät organisaation suorituskyvyssä, oppimisessa ja organisaation kasvussa. Henkilöstöjohdon rooli ei ole vain tukea muutosta, vaan toimia sen rakenteellisena ja kulttuurillisena mahdollistajana.

### 3 Henkilöstöjohto organisaation muutoskyvykkyyden rakentajana

#### 3.1 Organisaation strateginen resilienssi

Aiemmin tarkastellut näkökulmat kuvasivat sitä, miten henkilöstöjohtoon rooli muutoksen johtamisessa ja sen strategisessa tukemisessa rakentuu. Seuraavaksi on tarpeen tarkastella, millaisessa toimintaympäristössä nämä henkilöstöjohtamisen tehtävät vaikuttavat. Tätä kokonaisuutta auttaa jäsentämään strategisen resilienssin käsite, joka kuvaa organisaation kykyä selviytyä ja uudistua jatkuvien muutosten keskellä. Strategiseen resilienssiin on olemassa erilaisia näkemyksiä kirjallisuudessa (taulukko 1). Hepfer ja Lawrence (2022, 15–16) näkevät strategisen resilienssin liittyvän erityisesti organisaation kykyyn säilyttää tai uudistaa kilpailuetunsa tilanteissa, joissa sen toimintaympäristö muuttuu odottamattomasti. Strategista resilienssiä voidaan hahmottaa myös kykynä sopeutua ennakoimattomiin muutoksiin ja kriiseihin siten, että organisaatio säilyttää toimintakykynsä ja kykenee samalla oppimaan ja vahvistumaan tulevia haasteita varten (Georgescu ym. 2024, 1–2; Lennick-Hall ym. 2011, 244; Stokes ym. 2019, 1288).

Georgescu ym. (2024, 1–3) korostavat strategisen resilienssin dynaamista luonnetta ja määrittelevät sen kyvyksi paitsi joustaa ja mukautua, myös palautua häiriöistä tavalla, joka mahdollistaa toiminnan jatkuvan kehittämisen. Greenwood ym. (2025, 2) puolestaan kuvaavat strategista resilienssiä organisaation kapasiteettina ylläpitää toiminnallista jatkuvuutta ennen häiriötä, sen aikana ja sen jälkeen. Heidän mukaansa strateginen resilienssi on ominaisuus, joka mahdollistaa organisaation selviytymisen ja kukoistamisen monimutkaisissa ympäristöissä, joissa kohdataan sekä äkillisiä kriisejä että pitkäkestoisia stressitekijöitä (Greenwood ym. 2025, 1). Strategista resilienssiä tarkastellaan myös organisaation kyvykkyytenä suojata ydinprosessejaan ja kriittisiä toimintojaan tilanteesta riippumatta (Greenwood ym. 2025, 6). Tästä näkökulmasta strateginen resilienssi kattaa riskienhallinnan ja liiketoiminnan jatkuvuuden keskeiset osa-alueet ja voidaan nähdä tehokkaan turvallisuusriskienhallinnan tuotoksena (Blyth ym. 2024, 128). Yhdessä nämä määritelmät osoittavat, että strateginen resilienssi ei rajoitu yhteen ulottuvuuteen, vaan se ymmärretään kirjallisuudessa sekä palautuskyvykkyytenä, jatkuvuuden ylläpitämisenä, kriittisten toimintojen suojaamisena, että organisaation pitkäjänteisenä kykynä toimia ja uudistua epävarmuuden keskellä.

Taulukko 1. Strategisen resilienssin määritelmät kirjallisuudessa (mukaillen: Hepfer & Lawrence (2022); Georgescu ym. (2024); Greenwood, Hess & Schneider (2025); Lengnick-Hall ym. (2011); Stokes ym. (2019); Blyth ym. (2024)).

Tutkijat	Strategisen resilienssin ydinajatus	Painopiste
<b>Hepfer &amp; Lawrence (2022)</b>	Kyky säilyttää tai uudistaa kilpailuetu odottamattomissa ympäristömuutoksissa.	Kilpailuetu
<b>Georgescu ym. (2024)</b>	Kyky joustaa, mukautua ja palautua häiriöistä tavalla, joka mahdollistaa toiminnan jatkuvan kehittämisen.	Dynaaminen sopeutuminen
<b>Greenwood ym. (2025)</b>	Kapasiteetti ylläpitää toiminnallista jatkuvuutta ennen häiriötä, sen aikana ja sen jälkeen; kyky selviytyä ja kukoistaa monimutkaisissa ympäristöissä, joissa kohdataan sekä äkillisiä kriisejä että pitkäkestoisia stressitekijöitä.	Toiminnallinen jatkuvuus ja kriittisten toimintojen suojaus
<b>Lengnick-Hall ym. (2011); Stokes ym. (2019)</b>	Kyky sopeutua ennakoimattomiin muutoksiin ja kriiseihin siten, että organisaatio säilyttää toimintakykynsä ja kykenee samalla oppimaan ja vahvistamaan tulevia haasteita varten.	Kriiseihin sopeutuminen ja oppiminen
<b>Blyth ym. (2024)</b>	Ydinprosessien ja kriittisten toimintojen suojaaminen tilanteesta riippumatta; tehokkaan turvallisuusriskienhallinnan tuotos.	Riskienhallinta ja turvallisuus

Edellä esitetyt määritelmät kuvaavat strategisen resilienssin keskeisiä ulottuvuuksia, mutta kirjallisuudessa tarkastellaan myös sitä, millaisia piirteitä tämä kyvykkyys käytännössä sisältää. Useat tutkijat korostavat, että strateginen resilienssi ei ole pelkästään reaktiivinen prosessi tai pyrkimystä palautua kriisiä edeltävään tilaan, vaan siihen sisältyy kyky luoda uusia toimintatapoja ja hyödyntää muuttuneita olosuhteita organisaation kasvun lähteenä (Lengnick-Hall ym. 2011, 244; Georgescu ym. 2024, 3–4). Tästä näkökulmasta resilienssi merkitsee kriisien kääntämistä mahdollisuuksiksi ja niiden hyödyntämistä organisaation pitkän aikavälin kehityksessä. Lisäksi strateginen resilienssi nähdään kykynä ennakoida mahdollisia uhkia ja valmistautua niihin siten, että organisaation pitkän aikavälin selviytyminen turvataan (Bai ym. 2025, 17455; Jing & Yang 2025, 2).

Strategisen resilienssin piirteitä tarkastellaan myös organisaatiotason kapasiteettina, joka syntyy, kun yksilöiden osaaminen ja käyttäytymismallit integroidaan osaksi yrityksen prosesseja (Lengnick-Hall ym. 2011, 243). Blyth ym. (2024, 127) korostavat tiedon merkitystä ja näkevät resilienssin perustuvan kykyyn tunnistaa, arvioida ja hallita riskejä sekä reagoida niihin monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Bai ym. (2025, 17458) sekä Jing ja Yang (2025, 2) kuvaavat tätä reagoimiskykyä organisaation dynaamisena kapasiteettina, joka mahdollistaa jatkuvan uusiutumisen epävarmuuden keskellä. Lisäksi strateginen resilienssi liitetään organisaation kilpailukykyyn. Ben-Hador ja Yitshaki (2025, 1624–1626) sekä Lengnick-Hall ym. (2011, 244) näkevät sen peruskykynä, joka vie organisaatiota eteenpäin ja tukee kilpailuedun rakentumista. Strategisesti

resilientit organisaatiot toipuvat nopeammin kriiseistä ja pystyvät ylläpitämään toimintaansa häiriöiden keskellä. Stokes ym. (2019, 1290) liittävät strategisen resilienssin myös organisaation kykyyn tasapainottaa samanaikaisesti nykyisten toimintojen tehostaminen ja uusien kasvumahdollisuuksien etsiminen.

Strategista resilienssiä voidaan kirjallisuuden perusteella pitää moniulotteisena organisaatiokyvykkyytenä, joka yhdistää palautumisen, jatkuvuuden, ennakoinnin ja uusiutumisen. Tutkijat korostavat sen sisältävän sekä kyvyn selviytyä äkillisistä häiriöistä että valmiuden hyödyntää muutoksia organisaation pitkäjänteisessä kehityksessä. Yhteistä eri näkemyksille on ajatus strategista resilienssistä dynaamisena kapasiteettina, joka tukee organisaation kilpailukykyä ja mahdollistaa toiminnan jatkumisen ja uudistumisen epävarmassa toimintaympäristössä. Strategisen resilienssin johtamisen tarkastelu osoittaa, että organisaation kyky selviytyä ja uudistua ei perustu yksittäisiin toimenpiteisiin, vaan jatkuvaan valmiuteen tulkita muutoksia ja sopeuttaa toimintaa niiden mukaisesti. Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa muutos ei näyttäydy yksittäisinä kriiseinä, vaan organisaation pysyvänä toimintaympäristönä. Seuraavaksi tarkastellaan, miten strateginen resilienssi ilmenee jatkuvan muutoksen kontekstissa ja millaisia valmiuksia organisaatiolta edellytetään, jotta se kykenee ylläpitämään suorituskykyään ja uudistumaan pitkäkestoisten murrosten keskellä.

Jatkuvan muutoksen tila vaatii organisaation resilienssiä aktivoitumaan organisaation suorituskyvyn säilyttämiseksi ja resilienssi kytkeytyy organisaation kykyyn päivittää jatkuvasti tilannekuvaansa sekä muokata toimenpiteitään uuden tiedon valossa (Jing & Yang 2025, 4, 10). Strateginen resilienssi edellyttää organisaatiolta kykyä uudistaa strategiaansa ja liiketoimintamallejaan pitkäkestoisten murroksien edessä. Se vaatii myös kykyä ennakoida tulevia muutoksia ja sopeutua niihin ennen kuin muutokset uhkaavat strategisia tavoitteita. (Hepfer & Lawrence 2022, 9, 17.) Organisaation resilienssi nähdään edellytyksenä organisaation pitkäaikaiselle selviytymiselle ja kukoistamiselle jatkuvan muutoksen ympäristössä (Georgescu ym. 2024, 1–2; Bai ym. 2025, 17468). Järjestelmällinen seuranta ja arviointi varmistavat, että organisaation strategiat ja prosessit pysyvät suorituskykyisinä jatkuvassa muutoksessa (Greenwood ym. 2025, 13).

Jatkuvaa muutosta hallitaan resilienssin kautta siten, että häiriöitä ei nähdä vain uhkina, vaan organisaation mahdollisuutena uudistua (Greenwood ym. 2025, 4; Jing & Yang 2025, 3). Resilienssi on siis välttämätön kyky jatkuvassa muutoksessa, sillä se mahdollistaa organisaation uudistumisen ilman, että sen perusprosessit häiriintyvät (Lengnick-Hall ym. 2011, 244). Jatkuvassa muutoksessa resilientti organisaatio hyödyntää innovaatioprosessia, jossa uusien mahdollisuuksien etsiminen sekä olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen täydentävät toisiaan (Bai ym. 2025, 17458).

Lengnick-Hall ym. 2011, 247, 253) täydentävät, että resilientti organisaatio siis kykenee hyödyntämään jo opittuja rutiineja ja samalla luomaan uusia ratkaisuja, säilyttäen ydintoimintansa jatkuvassa muutoksessa. Resilienssi mahdollistaa myös organisaation uudistumisprosessin, jossa organisaatio ei ainoastaan vastaa ulkoisiin muutoksiin, vaan toimii aktiivisena muokkaajana omassa toimintaympäristössään (Stokes ym. 2019, 1290; Bai ym. 2025, 17456). Dewani ym. (2025, 544) summaavat, että organisaation kyky uudistua ja vastata epävarmuuteen riippuu siitä, kuinka hyvin organisaatio pystyy yhdistämään yksilöiden resilienssin osaksi koko organisaation muutoskyvykkyyttä. Resilienssi tukee organisaation kykyä oppia muutoksista ja kehittää toimintaansa, mikä vahvistaa jatkuvaa muutosvalmiutta (Georgescu ym. 2024, 3–4; Jing & Yang 2025, 2).

### **3.2 Henkilöstöjohton rooli strategisessa resilienssissä**

Strategisen resilienssin keskeiset ulottuvuudet eli palautuminen, jatkuvuus, ennakointi ja uusiutuminen muodostavat perustan organisaation kyvyille toimia epävarmuuden keskellä. Jotta nämä kyvykkyydet voivat toteutua käytännössä, niitä on johdettava systemaattisesti ja pitkäjänteisesti. Seuraavaksi tarkastellaan, millaisin periaattein ja käytännöin strategista resilienssiä johdetaan organisaatio-  
tasolla ja miten henkilöstöjohto vaikuttaa sen rakentumiseen.

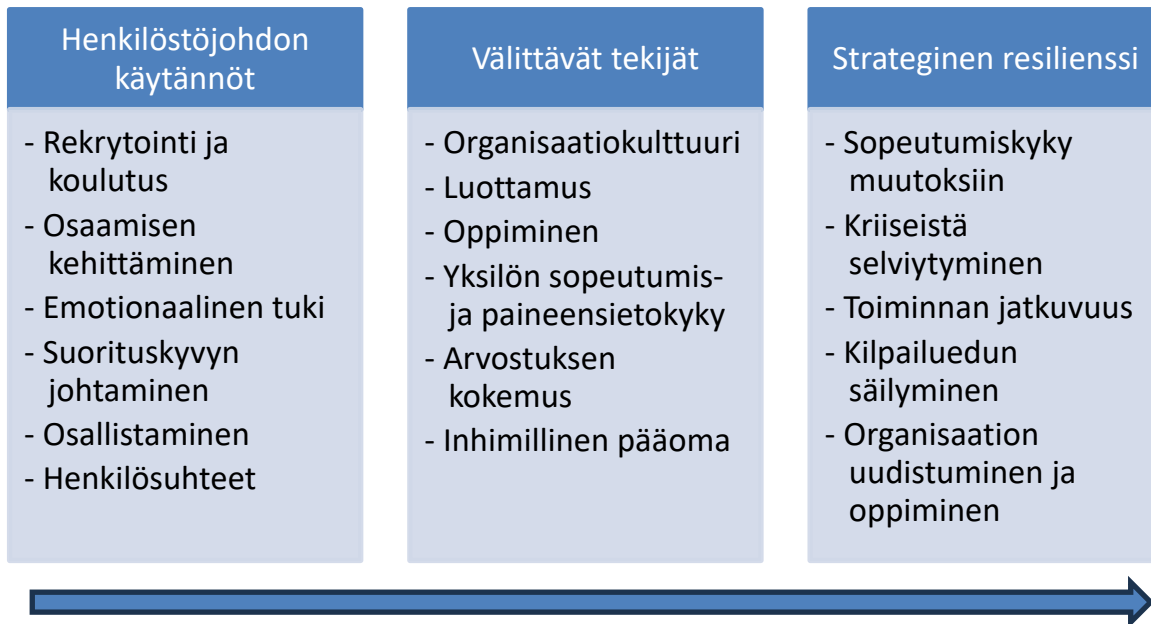
Strategisen resilienssin johtamista tarkastellaan kirjallisuudessa ennen kaikkea ylimmän johdon kognitiivisena ja organisatorisena tehtävänä. Hepfer ja Lawrence (2022, 16–17) korostavat, että strateginen resilienssi rakentuu johdon kyvystä havaita uhkia ja mahdollisuuksia, tulkita niitä oikein ja tehdä päätöksiä, jotka ohjaavat organisaation resurssien kohdentamista. Bai ym. (2025, 17457) täydentävät tätä näkökulmaa toteamalla, että johtamisella on keskeinen rooli varhaisten signaalien tunnistamisessa ja resurssien joustavassa uudelleenkohdentamisessa kriisitilanteissa. Strategisen resilienssin johtaminen edellyttää sekä rakenteellisia että kulttuurisia toimenpiteitä, kuten tilannetietoisuuden vahvistamista, oppimista tukevien prosessien rakentamista ja toimintaympäristön jatkuvaa seuranta (Georgescu ym. 2024, 3–4; Ben-Hador & Yitshaki 2025, 1627). Näiden tekijöiden yhteensovittaminen edellyttää integroitua lähestymistapaa, jossa johtaminen, henkilöstökäytännöt ja organisaatiokulttuuri tukevat toisiaan (Georgescu ym. 2024, 2–3). Ylimmän johdon sitoutuminen näkyy myös siinä, että resilienssiin liittyvät roolit, vastuut ja valtuudet määritellään organisaation laajuisesti, ja kriittiset toiminnot tunnistetaan säännöllisen liiketoiminta-analyysin avulla (Greenwood ym. 2025, 10–12).

Johtamisen näkökulmasta strategisen resilienssin keskeinen väline on merkityksenanto, jonka avulla johto auttaa henkilöstöä tulkitsemaan kriittistä tietoa ja muodostamaan yhteisen ymmärryksen tilanteesta (Jing & Yang 2025, 3). Resilienssiä voidaan vahvistaa myös transformatiivisen johtamisen

keinoin, jotka painottavat visionäärisyyttä, tiimien rakentamista ja yksilöllistä huomioimista (Bai ym. 2025, 17457). Stokes ym. (2019, 1293) korostavat lisäksi kokeilukulttuurin edistämistä ja innovaatioiden tukemista sekä nykyisen toiminnan tehostamisessa että uusien ratkaisujen kehittämisessä. Johtajien tehtävänä on luoda psykologisesti turvallinen ympäristö, joka rohkaisee henkilöstöä kokeilemaan uusia lähestymistapoja ja oppimaan epäonnistumisista (Stokes ym. 2019, 1312; Jing & Yang 2025, 8). Näin strategisen resilienssin johtaminen rakentuu kahdesta toisiaan täydentävästä ulottuvuudesta: operatiivisen tehokkuuden hallinnasta ja innovatiivisen uudistumisen edistämisestä (Stokes ym. 2019, 1293).

Edellä kuvatut näkökulmat korostavat, että strategisen resilienssin johtaminen rakentuu pitkälti ylimmän johdon kyvykkyydestä tulkita toimintaympäristöä, tehdä oikea-aikaisia päätöksiä ja luoda edellytykset organisaation oppimiselle ja uudistumiselle. Johtaminen ei kuitenkaan rajoitu ylimmän johdon toimintaan, vaan strategisen resilienssin rakentuminen edellyttää myös henkilöstöjohtamisen aktiivista roolia. Seuraavaksi tarkastellaan, miten henkilöstöjohto omilla käytännöillään ja rakenteillaan tukee organisaation strategista resilienssiä ja kytkee yksilötason valmiudet osaksi organisaation laajempaa muutoskyvykkyyttä.

Lengnick-Hall ym. (2011, 243) mukaan henkilöstöjohtoon rooli on keskeinen organisaation strategisen resilienssin johtamisessa. Strategiset henkilöstökäytännöt vaikuttavat suoraan organisaation kykyyn sopeutua muutoksiin ja vahvistaa toimintakykyään. Henkilöstöjohtaminen tukee resilienssiä muun muassa rekrytoinnin, koulutuksen, osaamisen kehittämisen ja suorituskyvyn johtamisen kautta, sillä nämä käytännöt lisäävät henkilöstön valmiuksia toimia muuttuvassa tilanteessa. Lisäksi henkilöstökäytännöt muokkaavat organisaatiokulttuuria, joka toimii välittävänä tekijänä resilienssin kehittämisessä (kuviot 2). (Georgescu ym. 2024, 5–6; Lengnick-Hall ym. 2011, 250.) Henkilöstöjohto tukee strategista resilienssiä kehittämällä myös henkilöstön taitojen monipuolisuutta ja sopeutumiskykyä (Lengnick-Hall ym. 2011, 250; Stokes ym. 2019, 1313). Lengnick-Hall ym. (2011, 243) huomauttavat, että henkilöstöjohto luo strategisten käytäntöjen kautta ne yksilötason kompetenssit, jotka yhdistyvät organisaatiotason resilienssiksi. Lisäksi henkilöstöjohtoon tulee rakentaa organisaatiokulttuuria, joka perustuu korkeaan luottamukseen ja jatkuvaan oppimiseen. Stokes ym. (2019, 1296) summaavat, että henkilöstöjohtoon roolina on toimia siltana yksilötason resilienssin ja organisaatiotason strategisen joustavuuden välillä.



Kuvio 2. Henkilöstöjohto strategisen resilienssin rakentajana (mukaillen Lengnick-Hall ym. (2011); Georgescu ym. (2024); Stokes ym. (2019); Dewani ym. (2025); Ben-Hador & Yitshaki (2025)).

Konkreetitset henkilöstökäytännöt, kuten joustavat työjärjestelyt, emotionaalinen tuki ja ammatillinen koulutus ovat suorassa yhteydessä henkilöstön parempaan paineensietokykyyn. Ne toimivat välineinä, joiden avulla organisaatio voi kehittää henkilöstön inhimillistä pääomaa. Lisäksi henkilöstöjohto vastaa sellaisten osallistavien käytäntöjen luomisesta, jotka lisäävät henkilöstön kokemaa arvostusta ja sitoutumista organisaatioon. (Dewani ym. 2025, 543–555.) Ben-Hador ja Yitshaki (2025, 1628, 1641) näkevät, että erityisesti henkilöstöjohtajien sosiaalinen pääoma toimii välineenä, jonka avulla henkilöstökäytäntöjä mukautetaan kriisitilanteissa resilienssin saavuttamiseksi. Henkilöstöjohtajat vahvistavat henkilökohtaisia yhteyksiään yksittäisiin työntekijöihin ja johtoryhmään, mikä mahdollistaa henkilöstökäytäntöjen paremman toteuttamisen ja vahvistaa henkilöstön resilienssiä (Ben-Hador & Yitshaki 2025, 1637). Henkilöstöjohtajien tulisi proaktiivisesti investoida sosiaaliseen pääomaan, sillä toimiva henkilöstökäytäntöjen mukauttamien sosiaalista pääomaa hyödyntämällä kasvattaa todennäköisyyttä saavuttaa organisaation resilienssi (Ben-Hador & Yitshaki 2025, 1643).

Strategisen resilienssin rakentaminen edellyttää johtamiselta kykyä tulkita toimintaympäristöä, tehdä oikea-aikaisia päätöksiä ja luoda rakenteet, jotka tukevat organisaation oppimista ja uusiutumista. Henkilöstöjohton rooli on keskeinen osa tätä kokonaisuutta, sillä sen käytännöt muovaavat osaamista, kulttuuria ja valmiuksia, joiden varaan organisaation strateginen resilienssi rakentuu.

Johtamisen tehtävänä on samanaikaisesti varmistaa operatiivinen jatkuvuus ja mahdollistaa organisaation uudistuminen, jotta se kykenee toimimaan tehokkaasti epävarmuuden keskellä. Näin strateginen resilienssi muodostuu johdon ja henkilöstöjohtamisen yhteisestä, toisiinsa kytkeytyvästä johtamistyöstä.

### 3.3 Organisaation dynaamiset kyvykkyudet

Dynaamisista kyvykkyyksistä eri tutkijat korostavat hieman eri määritelmiä painopisteitä vaihdellen, mutta jakavat yhteisen toimintalogiikan (taulukko 2). Eisenhardt ja Martin (2000, 1107) määrittelevät dynaamiset kyvykkyudet organisaation prosesseiksi, joiden avulla resursseja integroidaan, uudelleen järjestellään, hankitaan ja vapautetaan toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Brock ja Hitt (2024, 1) täydentävät tätä kuvailemalla dynaamisia kyvykkyksiä kehittymillä, jotka mahdollistavat kilpailukyvyyn kannalta välttämättömien kompetenssien ja resurssien rakentamisen sekä uudelleenjärjestämisen. Teece (2007, 1319) lähestyy dynaamisia kyvykkyksiä aineettomien pääomien näkökulmasta ja painottaa näiden pääomien luomista, käyttöönottoa ja suojaamista pitkäaikaisen kilpailuedun saavuttamiseksi. Jousen ym. (2025, 374) summaavat dynaamisten kyvykkyyksien määritelmäksi kyvyn palautua, ylläpitää ja parantaa organisaation suorituskykyä strategisesti luomalla, laajentamalla ja muokkaamalla resursseja. Kaikki määritelmät kuitenkin yhtyvät siinä, että dynaamiset kyvykkyudet ovat tavallisten operatiivisten kyvykkyyksien yläpuolella. Brock ja Hitt (2024, 2) toteavat niiden toimivan korkeammalla tasolla yhdistämällä, rakentamalla ja luomalla resursseja kilpailukyvyyn saamiseksi. Teece (2007, 1344) kutsuu dynaamisia kyvykkyksiä meta-kompetenssiksi, joka paitsi ylittää operatiivisen kompetenssin, mahdollistaa myös kannattavan innovoinnin. Jousen ym. (2025, s. 375) vahvistavat tämän näkemyksen toteamalla näkemyksen siirtävän keskittymisen resurssien staattisesta hallinnoimisesta kohti niiden dynaamista kehittämistä.

Taulukko 2. Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmät kirjallisuudessa (mukaihen Eisenhardt & Martin (2000); Teece (2007); Brock & Hitt (2024); Jousen ym. (2025)).

Tutkijat	Dynaamisten kyvykkyyksien ydinajatus	Painopiste
<b>Eisenhardt &amp; Martin (2000)</b>	Organisaation prosessit, joiden avulla resursseja integroidaan, uudelleenjärjestellään, hankitaan ja vapautetaan toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti.	Resurssien hallinta ja järjestely
<b>Teece (2007)</b>	Aineettomien pääomien luominen, käyttöönotto ja suojaaminen pitkäaikaisen kilpailuedun saavuttamiseksi; metakompetenssi, joka ylittää operatiivisen kompetenssin ja mahdollistaa kannattavan innovoinnin.	Aineettomat pääomat ja innovointi
<b>Brock &amp; Hitt (2024)</b>	Kehittymät, jotka mahdollistavat kilpailukyvyyn kannalta välttämättömien kompetenssien ja resurssien rakentamisen	Kompetenssien rakentaminen ja uudistaminen

	sekä uudelleenjärjestämisen; toimivat korkeammalla tasolla yhdistämällä, rakentamalla ja luomalla resursseja.	
<b>Joussen ym. (2025)</b>	Kyky palautua, ylläpitää ja parantaa organisaation suorituskykyä strategisesti luomalla, laajentamalla ja muokkaamalla resursseja; siirtää keskittymisen resurssien staattisesta hallinnoimisesta kohti niiden dynaamista kehittämistä.	Dynaaminen resurssikehittäminen ja suorituskyky

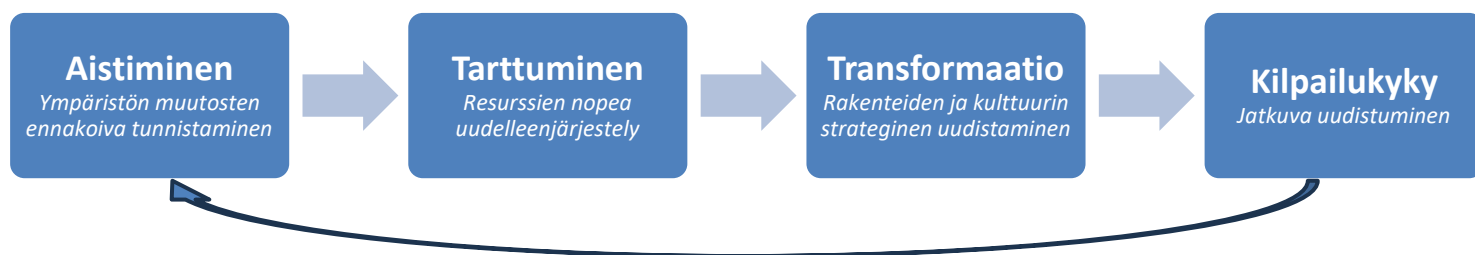
Vaikka dynaamisten kyvykkyyksien määritelmiä on erilaisia, yleensä niiden rakennetta jäsenellään Teece (2007) perusrungolla. Teece (2007, 1319) erottelee toisistaan mahdollisuuksien ja uhkien aistimisen ja muotoilun, mahdollisuuksiin tarttumisen sekä kilpailukykyyn ylläpitämisen parantamalla ja uudelleenjärjestelemällä resursseja. Meacham ym. (2025, 3) ja Joussen ym. (2025, 375) yhtyvät samaan kolmijakoon: aistiminen, tarttuminen ja uudelleenjärjestely. Aistiminen tarkoittaa ympäristön skannaamista, hiljaisten signaalien tunnistamista, oppimista ja uusien mahdollisuuksien huomaamista. Aistiminen on tärkeää erityisen nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä, sillä kyky kerätä ja suodattaa tietoa sekä kohdentaa resursseja on kriittistä. Tarttuminen puolestaan edellyttää johdolta kykyä ymmärtää muuttuvaa ympäristöä ja kohdentaa resursseja uuden tiedon ja innovaatioiden luomiseksi. Uudelleenjärjestely keskittyy organisaation jatkuvaan uudistumiseen resurssien näkökulmasta, eli kykyyn kohdentaa ja järjestellä resursseja kilpailukykyyn ylläpitämiseksi. (Meacham ym., 2025, 3; Joussen ym., 2025, 375; Teece, 2007, 1319.)

Dynaamisten kyvykkyyksien yleistämisestä eri yritysten välillä voidaan perustella eri näkökulmia. Eisenhardt ja Martin (2000, 1106–1107) näkevät, että dynaamiset kyvykkyydet korostuvat konkreettisista ja tunnistettavista prosesseista kuten tuotekehityksestä, päätöksenteosta ja liittoutumisesta eli ne ovat organisaation rutiineja. Teece (2007, 1319–1320) sen sijaan painottaa dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteita, eli ne ovat erillisiä taitoja, prosesseja, rakenteita ja päätöksentekosääntöjä, jotka ovat haastavia kehittää tai ottaa käyttöön. Hän myös huomauttaa, että vahvojen dynaamisten kyvykkyyksien yritykset ovat luonteeltaan yrittäjähenkisiä. Ne eivät ainoastaan sopeudu ympäristöönsä, vaan myös muokkaavat sitä innovoinnin ja yhteistyön kautta. Brock ja Hitt (2024, 3–5) jäsentelevät dynaamisia kyvykkyyksiä kahden pääluokan kautta: metadynaamiset kyvykkyydet sekä strategiset kyvykkyydet. Metadynaamiset kyvykkyydet täydentävät olemassa olevia dynaamisia kyvykkyyksiä ja luovat uusia. Strategiset dynaamiset kyvykkyydet vahvistavat organisaation strategista asemaa kehittämällä sen resursseja ja kyvykkyyksiä.

Dynaamiset kyvykkyydet ovat siis organisaation kykyä toimia resurssien suhteen ennakoivasti ja joustavasti, ei vain reagoida muutoksiin, vaan aktiivisesti muokata omia valmiuksiaan niitä varten. Vaikka tutkijat lähestyvät käsitettä eri kulmista, samaa mieltä he ovat siitä, että kyse on jostain, joka ylittää arjen operatiivisen tekemisen ja mahdollistaa strategisen uudistumisen silloinkin, kun

toimintaympäristö muuttuu nopeasti tai arvaamattomasti. Kyvykkyudet eivät synny sattumalta, vaan ne rakentuvat tietoisesti kehitetyistä prosesseista, rakenteista ja johtamiskäytännöistä. Jatkuvan muutoksen muuttaessa kilpailuedun luonnetta, siitä, mitä organisaatio tällä hetkellä omistaa tai osaa, on tullut vähemmän tärkeää kuin siitä, miten nopeasti se kykenee uudistumaan. Dynaamiset kyvykkyudet mahdollistavat organisaation resurssipohjan laajentamisen, muokkaamisen ja uudistamisen, mikä on välttämätöntä jatkuvaan muutokseen vastaamisessa (Warner & Wäger, 2019, 327). Dynaamiset kyvykkyudet ja strateginen joustavuus ovat kaksi keskeistä organisatorista mekanismia, jotka mahdollistavat jatkuvan kilpailuedun uusintamisen nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. Mitä nopeammin markkinat ja kilpailutilanne muuttuvat, sitä todennäköisemmin yritys tukeutuu näihin kyvykkyysiin kilpailuetunsa uudelleenrakentamisessa. (Rindova & Kotha, 2001, 1273).

Dynaamisten kyvykkyysien rooli jatkuvan muutoksen hallinnassa rakentuu kolmen toisiaan täydentävän ulottuvuuden varaan (kuvio 3). Aistimiskyvykkyudet auttavat organisaatioita tunnistamaan toimintaympäristön muutoksia ennakoivasti esimerkiksi skenaariosuunnittelun avulla. Tarttumiskyvykkyudet puolestaan edellyttävät strategista ketteryyttä, jonka avulla organisaatio voi nopeasti kohdentaa resurssejaan uudelleen vastatakseen odottamattomiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Transformaatiokyvykkyudet tukevat organisaation jatkuvaa strategista uudistumista muokkaamalla rakenteita, yhteistyötapoja ja kulttuuria digitaalisen kypsyyden parantamiseksi (Warner & Wäger, 2019, 336–339).



Kuvio 3. Dynaamiset kyvykkyudet jatkuvan muutoksen hallinnassa (mukaillen Warner & Wäger (2019)).

Dynaamiset kyvykkyudet eivät ole pysähtyneitä, vaan nekin vaativat jatkuvaa kehittämistä. Ambrosini ym. (2009, 14–16) esittävät kolmitasoisien mallin, jonka mukaan dynaamiset kyvykkyudet voivat olla kasvavia, uudistavia tai takaisin kasvattavia. Kasvavat kyvykkyudet mahdollistavat resurssien jatkuvan parantamisen vähitellen, uudistavat kyvykkyudet auttavat organisaatiota mukauttamaan resurssejaan muutosten aikana, ja takaisin kasvattavat kyvykkyudet muuttavat itse dynaamisten kyvykkyysien toimintatapaa mahdollistaen syvällisen uudistumisen (Ambrosini ym., 2009, 14–

16). Dynaamiset kyvykkyydet kehittyvät myös organisaation muodon evoluution myötä, ja niiden kehittyminen edellyttää oppimisprosesseja sekä yksinkertaisia organisoitumisperiaatteita, joita johdon tuki ylläpitää (Rindova & Kotha, 2001, 1274). Dynaamisten kyvykkyyksien rakentaminen on myös kontekstisidonnaista, sillä ulkoiset laukaisijat, kuten kiristynvä kilpailu ja muuttuvat kuluttajakäyttäytymismallit, käynnistävät jatkuvan kyvykkyyksien kehittämisen tarpeen (Warner & Wäger, 2019, 345). Organisaation kyky sopeutua jatkuvaan muutokseen edellyttää lisäksi, että johto omaksuu ajatuksen organisaation kehittyvyydestä ja uskoo sen kykyyn uudistua jatkuvasti (Rindova & Kotha, 2001, 1274).

Dynaamisten kyvykkyyksien merkitys jatkuvan muutoksen hallinnassa näkyy myös tiedonhallinnan ja oppimisen kautta: kyvykkyydet rakentuvat tiedon hankintaan, säilyttämiseen ja jakamiseen, mikä antaa organisaatiolle valmiuden muuttaa nopeasti toimintaansa (Gonzalez & Melo, 2017, 2256–2262). Kilpailuetu erittäin kilpailullisissa ympäristöissä on luonteeltaan ohimenevää, minkä vuoksi yritysten tulisi keskittyä kilpailuetunsa suojelemisen sijaan sen jatkuvaan uusintamiseen (Rindova & Kotha, 2001, 1275). Dynaamiset kyvykkyydet eivät siis ole yksittäinen työkalu muutoksen hallintaan, vaan laajempi organisatorinen järjestelmä, joka mahdollistaa jatkuvan sopeutumisen, oppimisen ja uudistumisen. Organisaatiot, jotka kykenevät rakentamaan ja ylläpitämään näitä kyvykkyyksiä, eivät ainoastaan selviä muutoksessa, vaan ne pystyvät myös aktiivisesti muokkaamaan toimintaympäristöään omaksi edukseen.

### **3.4 Henkilöstöjohton rooli dynaamisissa kyvykkyyksissä**

Organisaatioiden kyky menestyä kiristyneessä kilpailussa ei riipu pelkästään siitä, mitä resursseja niillä on hallussaan, vaan ennen kaikkea siitä, miten ne kykenevät uudistamaan ja kehittämään näitä resursseja toimintaympäristön muuttuessa. Dynaamisten kyvykkyyksien johtaminen edellyttää organisaatiolta tietoista kykyä tunnistaa muutoksia, tarttua mahdollisuuksiin ja uudistaa rakenteitaan jatkuvasti. Tässä prosessissa henkilöstöjohtamisella on keskeinen rooli: se luo edellytykset sille, että organisaation inhimillinen pääoma kehittyy, oppii ja mukautuu tavalla, joka tukee dynaamisten kyvykkyyksien rakentamista ja ylläpitämistä.

Toimintaympäristön dynaamisuus määrittää sen, millaisia johtamiskäytäntöjä ja prosesseja organisaatio tarvitsee. Eisenhardt ja Martin (2000, 1110) osoittavat, että kohtalaisesti dynaamisilla ympäristöillä tehokkaat dynaamiset kyvykkyydet perustuvat organisaation olemassa olevaan tietoon. Johto analysoi tilannetta hiljaisen tiedon ja perustietojen kautta, ja kehittävät vakaita prosesseja. Erittäin dynaamisissa ympäristöissä tarvitaan yksinkertaisia, oppimiseen perustuvia rutiineja, jotka yhdistetään nopeasti luotavaan tilannesidonnaiseen uuteen tietoon. Brock ja Hitt (2024, 9) toteavat

toimintaympäristön vaatimusten asettavan erityisesti kansainvälisille organisaatioille lisää edellytyksiä. Kansainvälisten yritysten on kehitettävä vahva dynaamisten kyvykkyyksien kokonaisuus, joka mahdollistaa useiden ympäristön kuten globaalien, maakohtaisten ja paikallisten samanaikaisen hallinnan.

Dynaamisten kyvykkyyksien johtamisessa on hyödynnettävä ketterää ja ennakoivaa johtamista kyetäkseen kehittämään ja uudelleensuuntaamaan resursseja kuten henkilöstökäytäntöjen uudelleenjärjestämiseksi (Meacham ym., 2025, 3; Joussen ym., 2025, 375). Teece (2007, 1335) korostaa, että ylimmän johdon tärkeä tehtävä on yrityksen jatkuva uudistaminen ja sen resurssien tehokas koordinointi. Jotta yritys voisi menestyä pitkällä aikavälillä, johdon on löydettävä uusia, arvoa tuottavia yhdistelmiä sekä yrityksen sisältä että kumppanuuksista. Koska monet arvokkaat resurssit perustuvat sellaiseen osaamiseen ja tietoon, jota ei voi ostaa suoraan markkinoilta, niiden taitava yhdistely luo yritykselle tärkeää kilpailuetua. (Teece, 2007, 1341.) Meacham ym. (2025, 8–9) lisäävät, että dynaamisten kyvykkyyksien johtaminen vaatii sekä suhteisiin perustuvaa johtajuutta että yhdistävää. Tämä lähestymistapa voimaannuttaa työntekijöitä, vahvistaa yhteishenkeä ja rakentaa vuorovaikutusta. Dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen ei ole vain johdon määräämä prosessi, vaan sosiaalisesti rakentava ja yhteistyössä luotua. Toisin sanoen uudet kyvykkyydet syntyvät johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksen välillä.

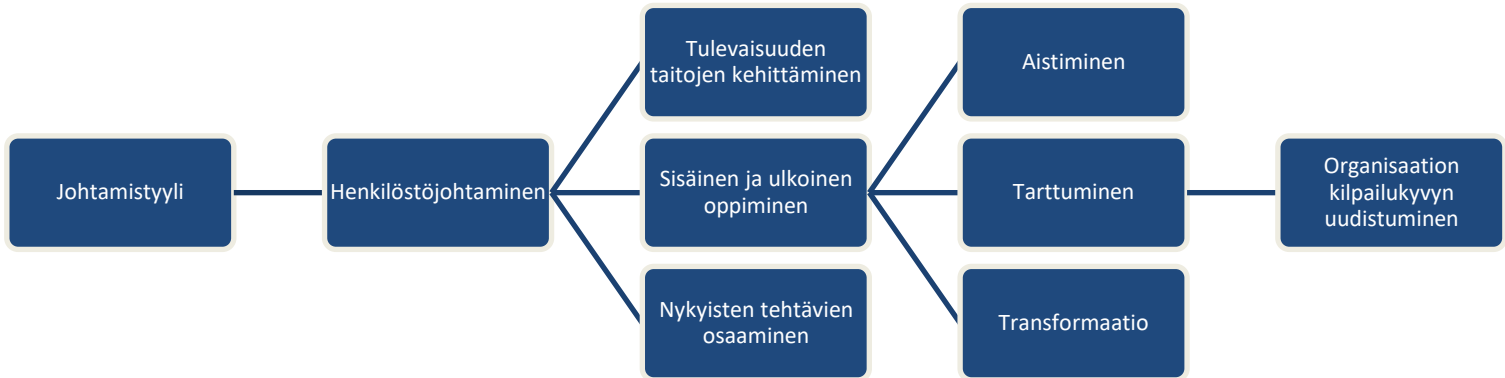
Henkilöstöjohtamisen strateginen rooli on ymmärrettävä ennen kaikkea dynaamisten kyvykkyyksien rakentamisen kautta. Henkilöstöjohto ei ole pelkkä hallinnollinen tukitoiminto, vaan aktiivinen toimija kilpailuedun luomisessa. Sen tehtävä on suunnitella henkilöstökäytännöt sen perusteella, mitä kyvykkyyksiä organisaatio tarvitsee kulloinkin menestyäkseen. (Lopez-Cabrales ym. 2017, 272.) Ho ym. (2024, 615–621) alleviivaavat, että pelkkä henkilöstökäytäntöjen olemassaolo ei riitä dynaamisten kyvykkyyksien kehittämiseen. Ratkaisevaksi he näkevät sen, miten strateginen henkilöstöjohtaminen yhdistetään osaksi organisaation tavoitteita. Henkilöstökäytäntöjen, kuten rekrytoinnin, koulutuksen, suorituksen johtamisen ja arvioinnin tarkoituksenmukainen kohdistaminen organisaation strategisiin tavoitteisiin luo edellytykset dynaamisten kyvykkyyksien vahvistumiselle. Gutierrez-Gutierrez ym. (2018, 44) vahvistavat näkemystä osoittamalla, että henkilöstöjohto rakentaa dynaamisia kyvykkyyksiä epäsuorasti kolmen käytännön kautta: koulutuksella, voimaannuttamisella ja tiimityöllä. Koulutus kehittää henkilöstön ongelmanratkaisukykyä ja tukee organisaation oppimiskulttuuria. Voimaannuttaminen kannustaa työntekijöitä osallistumaan prosessien kehittämiseen ja uusien ideoiden tuottamiseen. Tiimityö mahdollistaa organisaation tiedon yhdistämisen eri osapuolten välillä.

Amarakoon ym. (2018, 1751–1752) osoittavat, että henkilöstöjohto johtaa dynaamisia kyvykkyyskäytäntöjä kahden oppimiskyvykkyuden kautta: sisäisen oppimisen ja ulkoisen oppimisen. Sisäinen oppiminen liittyy organisaation sisäisten sidosryhmien tarpeiden ja uuden tiedon yhdistämiseen. Ulkoinen oppiminen käsittää muiden organisaatioiden onnistumisesta ja epäonnistumisesta oppimisen sekä ulkoisten standardien ja sääntelymuutosten yhdistämistä osaksi omia käytäntöjä. Gutierrez-Gutierrez ym. (2018, 55–56) huomauttavat, että henkilöstöjohto vaikuttaa dynaamisten kyvykkyyskäytäntöjen rakentamiseen erityisesti tietoprosessien kautta. Henkilöstöjohtaminen ei suoraan johda strategiseen joustavuuteen, vaan välissä on tiedon integrointi. Tiedon integroinnissa henkilöstökäytännöt luovat edellytykset sille, että tieto liikkuu ja yhdistyy organisaation sisällä. Vasta tiedon integrointi mahdollistaa sen, että organisaatio pystyy muuttamaan suuntaansa ja toimimaan joustavasti.

Ho ym. (2024, 621) täydentävät oppimisen roolia näkemällä dynaamisten kyvykkyyskäytäntöjen neljän ulottuvuuden varaan: aistimiseen, oppimiseen, integrointiin ja koordinointiin. Nämä kuvaavat organisaation kykyä havaita ympäristön muutoksia, omaksua uutta tietoa, yhdistää eri osapuolten osaamista sekä samanaikaistaa henkilöstön työskentelyä. Henkilöstöjohto tukee näitä prosesseja ohjaamalla henkilöstöä oikeanlaiseen motivaatioon sekä tarvittavan osaamisen kehittämiseen (Ho ym., 2024, 615). Tasavori ym. (2021, 3736–3737) tunnistavat kuusi kyvykkyyskäytäntöä, joita henkilöstöjohto johtaa yllättävän epävakauden tai kriisin sattuessa: kustannusten joustava hallinta, palkitsemismallin mukauttaminen henkilöstön taloudellisen hyvinvoinnin turvaamiseksi, tiheä ja avoin viestintä ahdistuksen lievittämiseksi, avainhenkilöiden tehokas sitouttaminen, tiimimuotoinen ja nopeutettu päätöksen teko sekä emoyhtiön myöntämä päätöksenteon autonomia, joka mahdollistaa nopean reagoinnin ilman hidastaa hyväksyntäprosessia. Näiden kyvykkyyskäytäntöjen tavoitteena on tukea henkilöstöä sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin ja auttaa koko organisaatiota selviytymään epävakaassa tilanteessa.

Lopez-Cabrales ym. (2017, 256) mukaan henkilöstöjohtaminen toimii sillanrakentajana johtajuus- ja dynaamisten kyvykkyyskäytäntöjen välillä (kuvio 4). Toimitusjohtajan johtamistyyli ohjaa henkilöstökäytäntöjen suuntautumista ja nämä käytännöt puolestaan muokkaavat henkilöstön käyttäytymistä ja sitä kautta organisaation kyvykkyyskäytäntöjä. (Lopez-Cabrales ym., 2017, 260, 271.) erottavat kaksi erilaista henkilöstökäytäntöjen kokonaisuutta. Osaamisperusteiset käytännöt tähtäävät tulevaisuuden taitojen kehittämiseen ja ne vahvistavat erityisesti organisaation kykyä tunnistaa sekä hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Tehtäväperusteiset käytännöt taas keskittyvät nykyisten tehtävien vaatimaan osaamiseen ja vahvistaa kykyä mukauttaa ja järjestellä resursseja uudelleen. Näin henkilöstöjohtamisen strateginen valinta on siis samalla valinta siitä, mitä organisaatio haluaa ensisijaisesti kehittää (Lopez-Cabrales ym., 2017, 272). Amarakoon ym. (2018, 1754–1755) osoittavat, että

henkilöstöjohdon kyky uudistua edellyttää autonomiaa tehdä päätöksiä, riittäviä resursseja sekä tunnustusta tehdystä työstä. Kun nämä kolme edellytystä täyttyvät, oppiminen voi muuttua käytännön innovaatioiksi, mutta puuttuessaan uudistuminen estyy.



Kuvio 4. Henkilöstöjohtaminen dynaamisten kyvykkyyksien rakentumisessa (mukaillen Amarakoon ym. (2018); Gutierrez-Gutierrez ym. (2018); Ho ym. (2024); Lopez-Cabrales ym. (2017); Tasavori ym. (2021)).

Henkilöstöjohtaminen ei siis ole irrallinen tukitoiminto, vaan dynaamisten kyvykkyyksien rakentamisen kannalta keskeinen strateginen tekijä. Koulutuksen, voimaannuttamisen, tiimityön ja strategisen kohdistamisen kautta henkilöstöjohtaminen luo edellytykset sille, että organisaatio kykenee aistimaan ympäristön muutoksia, tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin ja järjestelemään resurssejaan uudelleen. Tämä kyky uudistua ei synny itsestään, vaan edellyttää tietoista johtamista sekä henkilöstön ja johdon välistä vuorovaikutusta.

## 4 Tutkimusmenetelmät

### 4.1 Tutkimusstrategia ja lähestymistapa

Laadullinen tutkimus soveltuu jatkuvan muutoksen johtamisen tutkimukseen, sillä sen tavoitteena on sosiaalisten ilmiöiden, kokemusten ja merkitysten syvälinen ymmärtäminen. Se keskittyy ilmiöiden tulkintaan ja rakentuu vuorovaikutuksen varaan: kertomuksiin, tarinoihin ja kokemusten kuvaamiseen, mikä erottaa sen numeerisiin mittareihin nojaavasta määrällisestä tutkimuksesta. (Lim 2025, 200.) Tulkinallinen luonteensa ansiosta laadullinen tutkimus on erityisen käyttökelpoinen silloin, kun tutkittava ilmiö on moniulotteinen tai jatkuvasti muuttuva (Morse 2005, 859). Laadullisen tutkimuksen merkitys korostuu nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa, sillä sen joustavuus mahdollistaa uusien ja kehittyvien ilmiöiden tarkastelun tavalla, joka säilyttää niiden merkitykselliset ulottuvuudet (Lim 2025, 201–202). Koska monet tutkimuskysymykset ovat luonteeltaan kuvailevia ja kokemuksellisia, ne eivät sovellu kokeellisiin asetelmiin (Morse 2005, 859), minkä vuoksi laadullinen tutkimus on erityisen käyttökelpoinen esimerkiksi organisaatiomuutosten ja johtamisen tutkimuksessa.

Laadullisen tutkimuksen heikkous liittyy menetelmien moninaisuuteen ja standardisoinnin puutteeseen, minkä vuoksi sille ei ole yhtenäisiä arviointikriteerejä ja tutkimusten vertailtavuus voi kärsiä. Lisäksi tutkijan tulkintaprosessit jäävät usein dokumentoimatta, mikä heikentää analyysin läpinäkyvyyttä ja tutkimuksen toistettavuutta. (Daniel ym. 2024, 1–2; Timonen ym. 2024, 3.) Laadullisen tutkimuksen laatu rakentuu tutkijan ja tutkimuskohteen välisiin suhteisiin, joita ei voida täysin standardisoida, ja arviointi voi vääristyä, jos sitä mitataan pelkillä tarkistuslistoilla (Timonen ym. 2024, 1–4).

Jatkuvan muutoksen tutkimiseen henkilöstöjohton näkökulmasta laadullinen tutkimus tarjoaa erityisen sopivan lähestymistavan jatkuvan muutoksen tutkimiseen. Jatkuva muutos on luonteeltaan dynaaminen ja tilannesidonnainen ilmiö, joka rakentuu organisaatioiden arjessa ja ihmisten kokemuksissa. Jatkuvaa muutosta henkilöstöjohton näkökulmasta ei ole tiedettävästi tutkittu ainakaan näinä käsitteinä ja tutkimuskysymyksinä. Siksi tutkimuskysymykset kohdistuvat siihen, miten henkilöstöjohto itse kokee ja kuvaa johtamistaan jatkuvassa muutoksessa. Kyse ei ole ilmiöstä, jota voisi mitata ulkoapäin tai numeerisesti, vaan siitä, millaisia merkityksiä, tulkintoja ja käytäntöjä johtajat liittävät omaan toimintaansa. Laadullinen tutkimus tavoittaa nämä kokemukselliset ulottuvuudet ja mahdollistaa henkilöstöjohton ajattelutapojen, tunteiden ja tulkintojen syvälinen tarkastelun. Laadullisen tutkimuksen heikkoudet näkyvät tutkimuksessani erityisesti siinä, että aineisto

perustuu henkilöstöjohtajien omiin tulkintoihin ja kokemuksiin, joita heidän asemansa ja organisaation odotukset voivat muokata. Tämä tarkoittaa, että haastattelut eivät kuvaa organisaatiomuutosta sellaisenaan, vaan sen, miten henkilöstöjohtajat kuvaavat sitä. Laadullisen tutkimuksen tulokset rakentuvat siten subjektiivisille merkityksille, mikä on menetelmän vahvuus mutta myös sen rajoite.

Digitaalisten haastattelujen yleistymisen on tuonut laadulliseen tutkimukseen uusia mahdollisuuksia. Thunberg ja Arnell (2022, 761–763) osoittavat, että etähaastattelut voivat tuottaa yhtä laadukasta ja monipuolista aineistoa kuin kasvokkain toteutetut haastattelut. Digitaaliset ympäristöt mahdollistavat osallistumisen pitkien välimatkojen päästä ja voivat olla kustannustehokkaita. Samalla he kuitenkin huomauttavat, että tekniset ongelmat, kuten yhteyskatkokset tai kameran rajoitettu näkökenttä, voivat vaikuttaa aineiston laatuun. Tästä huolimatta digitaalinen ympäristö voi lisätä osallistujien turvallisuuden tunnetta ja avoimuutta, mikä voi syventää aineistoa erityisesti henkilökohtaisissa tai sensitiivisissä aiheissa.

Etähaastattelut sopivat hyvin henkilöstöjohtamisen tutkimiseen, sillä henkilöstöjohtajat työskentelevät usein kiireisessä ja hektisessä ympäristössä, ja moni heistä työskentelee hybridimallilla. Etähaastattelujen tarjoaminen madaltaa osallistumisen kynnystä ja helpottaa aikataulujen yhteensovittamista. Lisäksi etäympäristö voi lisätä keskustelun luontevuutta: haastateltavat voivat osallistua omasta työtilastaan käsin, mikä voi vahvistaa turvallisuuden tunnetta ja edistää avoimuutta erityisesti silloin, kun keskustellaan organisaation sisäisistä käytännöistä tai muutoksen herättämistä tunteista. Toisaalta vuorovaikutus ruudun välityksellä voi jäädä pinnallisemmaksi, ja sanaton viestintä jäävät helposti huomaamatta. Tämä voi vaikuttaa siihen, kuinka syvälle keskustelu etenee ja millaisia jatkokysymyksiä tutkija pystyy esittämään. On mahdollista, että osa merkityksellisistä teemoista jää tavoittamatta, koska etäympäristö ei tue samanlaista tilanneherkkyyttä kuin kasvokkainen kohtaaminen.

## 4.2 Aineiston keruu

Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisella otannalla, joka on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen rekryointitapa silloin, kun tavoitteena on tavoittaa tiettyä kokemusta tai asiantuntemusta edustavat henkilöt (Denny & Weckesser 2022, 1166; Adeoye-Olatunde & Olenik 2021, 1361). Laadullisessa tutkimuksessa otanta ei pyri tilastolliseen edustavuuteen, vaan siihen, että osallistujilla on asianmukaista tietoa tutkimuskysymyksen kannalta (Lim 2025, 201). Tutkimustani varten haastattelin yhdeksän henkilöä, jotka työskentelevät tällä hetkellä eri yrityksissä henkilöstöjohtamisen tehtävissä. Koska tutkimuksen aihe käsittelee jatkuvan muutoksen johtamista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, työskentelyorganisaatiota tärkeämpi kriteeri oli henkilön aseman ja työkokemukseen liittyvä.

Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen vaihteittain siten, että ensimmäinen rajausta tehtiin maantieteellisesti Turun ja sen lähialueille. Vaikka haastattelut toteutettiin lopulta etänä, oli tärkeää, että kasvokkaiset tapaamiset olisivat olleet mahdollisia. Siksi huomioin oman maantieteellisen välimatkani haastateltaviin. Haastateltava sai itse päättää, toteutettiinko haastattelu etänä vai kasvokkain. Tämän vuoksi hyödynsin Turun yliopiston ja Turun ammattikorkeakoulun alumniverkostoja. Etsin LinkedInin kautta henkilöitä, jotka työskentelevät Turun alueella henkilöstöjohton tehtävissä.

Toinen rajausta koski haastateltavien henkilöiden työkokemuksen pituutta, kokemusta johtotehtävistä ja suoritettuja tutkintoja. Etsin henkilöitä, joilla oli vähintään yksi valmis korkeakoulututkinto sekä vähintään kolmen vuoden kokemus henkilöstöjohton tehtävistä. Näin varmistin, että osallistujilla on riittävä kokemus ja ymmärrys tutkimuksen kannalta olennaisista teemoista. Työkokemuksen pituuden kautta varmistin, että haastateltava on todennäköisemmin kohdannut muutostilanteita käytännössä ja pystyy kuvailemaan sekä omia johtamisstrategioita että näkemyksiään henkilöstön sopeutumisesta. Henkilön nykyinen asema organisaatiossa rajattiin johtotehtäviin, kuten henkilöstöjohtajan rooliin. Henkilön tarkempaa tehtävänkuvaa tai esimerkiksi osuutta organisaation johtoryhmätyöskentelyyn ei rajattu.

Kun sopiva kandidaatti haastatteluun löytyi, etsin heidän sähköpostiosoitteensa yrityksen verkkosivuilta ja lähestyin heitä henkilökohtaisella sähköpostiviestillä. Lähetin aluksi 16 viestiä, joista sovin viiden henkilön kanssa haastattelun. Lähetin tämän jälkeen vielä 10 muistutus-sähköpostia henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet, ja sovin kolme haastattelua lisää. Lähetin siis yhteensä 26 sähköpostia 16 eri henkilölle ja sovin näin yhteensä kahdeksan haastattelua. Lisäksi yksi haastateltava valikoitui mukaan yliopiston mentorointiohjelman kautta. Ohjelmassa mukana ollut mentori täytti yllä kuvatut valintakriteerit ja oli halukas osallistumaan tutkimukseen.

Haastateltavien koulutustaustat painottuivat kaupallisiin ja hallinnollisiin korkeakoulututkintoihin sekä vaihtelivat alemman ja ylemmän korkeakoulututkinnon välillä. Tutkimukseen valikoitui erilaisia organisaatioita eri toimialoilta, minkä avulla oli mahdollista tarkastella henkilöstöjohton kokemuksia jatkuvasta muutoksesta erilaisissa toimintaympäristöissä. Mukana oli kahdeksan yksityisen sektorin organisaatiota ja yksi julkisen sektorin. Organisaatiot edustavat toimialoista teollisuutta, teknologia- ja viestintäpalveluja, terveys- ja hyvinvointiteknologiaa, palvelu- ja matkailualaa sekä kaupunkia ja kuntia. Toimialojen erilaiset muutospaineet kuten teknologinen kehitys, prosessien uudistuminen, asiakaskäyttäytymisen muutokset ja työvoiman saatavuus tarjosivat mahdollisuuden tarkastella miten henkilöstöjohto johtaa muutoksia eri konteksteissa. Lisäksi organisaatiot ovat kooltaan ja rakenteeltaan erilaisia, ja osa niistä toimii kansainvälisessä ympäristössä. Organisaation

edustavat pääosin keskiuuria ja suuria toimijoita, joiden liikevaihto asettuu kymmenistä miljoonista jopa miljardeihin. Organisaatioiden henkilöstömäärät vaihtelivat muutamasta kymmenestä useisiin satoihin. Valittu otos ei pyri tilastolliseen edustavuuteen, vaan sen tarkoituksena on tuottaa syvällistä tietoa henkilöstöjohdon kokemuksista erilaisissa organisaatioissa.

Taulukko 3. Haastattelututkimukseen osallistujat.

Päivämäärä	Haastateltava	Titteli	Toimiala	Haastattelun kesto
10.3.2026	H1	Human Resources Director	Kaupungit ja kunnat	41 min
10.3.2026	H2	Director, HR & OHS	Automaatio	53 min
13.3.2026	H3	HR Manager	Tietoliikennepalvelut, tietoliikennelaitteet	39 min
16.3.2026	H4	HR Director	Tekninen tukkukauppa	49 min
18.3.2026	H5	Head of People Operations	IT-konsultointi, IT-palvelut	1 h 2 min
19.3.2026	H6	HR Manager	Ilmastointilaitte	44 min
25.3.2026	H7	Henkilöstöjohtaja	Autotarvikkeet ja autovarusteet	37 min
30.3.2026	H8	HR Leader	Mittauslaitteet, tutkimuslaitteet	41 min
1.4.2026	H9	HR manager	Terveystuotteet	49 min

Yllä olevaan taulukkoon 4 on koottu tiedot toteutuneista haastatteluista. Taulukon mukaisesti haastattelut toteutettiin aikavälillä 10.3.-1.4.2026. Haastatteluin kesto vaihteli 37 minuutista yhteen tuntiin ja kahteen minuuttiin. Haastatteluiden keskipituus oli 46 minuuttia. Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessani ilman henkilötietoja, joten heidät on numeroitu toteuttamisjärjestyksessä ”H1, H2” ja niin edelleen. Haastateltavien tittelit ovat eriteltyinä taulukossa. Kaikki haastateltavat työskentelevät henkilöstöjohdon tehtävissä hieman vaihtelevin tittlein. Kuitenkin kaikilla haastateltavilla on oman organisaationsa päävastuu henkilöstöjohdon tehtävistä ja mikäli heillä on tiimiä, he ovat oman tiimensä esihenkilöitä.

Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla temahaastatteluilla, jotka soveltuvat laadulliseen tutkimukseen, koska ne mahdollistavat ennalta suunniteltujen teemojen käsittelyn ja samalla joustavan etenemisen osallistujan näkökulmista nousevien aiheiden mukaan (Denny & Weckesser 2022, 1166; Adeoye-Olatunde & Olenik 2021, 1359). Puolistrukturoitu haastattelu on laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetty menetelmä, sillä se yhdistää rakenteen ja joustavuuden tavalla, joka tukee tutkittavien kokemusten ja merkitysten syvällistä ymmärtämistä (Denny & Weckesser 2022, 1166). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään avoimia kysymyksiä ja joustavia menetelmiä, jotta tutkija voi tavoittaa ilmiöiden taustalla olevat kokemukset, merkitykset ja tilanteiset vivahteet sekä antaa

osallistujille tilaa tuoda esiin omat näkökulmansa (Lim 2025, 200). Morsen (2005, 859) mukaan menetelmä soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkittava ilmiö on monimutkainen, kokemuksellinen tai henkilökohtainen, ja joissa osallistujien omat näkökulmat ovat keskeisiä tutkimuskysymysten kannalta (Morse 2005: 859). Adeoye-Olatunde & Olenik (2021, 1359) lisäävät, että puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa myös tutkijan reagoinnin esiin nouseviin teemoihin ja tarkentavien kysymysten esittämisen, mikä tukee aineiston syvyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiöiden kokemuksellisia ulottuvuuksia, minkä vuoksi haastattelukysymysten tulee avata tutkittavaa teemaa eri näkökulmista ja mahdollistaa osallistujien omien merkitysten esiintyminen (Lim 2025, 199–200). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset toimivat keskustelun tukena eivätkä sen rajaajina, mikä mahdollistaa joustavan etenemisen ja tarkentavien kysymysten esittämisen (Denny & Weckesser 2022, 1166). Haastattelurungon huolellinen suunnittelu on keskeistä tutkimuksen luotettavuuden kannalta, ja sen kehittämisen tulee perustua aiempaan tutkimustietoon sekä kysymysten selkeyden ja avoimuuden varmistamiseen (Kallio ym. 2016, 2954–2956). Rungon tulee olla riittävän joustava, jotta osallistujien omat kokemukset voivat nousta esiin ilman tutkijan liiallista ohjausta (Adeoye-Olatunde & Olenik 2021, 1360), mikä tukee laadullisen tutkimuksen tavoitetta tavoittaa ilmiöiden syvyys ja monimuotoisuus (Morse 2005, 859).

Haastattelurunko rakennettiin puolistrukturoidun haastattelun periaatteiden mukaisesti siten, että kysymykset toimivat keskustelun tukena eivätkä sen rajaajina, mahdollistaen joustavan etenemisen ja tarkentavien kysymysten esittämisen tilanteen mukaan (Denny & Weckesser 2022, 1166). Rungon kehittäminen perustui Kallion ym. (2016, 2954–2956) suosittelemaan systemaattiseen prosessiin, jossa haastattelukysymykset johdetaan tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä ja jossa varmistetaan kysymysten selkeys, avoimuus ja johdonmukaisuus.

Käytännössä haastattelurunko rakennettiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistettiin tutkimuskysymysten kannalta keskeiset teemat teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Päättökysymys "mikä on henkilöstöjohton rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa" jaettiin kolmeen toisiaan täydentävään teema-alueeseen, jotka noudattavat tutkimuksen teoreettista rakennetta: jatkuvan muutoksen luonne ja konteksti, henkilöstöjohton rooli ja johtamiskäytännöt sekä organisaation muutoskyvykkyyden rakentaminen. Toisessa vaiheessa kustakin teemasta muodostettiin avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistavat haastateltavan omien kokemusten ja tulkintojen esiin nousemisen ilman, että tutkija ohjaa liiaksi keskustelun kulkua. Kolmannessa vaiheessa kysymysten järjestys rakennettiin loogiseksi kokonaisuudeksi siten, että haastattelu etenee yleisestä kontekstin

kuvauksesta kohti yksityiskohtaisempia johtamiskäytäntöjä ja lopulta kokoavaan tarkasteluun siitä, miten henkilöstöjohto rakentaa organisaation muutoskyvykkyyttä pitkäjänteisesti.

Taulukko 4. Tutkimuskysymysten, teorian ja haastattelukysymysten suhde.

<b>Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten henkilöstöjohto johtaa jatkuvaa muutosta ja rakentaa organisaation muutoskyvykkyyttä</b>		
<b>Tutkimuskysymys</b>	<b>Teoria</b>	<b>Esimerkkejä haastattelukysymyksistä</b>
<b>Mikä on henkilöstöjohtajan rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa?</b>	Luvut 2.1, 2.2 ja 3.2	<i>Miten kuvailisit omaa rooliasi henkilöstöjohtajana jatkuvassa muutoksessa? Millaisia strategisia lähestymistapoja tai periaatteita hyödynnätte jatkuvan muutoksen hallinnassa? Mitkä ovat keskeisimmät haasteet, joita jatkuva muutos tuo henkilöstöjohtajalle, ja miten se näkyy omassa johtamistyössäsi?</i>
<b>Millaisia johtamiskäytänteitä henkilöstöjohto hyödynnä jatkuvan muutoksen johtamisessa?</b>	Luvut 2.2, 3.2, 3.3 ja 3.4	<i>Millaisia konkreettisia käytäntöjä, työkaluja tai toimintamalleja henkilöstöjohto käyttää henkilöstön tukemisessa jatkuvan muutoksen aikana? Millaiset viestintä- ja vuorovaikutuskäytännöt ovat osoittautuneet toimiviksi jatkuvan muutoksen tilanteissa? Millaisin keinoin henkilöstöä osallistetaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen?</i>
<b>Miten henkilöstöjohto rakentaa organisaation muutoskyvykkyyttä jatkuvan muutoksen johtamisessa?</b>	Luvut 2.3, 3.2, 3.3, 3.4 ja 3.5	<i>Miten henkilöstöjohto tukee organisaation oppimista ja uudistumista jatkuvassa muutoksessa? Miten henkilöstö omasta näkökulmastasi tukee omaa sopeutumistaan jatkuvan muutokseen? Mitkä ovat tärkeimmät opit, joita olet saanut jatkuvan muutoksen johtamisesta, ja mihin organisaatioiden tulisi mielestäsi kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa?</i>

Yllä oleva taulukko 5 kuvaa tutkimuskysymysten, teorian ja haastattelukysymysten suhdetta. Kolmeen tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan teorian lisäksi haastattelututkimuksen tulosten perusteella. Puolistrukturoidut haastattelut olivat tämän tutkimuksen kannalta erityisen toimiva menetelmä, koska ne tarjosivat sekä suunnitelmallisuutta että joustavuutta haastattelutilanteessa. Haastattelun yhtä henkilöä kerrallaan. Tutkimuksessani oli tärkeää saada esiin haastateltavien omat kokemukset, tulkinnat ja arjen käytännöt organisaatioissa, eikä näitä olisi ollut mahdollista tavoittaa pelkästään valmiiksi rajatuilla kysymyksillä. Puolistrukturoitu lähestymistapa mahdollisti etenemisen ennalta määriteltujen teemojen mukaan, mutta samalla se salli keskustelun laajenemisen niihin aiheisiin, jotka olivat osallistujille itselleen tärkeitä. Tämä oli olennaista, koska tutkimukseni kohteena oleva ilmiö on moniulotteinen ja sidoksissa henkilökohtaisiin kokemuksiin, joita ei voi täysin ennakoita tai tietää etukäteen. Menetelmä mahdollisti myös sen, että pystyin esittämään tarkentavia kysymyksiä ja syventämään keskustelua silloin, kun osallistujan vastaukset avasivat uusia näkökulmia. Näin aineistosta muodostui monipuolinen kokonaisuus, joka tuki tutkimuksen tavoitteita huomattavasti paremmin kuin tiukasti strukturoitu haastattelumuoto.

Haastattelurungon ensimmäiset kysymykset (1–4) kartoittavat organisaation muutostilanteen yleispiirteet ja haastateltavan oman roolin, mikä ankkuroi myöhemmän keskustelun haastateltavan omaan kokemusmaailmaan. Tämä on perusteltua, sillä jatkuvan muutoksen luonne vaihtelee organisaatioittain ja henkilöstöjohdon johtamiskäytäntöjä voidaan ymmärtää vasta, kun tiedetään, millaiseen muutostilanteeseen ne vastaavat. Seuraavat kysymykset (5–8) kohdistuvat johtamisstrategioihin ja käytäntöihin, jotka ovat ensimmäisen avustavan tutkimuskysymyksen ytimessä. Kysymykset on muotoiltu siten, että ne tavoittavat sekä strategisen tason periaatteet että konkreettiset toimintamallit, sillä teoriassa näiden kahden tason välinen yhteys on tunnistettu keskeiseksi henkilöstöjohdon vaikuttavuuden kannalta.

Kysymykset 9–11 vastaavat toiseen tutkimuskysymykseen tarkastelemalla henkilöstön omaa sopeutumista ja osallistumista muutokseen. Näiden kysymysten sijoittaminen rungon loppupuolelle on perusteltua, sillä ne edellyttävät haastateltavalta kykyä tarkastella muutosta henkilöstön näkökulmasta, joka avautuu luontevimmin sen jälkeen, kun oma johtamisrooli on ensin jäsenetty. Viimeiset kysymykset (12–14) vastaavat kolmanteen tutkimuskysymykseen ja tarkastelevat sitä, miten henkilöstöjohto rakentaa organisaation muutoskyvykkyyttä jatkuvan muutoksen johtamisessa. Kysymykset ovat muotoiltu reflektiivisiksi ja tulevaisuusorientoituneiksi, jotta ne tavoittavat sekä jo omaksutut toimintamallit että henkilöstöjohdon näkemykset siitä, mihin organisaatioiden tulisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota. Tämä tukee tutkimuksen tavoitetta tuottaa yleistettävää tietoa muutoskyvykkyuden rakentamisesta toimialasta riippumatta.

Aluksi pyrin ymmärtämään, mitä jatkuva muutos tarkoittaa juuri kyseisessä organisaatiossa ja miten se näkyy haastateltavan työssä henkilöstöjohdossa, eli miten usein muutoksia tapahtuu ja millaisena henkilöstöjohtajan rooli näkyy niissä. Pyrin saamaan konkreettisia esimerkkejä siitä, millaisia muutoksia organisaatiossa on tapahtunut tai tapahtumassa ja mikä niiden frekvenssi on. Lisäksi pyrin saamaan käsityksen siitä, miten haastateltava kuvaa omaa rooliaan henkilöstöjohtajana suhteessa muutoksiin: toimiiko se esimerkiksi ajurina, tukijana vai mahdollistajana. Kysyin myös keskeisistä haasteista, joita henkilöstöjohto kohtaa jatkuvan muutoksen ajassa. Tämän jälkeen selvitin kysymysten kautta, millaisia strategisia lähestymistapoja jatkuvan muutoksen johtamiseen on eli miten jatkuvan muutoksen johtaminen näkyy organisaation strategiassa. Strategian jälkeen kysyin henkilöstöjohdon käytännön työkaluja tai toimintamalleja henkilöstön tukemiseen jatkuvan muutoksen aikana.

Kun minulla oli ymmärrys siitä, mikä jatkuvan muutoksen luonne organisaatiossa on, millaiseksi henkilöstöjohto kokee roolinsa jatkuvan muutoksen johtamisessa ja miten muutosta johdetaan, oli

luontevaa siirtyä lähemmäs käytännön kysymyksiä. Halusin selvittää henkilöstöä tukevien käytäntöjen ja toimintamallien lisäksi sitä, miten juuri henkilöstön oppimiskykyä ja uudistumista tuetaan. Lisäksi halusin selvittää, millaisia viestintäkäytäntöjä henkilöstöjohto käyttää jatkuvan muutoksen johtamisessa, joten kysyin, millaiset viestintä- ja vuorovaikutuskäytännöt ovat osoittautuneet toimiviksi jatkuvan muutoksen ajassa. Lopuksi siirryin tarkastelemaan sitä, miten henkilöstöjohto rakentaa organisaation muutoskyvykkyyttä jatkuvan muutoksen johtamisessa. Selvitin, miten henkilöstöjohto tukee organisaation oppimista ja uudistumista sekä millaisin keinoin henkilöstöä osallistetaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tähän olennaisesti liittyen halusin myös selvittää, miten henkilöstöjohto tunnistaa henkilöstön valmiuksia ja kuormitustekijöitä jatkuvan muutoksen aikana ja miten niihin pyritään vastaamaan organisaation kyvykkyyttä vahvistavalla tavalla. Viimeiseksi pyysin haastateltavia kuvailemaan omia tärkeimpiä oppejaan jatkuvan muutoksen johtamisesta ja siitä, mihin organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa sekä annoin mahdollisuuden vapaalle sanalle.

Vaihtelin kulloisenkin haastattelutilanteen mukaan kysymysten järjestystä riippuen siitä, miten keskustelu luonnollisesti eteni. Osa haastateltavista kertoi jo haastattelun aluksi jatkuvan muutoksen johtamisesta ja käytännöistä hyvin laajasti, jolloin oli luontevaa siirtyä vastausta vastaavaan kysymykseen. Osalle haastateltavista ei esitetty kaikkia kysymyksiä, koska he saattoivat vastata niihin kattavasti toisen kysymyksen vastauksessa. Kaiken kaikkiaan haastattelutilanteet olivat ilmapiiriiltään avoimia ja keskustelunomaisia, mikä tuki haastateltavien mahdollisuutta kertoa kokemuksistaan omin sanoin.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi toteutettiin laadullisena ja temaattisena analyysinä abduktiivisesti, jossa sekä teoria että aineisto ohjasivat analyysia vuorotellen. Analyysin prosessi ei ollut lineaarinen, vaan eri vaiheet tapahtuivat osittain samanaikaisesti ja ymmärrys aineistosta kasvoi prosessin edetessä. Klingberg ym. (2024, 606–609) mukaan laadullinen analyysi rakentuu useasta vaiheesta: litteroinnista ja aineistoon perehtymisestä siirrytään koodaukseen, jossa aineisto merkitään kuvailevin koodein keskeisten käsitteiden ja ilmiöiden tunnistamiseksi. Koodien pohjalta rakennetaan analyyttinen viitekehys, jonka pohjalta muodostetaan aineiston löydöksiä kuvaavat teemat. Keskeistä on, että tulkinnat eivät ole valmiita analyysivaiheen päättyessä, vaan kehittyvät vielä kirjoittamisprosessin aikana.

Tutustuminen aineistoon alkoi jo haastattelutilanteessa, sillä jo niiden aikana kirjasin käsin ylös avainsanoja, jotka tunnistin lukemastani teoriasta. Näitä sanoja olivat esimerkiksi "resilienssi",

"muutoskyvykyys" ja "henkilöstöstrategia". Näin pystyin jäsentämään jo haastatteluiden aikana vastausten yhteyttä työstössä olevaan teoriakehykseen. Lisäksi kirjasin haastattelun aikana kysymyiskohtaisesti omat muistiinpanot. Nämä avainsanat sekä omat muistiinpanoni toimivat ensimmäisenä tutustumisen vaiheena aineistoon. Jokainen yhdeksästä haastattelusta litteroitiin, eli puhuttu aineisto muutettiin kirjalliseen muotoon sanatarkasti. Litterointi toteutettiin hyödyntämällä Microsoft Teamsin automaattista litterointiominaisuutta. Kunkin haastattelun päätyttyä kirjoitin omien muistiinpanojen sekä litteraation pohjalta haastateltavan vastaukset yhteen taulukkotiedostoon, jossa haastateltavat esiintyivät sarakkeissa ja haastattelukysymykset riveissä. Taulukon tarkoituksena oli toimia aineistoon tutustumisen välineenä ennen varsinaisen koodauksen aloittamista. Sen avulla pystyin muodostamaan kokonaiskuvan aineistosta, vertailemaan eri haastateltavien vastauksia rinnakkain ja tunnistamaan jo alustavasti, mitkä aiheet toistuivat useimmissa haastatteluissa. Vasta tämän alkuymmärryksen rakentamisen jälkeen siirryinkin systemaattisempaan analyysiin.

Kun kaikki yhdeksän haastattelua oli tehty ja olin täydentänyt niiden vastaukset taulukkoon, koostin litteroinnit yhteen tekstitiedostoon varsinaista koodausvaihetta varten. Ennen koodauksen aloittamista anonymisoin aineiston käymällä läpi kaikki viittaukset, jotka voisivat johtaa tunnistetietoihin. Näitä olivat esimerkiksi organisaation nimet, henkilöön viittaavat tiedot kuten nimi tai asuinpaikka tai entiset työnantajat. Tapauskohtaisesti poistin viittauksen tai korvasin sen yleismuotoisella sanalla, kuten organisaation nimen pelkällä "organisaatiolla". Anonymisoinnilla varmistin tutkimuksen eettisyyden ja haastateltavien kanssa sovitun tietosuojan noudattamisen.

Varsinainen koodaus toteutettiin NVivo-ohjelman kautta, joka on Turun yliopiston suositteluapuohjelma laadullisen tutkimuksen analyysiin. Ohitin koodauksessa tutkimuksen kannalta epäoleelliset kohdat. Useampi haastateltava työskenteli suurten ja haastavien hankkeiden kanssa, ja ne nousivat haastatteluissa esiin, vaikka ne eivät olleet tutkimukseni kannalta oleellista tietoa. Koodausvaiheessa kävin aineiston uudelleen läpi ja merkitsin tekstistä kohtia, jotka liittyivät tutkimuskysymysteni kannalta keskeisiin aiheisiin tai esiintyivät haastatteluissa usein. Näitä olivat esimerkiksi vastaukset, jotka käsittelivät viestinnän roolia, muutoksen perustelua tai osaamistarpeiden ennakointia. Ryhmittelin samankaltaiset kohdat saman koodin alle. Koodaus ei edennyt puhtaasti teorian ehdoilla, vaan teoria toimi enemmän suunnannäyttäjänä: se auttoi tunnistamaan, mitkä aiheet olivat tutkimuksen kannalta kiinnostavia, mutta ei sulkenut pois aineistosta itsestään nousevia havaintoja. Lisäksi koodasin aiheita, jotka nousivat toistuvasti esiin usean haastateltavan toimesta, kuten vanhasta pois oppiminen, muutoksen annostelu ja johtoryhmätyöskentely. Teemat eivät olleet täysin ennalta määriteltyjä vain teorian perusteella, vaan ne muotoutuivat ja tarkentuivat analyysin edetessä.

Aineiston analyysiin käytin temaattista analyysia, joka soveltuu hyvin laadullisen aineiston järjestelmälliseen tarkasteluun. Nowell ym. (2017, 4–8) esittävät temaattisen analyysin kuusivaiheisena prosessina, joka on luonteeltaan iteratiivinen ja jossa liikutaan prosessin eri vaiheiden välillä jatkuvasti. Ensimmäiset kolme vaihetta ovat hyvin samankaltaisia, kuin Klingberg ym. (2024) esittämät vaiheet: aineistoon perehtyminen, alustavien koodien tuottaminen ja teemojen etsiminen. Neljänneksi vaiheeksi Nowell ym. (2017, 8–11) näkevät teemojen tarkistamisen, jossa tutkija tarkastelee kunkin teeman koodattuja otteita arvioidakseen niiden johdonmukaisuutta ja pätevyyttä koko tutkimuksen osalta. Viidennessä vaiheessa tutkija määrittelee, mitä kukin teema pitää sisällään ja mikä tekee siitä merkityksellisen juuri kyseisen tutkimuksen kannalta. Teemojen nimien tulisi olla kuvailevia ja antaa lukijalle nopeasti käsitys siitä, mistä teemassa on kyse. Teemat eivät ole valmiita ennen kuin koko aineisto on käyty läpi ja koodaus tarkistettu vähintään kahdesti, mikä varmistaa löydösten uskottavuuden. Viimeisessä vaiheessa kaikki analyysin tulokset kootaan yhtenäiseksi kirjalliseksi raportiksi, jonka tulee olla johdonmukainen ja looginen kuvaus aineistosta sekä teemojen sisällä että niiden välillä. Suorat lainaukset haastateltavilta ovat tärkeä osa raporttia, koska ne havainnollistavat ja tukevat myös tutkijan itse tekemiä tulkintoja. Raportin uskottavuuden kannalta on olennaista, että myös odottamattomat tai muuten poikkeavat tulokset käsitellään avoimesti.

Kun olin hahmottanut aineiston koodauksen jälkeen toistuvia pääteemoja, palasin tarkastelemaan niitä suhteessa alkuperäiseen aineistoon. Arvioin jokaisen teeman kohdalla, olivatko siihen kootut otteet aineistosta johdonmukaisia ja kuvasiko teema todella sitä, mitä haastateltavat olivat kyseisestä aiheesta tuoneet esiin. Tämän tarkastelun myötä yhdistin joitakin teemoja toisiinsa niiden sisältöjen ollessa hyvin samankaltaisia. Esimerkiksi viestintää ja osallistamista koskevat koodit osoittautuivat sisällöltään niin toisiaan täydentäviksi, että oli perusteltua tarkastella niitä saman teeman alla. Vastaavasti jotkut alustavasti laajat teemat osoittautuivat tarkemmassa tarkastelussa liian erilaisiksi, jolloin ne olivat mielekästä jakaa kahdeksi erilliseksi teemaksi.

Kun teemat tuntuivat vakailta ja perustelluilta, nimesin ne uudelleen niin, että jokainen teema kertoi selkeästi, mistä siinä on tutkimuksen kannalta kyse. Teemojen lopullinen muoto ei siis ollut suoraan seurausta koodauksesta, vaan syntyi vähitellen useiden lukukertojen ja uudelleenarvioinnin myötä. Tämä edestakainen liike aineiston ja teemojen välillä on temaattiselle analyysille ominaista, ja se vahvasti käsitystäni siitä, että teemat todella nousivat aineistosta eivätkä vain heijastaneet ennakkoletuksiani.

Lopuksi kirjoitin analyysin tulokset raporttiin auki siten, että jokaisen teeman sisältöä avataan sekä omin sanoin tulkiten että suorilla haastattelulainauksilla. Kirjoittamisprosessi itsessään oli osa

analyysia, sillä lainauksia valitessani ja tulkintoja sanoittaessani paikoin palasin alkuperäiseen aineistoon tarkistamaan, pitivätkö tulkintani edelleen paikkansa tai oliko jokin näkökulma jäänyt ali-edustetuksi. Joissain kohdissa kirjoittaminen myös paljasti, että jokin teema ei ollut vielä riittävän selkeä, jolloin palasin tarkentamaan sen rajausta. Näin lukija pääsee näkemään, mihin aineistoon tekemäni tulkinnat perustuvat, ja analyysin läpinäkyvyys vahvistuu.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monin eri tavoin, ja tutkijoiden keskuudessa on käyty pitkään keskustelua siitä, mitkä kriteerit soveltuvat parhaiten laadullisen tutkimuksen arviointiin. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan Guban neljän kriteerin kautta, jotka Shenton (2004) esittelee vakiintuneena ja laajasti hyväksyttynä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Guban neljä vakiintunutta kriteeriä ovat uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus (Shenton 2004, 64). Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset vastaavat todellisuutta ja kuvaavat ilmiötä oikein. Uskottavuutta voidaan vahvistaa muun muassa käyttämällä tunnettuja ja yleisesti hyväksytyjä tutkimusmenetelmiä triangulaatiolla eli aineiston keräämisellä useammalla eri tavalla sekä jäsentarkistuksilla, joissa tutkimukseen osallistuvat henkilöt lukevat ja kommentoivat tutkijan tekemiä tulkintoja. Koska laadullisessa analyysissä tutkija itse toimii keskeisenä analyysin välineenä, myös tutkijan tausta ja kokemuksen avoin kuvaaminen on tärkeää uskottavuuden kannalta. (Shenton 2004, 64–68.) Tässä tutkimuksessa sen uskottavuutta vahvistaa sen, että aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluja, jotka mahdollistivat luottamuksellisen ja avoimen keskustelun. Haastattelutilanteessa osallistujilla oli mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan omin sanoin ilman ryhmähaastattelun painetta. Uskottavuutta olisi kuitenkin voitu vahvistaa entisestään jäsentarkistuksilla, joita ei tässä yhteydessä tehty. Myös se, että aineisto kerättiin vain yhdellä menetelmällä, voidaan nähdä uskottavuuden kautta rajoittavana tekijänä.

Toinen esitelty kriteeri eri siirrettävyys tarkoittaa sitä, että missä määrin tutkimuksen tuloksia voitaisiin soveltaa muissa vastaavissa tutkimuksissa. Koska laadullinen tutkimus on aina sidoksissa tiettyyn kontekstiin, tutkija ei itse voi väittää tulosten olevan yleistettävissä. Sen sijaan tutkijan tehtävänä on kuvata tutkimuksen konteksti niin tarkasti, että lukija voi itse arvioida tulosten sovellettavuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi osallistujien, aineistonkeruumenetelmien ja tutkimuksen aikataulun tarkkaa kuvaamista. (Shenton 2004, 69–70.) Tähän tutkimukseen osallistui yhdeksän henkilöstöjohdon edustajaa eri organisaatioista, mikä on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen otoskoko. Osallistujien taustat ja tutkimuksen konteksti on pyritty kuvaamaan tutkimuksessa

riittävän tarkasti, jotta lukija voi arvioida tulosten sovellettavuutta. Tutkimuksen vahvuutena siirrettävyyden osalta on se, että osallistujat edustivat eri toimialoja ja organisaatioita, mikä lisää tulosten laajempaa sovellettavuutta. Rajoitteena on kuitenkin se, että tutkimus tarkastelee vain henkilöstöjohdon näkökulmaa, jolloin muiden organisaation jäsenten kokemukset jäävät tarkastelun ulkopuolelle.

Kolmannella kriteerillä eli luotettavuudella viitataan siihen, että tutkimusprosessi on toteutettu ja dokumentoitu niin huolellisesti, että toinen tutkija kykenisi tarvittaessa seuraamaan samoja vaiheita. Tämä edellyttää, että raportissa kuvataan selkeästi sekä tutkimuksen suunnittelu ja toteutus että käytännön aineistonkeruun yksityiskohdat. Lisäksi arvioidaan kriittisesti sitä, miten hyvin valitut menetelmät toimivat. (Shenton 2004, 71–72.) Tutkimuksessani on pyritty kuvaamaan vaiheet niin tarkasti, että lukija saa selkeän ja seikkaperäisen kuvan siitä, miten tämä tutkimus on suunniteltu ja toteutettu. Tämä lisää läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa prosessin kriittisen arvioinnin. Rajoitteena voidaan nähdä, että tutkimukseni toteutti yksi tutkija ilman tutkimusryhmää, jolloin ulkopuolinen tarkistus analyysissa jäi puuttumaan. Lisäksi henkilöstöjohdon kokemukset ovat luonteeltaan kontekstisidonnaisia ja muuttuvia, mikä tarkoittaa, että täysin samanlaisiin tuloksiin päätyminen toistetussa tutkimuksessa voisi olla epätodennäköistä.

Vahvistettavuudella eli neljännellä kriteerillä viitataan siihen, että tutkimuksen tulokset nousevat aidosti aineistosta eivätkä heijasta ensisijaisesti tutkijan omia ennakkokäsityksiä. Tämän varmistamiseksi tutkijan on tärkeää tunnistaa ja tuoda esiin avoimesti omat lähtökohtansa, perustella tekemänsä metodologiset valinnat sekä myöntää rehellisesti käytettyjen menetelmien mahdolliset rajoitteet. Triangulaatio palvelee myös vahvistettavuutta, sillä useiden eri näkökulmien hyödyntäminen vähentää tutkijan oman näkökulman vaikutusta lopullisiin tuloksiin. (Shenton 2004, 72.) Tässä tutkimuksessa vahvistettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija on pyrkinyt tiedostamaan omat ennakkokäsityksensä jatkuvasta muutoksesta ja henkilöstöjohtamisesta sekä tarkastelemaan aineistoa mahdollisimman avoimesti niistä lähtökohdista käsin. Koska kyseessä on yhden tutkijan tekemä analyysi, on mahdollista, että tulkinnat heijastavat jossain määrin tutkijan omaa näkökulmaa. Tätä on pyritty estämään kuvaamalla analyysia läpinäkyvästi ja perustellusti. Vahvistettavuutta olisi voinut lisätä esimerkiksi niin, että toinen tutkija olisi tarkastanut osan analyysista. Ottaen kuitenkin huomioon tutkimuksen luonteen pro gradu -tutkimuksena, tämä ei olisi ollut tässä tarkoituksenmukaista.

Tämän tutkimuksen eettisyyttä on arvioitu koko tutkimusprosessin ajan, ja siinä on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita sekä yleisiä tietosuojaperiaatteita. Tutkimukseen

osallistuminen oli vapaaehtoista, ja osallistujille kerrottiin etukäteen tutkimuksen tarkoituksesta, aineistonkeruun tavasta sekä siitä, miten kerättyä aineistoa käsitellään ja säilytetään. Osallistujilla oli mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa missä tahansa tutkimuksen vaiheessa.

Haastatteluaineiston käsittelyssä on noudatettu tietosuojalomakkeen mukaisia periaatteita. Aineistoa on kerätty vain tutkimuksen kannalta tarpeellinen määrä, eikä sitä ole käytetty muuhun kuin tässä tutkimuksessa kuvattuihin tarkoituksiin. Kaikki kerätty aineisto, kuten omat muistiinpanot ja litteeraatit, ovat säilytetty salasanalla suojatussa tallennusympäristössä, johon on ollut pääsy ainoastaan tutkijalla itsellään. Aineisto hävitetään tutkimuksen valmistumisen jälkeen asianmukaisia tietoturvakäytäntöjä noudattaen. Osallistujien yksityisyyden suojaamiseksi aineisto on anonymisoitu huolellisesti. Haastateltavat on tunnistettu tutkimuksessani ainoastaan numeroituilla tunnisteilla, kuten H1 tai H2, eikä heidän nimiään, organisaatioitaan tai muita tunnistetietojaan ole mainittu. Anonymisoinnilla on pyritty varmistamaan, ettei yksittäistä osallistujaa voida tunnistaa tutkimuksen perusteella. Tämä on erityisen tärkeää, koska haastatteluissa käsiteltiin organisaation sisäisiä muutosprosesseja ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, jotka voivat olla arkaluonteisia.

Kokonaisuutena tarkasteltuna tämä tutkimus täyttää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden kriteerit kohtuullisen hyvin ottaen huomioon sen luonteen pro gradu -tutkimuksena. Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää erityisesti tutkimusprosessin huolellista dokumentointia, osallistujien monipuolisuutta eri toimialoilta sekä yksilöhaastatteluiden soveltuvuutta tutkittavaan aiheeseen. Eettisyyden näkökulmasta tutkimuksessa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita sekä tietosuojalainsäädännön vaatimuksia kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Rajoitteina puolestaan erottuvat triangulaation puuttuminen, yhden tutkijan tekemän analyysin subjektiivisuuden riski sekä se, että aihetta tarkastellaan vain henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Nämä rajoitteet ovat kuitenkin tyypillisiä laadulliselle tutkimukselle yleisesti ja pro gradu -tutkielmille erityisesti. Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa on pyritty läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen kaikissa vaiheissa, mikä on sekä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden että tutkimusetiikan kannalta keskeisessä roolissa.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset. Tulokset perustuvat yhdeksän henkilöstöjohtajan haastatteluihin ja on analysoitu temaattisen analyysin keinoin. Tulokset on esitetty aineistosta nousseiden teemojen mukaan, sillä teemat liittyvät toisiinsa tavalla, jossa sama teema saattoi vastata useampaan tutkimuskysymykseen samanaikaisesti. Tutkimuskysymyksen yhteenveto esitetään luvussa 6. On myös syytä huomata, että jatkuvan muutoksen johtamisen käytänteet eivät välttämättä eroa laadullisesti yksittäisen muutosprosessin johtamisesta. Keskeinen ero vaikuttaa olevan siinä, että jatkuvassa muutoksessa ne eivät ole kertaluonteisia toimenpiteitä, vaan ne on rakennettava osaksi organisaation pysyvää toimintatapaa. Tämän tutkimuksen tulokset jakautuvat kolmeen toisiaan täydentävään pääteemaan, jotka kuvaavat henkilöstöjohton roolia jatkuvan muutoksen johtamisessa (kuvio 5).



Kuvio 5. Tutkimustulosten rakenne.

Ensimmäinen teema, jatkuvan muutoksen johtaminen, kuvaa konkreettisia käytänteitä, joiden avulla henkilöstöjohto tukee muutoksien läpivientiä arjessa. Henkilöstöjohtajat kuvasivat jatkuvan muutoksen johtamisen koostuvan kolmesta toisiinsa kytkeytyvästä kokonaisuudesta: viestinnästä, esihenkilötyöstä ja henkilöstön osallistamisesta. Nämä teemat nousivat esiin organisaatioiden koosta tai toimialasta riippumatta. Muutoksien johtaminen näyttäytyi haastatteluissa ennen kaikkea ihmisten johtamisena teknisten ja rakenteellisten muutosten ollessa taustalla. Henkilöstöjohtajien huomio kohdistui siihen, miten ihmiset saadaan muutoksiin mukaan, miten heidät pidetään ajan tasalla ja miten heidän jaksamistaan tuetaan. Muutoksien johtamista ei kuvailtu erillisenä projektina, vaan pikemminkin jatkuvana johtamisen tapana.

Toinen teema, henkilöstön ja organisaation muutoskyvykkyys tarkastelee sitä, miten henkilöstöjohto rakentaa ja ylläpitää organisaation kykyä selviytyä jatkuvasta muutoksesta. Tässä korostuvat henkilöstön voimavarojen tukeminen, muutoskyvykkyuden vahvistaminen sekä psykologisen turvallisuuden rakentaminen. Kolmas teema, organisaation osaamisen uudistaminen, kuvaa henkilöstöjohdon roolia pitkäjänteisessä kyvykkyyksien kehittämisessä. Teema nostaa esiin henkilöstön osaamisen johtamisen, erilaisten oppijoiden huomioimisen sekä henkilöstöjohdon strategisen roolin organisaation uudistumiskyvyn rakentajana. Yhdessä nämä kolme teemaa muodostavat kokonaisuuden siitä, miten henkilöstöjohto toimii jatkuvan muutoksen keskellä sekä operatiivisena toteuttajana että strategisena mahdollistajana.

## 5.1 Henkilöstöjohdon rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa

Keskeisimmäksi tulokseksi nousi viestinnän merkitys jatkuvan muutoksen johtamisen kulmakivenä: onnistunut muutosviestintä ei ole kertaluonteinen tiedotusteko, vaan jatkuva, monikanavainen ja rehellisiin perusteluihin nojaava prosessi. Esihenkilöt osoittautuivat muutoksen toteuttamisen kannalta korvaamattomiksi, sillä ilman heidän tukeaan strategiset päätökset eivät tavoita henkilöstön arkea. Henkilöstön osallistaminen puolestaan rakentaa sitoutumista tehokkaammin kuin mikään muu yksittäinen johtamiskäytäntö, mutta edellyttää tarkoituksenmukaista valikoitumista eikä kaikkien mukaan ottamista kaikkeen.

### 5.1.1 Muutoksista viestintä

Viestintä oli haastatteluissa kaikkein useimmiten mainittu jatkuvan muutoksen johtamisen väline. Haastateltavat käsittelevät viestintää sekä konkreettisenä käytäntönä että strategisena valintana. Viestintä koettiin yhtäältä tiedon jakamisena, mutta myös muutoksen merkityksen rakentamisena. Viestinnän avulla pyrittiin luomaan organisaatiossa yhteinen ymmärrys siitä, miksi muutosta tehdään, mitä se tarkoittaa eri ihmisille ja mihin ollaan menossa. Haastatteluissa nousi esiin, että viestinnässä epäonnistuminen heijastuu suoraan henkilöstön sitoutumiseen ja muutoksien etenemiseen. Lähes kaikki haastateltavat kuvailivat viestinnän olevan sekä tärkein että haastavin osa muutoksien johtamisessa, kuten seuraavassa lainauksessa:

*"Mä sanoisin oikeastaan, että se viestintä on ehkä semmoinen niinku vaikein tässä koko yhtälössä, että miten sä viestit niin että sä saat ikään kuin sen porukan ymmärtämään aina ne kaikki muutokset."* (H6)

Haastateltavat korostivat, että muutostilanteessa viestintä ei voi olla vain kertaluonteista, vaan sen on oltava jatkuvaa ja tapahduttava useissa eri kanavissa samanaikaisesti. Yksittäinen kirjallinen tiedote tai sähköposti ei riitä, vaan sama viesti on toistettava useaan kertaan ja eri tavoin, jotta se tavoittaa koko henkilöstön ja jää aidosti myös ihmisten mieliin. Viestinnän toistuvuuden tarve korostui erityisesti silloin, kun muutos oli merkittävän laaja tai kosketti samalla useita henkilöstöryhmiä. Tätä kuvaa hyvin erään haastateltavan kommentti:

*"Kyllä se niinku viestintä frekvenssi eli mieluummin viestitään liian usein kuin tarpeen tullen. Se on mun mielestä ollut hauskaa, että tässä pari kommenttia vuoden varrelta kuulunut, että koko ajan tulee jotain viestiä – niin ehkä mieluummin niinku siihen suuntaan, että sitten jaetaan vähän liikaa kuin liian vähän."* (H2)

Eri viestintäkanavista mainittiin intranet, sähköposti, tiimipalaverit, henkilöstöinfot, televisioruudut sekä kasvokkainen vuorovaikutus. Useampi haastateltava painotti erityisesti kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitystä, etenkin isojen tai herkästi tulkittavien muutosten yhteydessä. Pelkkää kirjallista viestintää pidettiin usein riittämättömänä, koska se voi aiheuttaa väärinymmärryksiä eikä vastaanottaja voi välittömästi esittää mahdollisia kysymyksiä. Kasvokkaisen viestinnän merkitystä kuvattiin haastattelussa esimerkiksi seuraavasti:

*"Lähtökohtaisesti suosin niinku ihan tämmöistä kasvokkain tapahtuvaa muutosta. Jos on koko organisaatiota koskevia tiedotettavia asioita muutostilanteista, niin silloin me pyritään niin, että me koko johtoryhmä kierretään meidän toimipaikat ja käydään tapaamassa ihmisiä niinku face to face ja kertomassa heille ne asiat kasvokkain niin että jokaisella on myös mahdollisuus sitten kasvokkain esittää niitä kysymyksiä."* (H6)

Haastateltavat toivat myös esiin, että eri henkilöstöryhmät tarvitsevat erilaisia viestintäkanavia. Eriytyisesti tuotannon tai kentän työntekijät, joilla ei ole päivittäistä pääsyä sähköisiin järjestelmiin, vaativat omia ratkaisujaan. Digitaalisten kanavien varaan rakennettu viestintä saattaa jättää osan henkilöstöstä kokonaan tavoittamatta. Konkreettinen esimerkki tällaisesta ratkaisusta nousi esiin seuraavassa haastattelussa:

*"Meillä on toi tuotannon väki joka ei ole koneella niinku koko ajan niin me tuossa sitten on vähän toista vuotta aikaa kun hommattiin semmoisia infotelevisiot tuonne tuotantoon niinku useammat niin siellä pyörii tavallaan ne samat viestit mitä meillä on kanssa niinku intrassa ja muissa kanavissa että lisättiin sitä tavoitettavuutta."* (H2)

Viestinnän toistuvuuden ja monikanavaisuuden lisäksi haastateltavat korostivat viestin yhtenäisyyttä. Kun samaa muutosta käydään läpi useissa eri kanavissa ja useiden eri henkilöiden kertomana, voi olla riskinä, että viesti muuttuu matkan varrella. Haastateltavat kertoivat varautuvansa tähän muun muassa valmistelemalla esihenkilöille valmiita viestintämateriaaleja ja infopaketteja, jotta viestintä pysyisi samanlaisena organisaation lävitse. Yhtenäisen viestinnän merkitystä kuvattiin osuvasti seuraavasti:

*"Jos halutaan, että joku viesti menee läpi sellaisenaan läpi organisaation, niin sitten täytyy tehdä valmiita viestintämateriaalit ja opettaa ihmisiä käyttämään niitä tai valmiit fasilitointimateriaalit tai muut että jos jätetään aina sen yksittäisen esihenkilön tai asiantuntijan niinku kontolle muokata se vaikka 15-sivuinen word sellaiseen muotoon, että hän voi kertoa siitä tiimilleen, niin sitten voi olla tasan tarkkaan varma, että se on niinku tämmöinen juorupuhelin – että se viesti on täysin erilainen organisaation eri osissa." (H7)*

Haastateltavat nostivat esiin myös sen, että viestintää tulee jatkaa myös silloin, kun mitään uutta kerrottavaa ei ole. Viestinnän hiljaisuuden koettiin synnyttävän epävarmuutta ja huhuja, jotka voivat olla haitallisempia kuin epätäydellinen tieto. Eräs haastateltava tiivistä asian seuraavasti:

*"Mun mielestä on tärkeintä, että viestitään ja viestitään myös silloin jos ei ole mitään uutta kerrottavaa – että pitää vaan muistaa sanoa, että tavallaan edelliseen kertaan kun ollaan käyty näitä asioita, ei ole tullut mitään muutoksia." (H3)*

Viestintäkanavan valinta nähtiin myös strategisena päätöksenä, joka tulisi tehdä muutoksien luonne ja herkkyys huomioon ottaen. Mitä monimutkaisempi tai vaikeampi aihe on kyseessä, sitä tärkeämpää on valita kanava, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen pelkän viestin välittämisen sijaan. Kanavavalinnan logiikkaa kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Viestintäkanava valitaan asian monimutkaisuuden suhteen. Kirjallinen viestintä on yleensä kaikista huonoin, varsinkin semmoinen joku sähköposti mikä on yksisuuntaista viestintää ja hirveästi tulee väärinkäsityksiä. Jos on vähänkin vaikeampi asia, niin sitten kannattaa ottaa pikkaisen laajempi kaista, että vaikka video tai sitten jos vaan mahdollista niin keskustelu – joka on kaikista paras niinku kasvokkain käytävä keskustelu." (H7)*

Pelkän viestin välittämisen sijaan pidettiin tärkeänä, että muutoksille annetaan selkeät perustelut. Erityisesti se, miksi muutosta tehdään, nousi toistuvasti esiin. Perustelujen puuttumisen koettiin olevan yksi keskeisimmistä muutosvastarinnan syistä. Koettiin, että henkilöstö ei tällaisissa tilanteissa vastusta itse muutosta, vaan kokee epäselvyyttä siitä, miksi tutusta toimintatavasta pitäisi luopua.

Muutosvastarinta on siten usein tulkittavissa viestinnän epäonnistumiseksi pikemmin kuin varsinaiseksi muutoksien vastustamiseksi. Perustelujen keskeisyyttä kuvaa hyvin seuraava kommentti:

*"Miksi me muutetaan? Eli se on tavallaan se, mikä me pyritään kanssa tuomaan kaikkeen viestintään, että jos joku muuttuu niin meillä olisi selkeät perustelut, että mistä se muutostarve tulee, ettei jää sellainen olo, että nyt vaan joku johdon joku aivoitus vaan se, että se on asiakkaan tarve, se voi olla muuttunut liiketoiminnan ympäristö." (H2)*

Muutoksien perustelun merkitys korostui erityisesti silloin, kun muutokset kosketti henkilöstön omia työtehtäviä tai työsuhteen ehtoja. Mitä lähempänä kyseinen muutos on henkilön omaa arkea, sitä tärkeämpänä koettiin huolellinen perustelu yksilötasolla. Haastateltavat kuvasivat, että ihmisiä kiinnostaa muutoksen viestimisessä ensisijaisesti se, mitä muutos tarkoittaa heidän oman työnsä kannalta, eikä niinkään se, miten muutosta perustellaan yleisellä tasolla. Tämä näkökulma tiivistyy hyvin seuraavassa lainauksessa:

*"Sehän ihmisiä kiinnostaa, että mitä se niinku omalla kohdalla tarkoittaa kun jotain muutosta on tulossa siihen omaan työtehtävään tai organisaatiotasolla, niin silloin just se, että se viesti lähtee tavallaan sieltä ylhäältä ja se viedään sinne tiimitasolle." (H3)*

Haastatteluissa tuotiin esiin myös se, että annettujen perustelujen pitää olla rehellisiä ja uskottavia. Jos muutoksien taustalla on esimerkiksi organisaation taloudellinen paine tai kannattavuuden heikentyminen, se on parempi sanoa suoraan kuin kierrellen. Läpinäkyvyyden koettiin rakentavan luottamusta, vaikka viestitty muutos ei olisi positiivinen. Rehellisyyden merkitystä kuvattiin haastatteluissa muun muassa näin:

*"OK tää ei nyt mennyt ihan hyvin, mutta nyt te näette tämä, että mä korjaan vaan asiani – niin tuota otetaan kanssa vielä tärkeä oppia, että on rehellinen itselleen ja muille organisaatiolle siitä miten se muutos menee." (H4)*

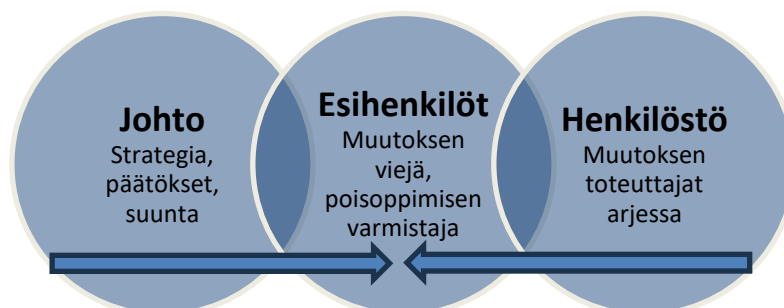
Rehellisten perustelujen antamisen nähtiin vahvistavan henkilöstön oikeudenmukaisuuden kokemusta. Kun henkilö ymmärtää, miksi muutoksia tehdään, myös vaikeiden ratkaisujen hyväksyminen helpottuu. Haastateltavat kuvasivat, että kokemus oikeudenmukaisuudesta ei edellytä, että henkilöstö on samaa mieltä päätöksistä vaan riittää, että he kokevat tulleen kuulluksi ja päätöksenteon perusteet ovat läpinäkyviä. Tätä kuvattiin osuvasti seuraavassa haastattelussa:

*"Se kokemus oikeudenmukaisuudesta – tästä toki voidaan puhua vaikka niinku hankalissa ratkaisuissa. Jos puhutaan vaikka jostain henkilöstövähennyksistä tai muista niin se että ne pystytään perustelemaan, että mikä siellä on taustalla, niin se helpottaa sitä kipua." (H5)*

Viestintä näyttäytyy haastatteluaineistossa jatkuvan muutoksen johtamisen keskeisimpänä välineenä, mutta samalla sen haastavimpana osa-alueena. Onnistunut muutosviestintä ei ole kertaluonteinen tiedotusteko, vaan jatkuva, monikanavainen ja tarkoituksenmukaisesti kohdennettu prosessi. Haastateltavat korostivat erityisesti kolmea viestinnän ulottuvuutta: toistuvuutta, yhtenäisyyttä ja rehellisyyttä. Viestinnän on tavoitettava koko henkilöstö kanavasta riippumatta, sen on pysyttävä samanlaisena organisaation läpi ja sen on perustuttava avoimiin ja uskottaviin perusteluihin. Muutosvastarinta ei haastateltavien mukaan useinkaan johdu itse muutoksista, vaan siitä, ettei henkilöstö ymmärrä sen syytä tai koe tulleensa kuulluksi. Näin viestintä kytkeytyy suoraan henkilöstön oikeudenmukaisuuden kokemukseen ja sitoutumiseen, jotka ovat jatkuvan muutoksen onnistumisen kannalta keskeisiä edellytyksiä.

### 5.1.2 Esihenkilöt muutoksien toteuttajina

Toinen keskeinen teema jatkuvan muutoksen johtamisessa oli esihenkilöiden rooli. Haastateltavat kuvasivat esihenkilöitä muutoksien konkreettisina toteuttajina. He ovat se linkki, jonka kautta johdon viestit ja strategiset päätökset konkretisoituvat yksittäisten työntekijöiden arjessa. Esihenkilötyön merkitys korostui erityisesti isojen muutosten yhteydessä, jolloin johto ei pysty olemaan kaikkialla läsnä. Haastateltavat kuvasivat esihenkilöitä sekä muutoksen viejinä, että henkilöstön lähimpinä tukijoina (kuvio 6). Nämä kaksi roolia asettivat heidät ajoittain vaativan paikan eteen. Haastateltavat korostivat, että johto ei pysty yksin ilman esihenkilöitä viemään muutosta organisaation läpi.



Kuvio 6. Esihenkilöiden rooli johdon ja henkilöstön välillä.

Esihenkilöt ovat avainasemassa, koska he ovat päivittäisessä kontaktissa tiiminsä kanssa ja tuntevat yksittäisten työntekijöiden tilanteen parhaiten. Muutosten onnistuminen arjessa riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin esihenkilöt kykenevät välittämään muutoksien tarkoituksen ja tukemaan tiimiään sen läpiviennissä. Esihenkilöiden roolia kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Tosi moni asia on semmoinen että esihenkilö tavallaan että muutosten niinku ajureita ja just että toimitusjohtaja tai muukaan johtoryhmälle ei pysty olemaan kaikissa paikoissa koko ajan läsnä. Ensiksi olisi tärkeätä että esihenkilö puhuu samaa kieltä kuin kuin johto." (H2)*

Esihenkilöiden rooli muutoksen viejinä ei kuitenkaan tarkoita pelkästään tiedon välittämistä tiimille. Haastateltavat korostivat, että esihenkilöiden on kyettävä myös perustelemaan jatkuvaa muutosta, vastaamaan henkilöstön kysymyksiin ja rakentamaan luottamusta tiiminsä sisällä. Tämä edellyttää sekä riittävää tietoa muutoksen taustoista ja perusteista että kykyä käydä aitoa vuoropuhelua tiimiläisten kanssa. Henkilöstöjohtoon roolia esihenkilöiden tukemisessa kuvattiin haastatteluissa muun muassa seuraavasti:

*"Se mikä HR:n rooli tietysti on, on se, että siinä muutoksessa muistutetaan henkilöitä heidän roolistaan sen muutoksen läpi viejänä, että kyllähän se esihenkilö sitten rooli on ratkaiseva siinä, että he niinku pystyy asettamaan sen uuden toimintatavan mukaiset tavoitteet viemään ne tavoitteet sinne henkilökohtaisiin tavoitteisiin, jotta jokaisella on se ymmärrys siitä, että jotta tää muutos saadaan läpi vietyyn, niin mitä se tarkoittaa mun kohdalta." (H3)*

Esihenkilöiden tukeminen ja kouluttaminen nousi esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Muutostilanteet asettavat esihenkilöille erityisiä vaatimuksia, ja haastateltavat kuvasivat erilaisia käytäntöjä, joilla henkilöstöjohto tukee esihenkilöitä haastavissa tilanteissa. Pelkkä ohjeistus ei riitä, vaan esihenkilöt tarvitsevat konkreettisia välineitä ja valmiuksia kohdata muutokset tiiminsä kanssa. Konkreettinen esimerkki tällaisesta tuesta nousi esiin seuraavassa haastattelussa:

*"Meillä oli isot muutosneuvottelut ja moni esihenkilö kun joutui irtisanomaan. Kyllä me koulutettiin ja käytiin tarkkaan läpi, että mikä se tarina on, mitä te kerroitte, millä tavalla te hoidatte tämän ja niin edelleen." (H4)*

Esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen tarkoitti aineistossa sekä ennakoivaa koulutusta että tilannekohtaista tukea. Ennakoivan koulutuksen osalta haastateltavat kuvasivat esihenkilövalmennuksia, aamukahvitilaisuuksia ja kehittämispäiviä, joiden kautta esihenkilöille tarjottiin välineitä muutoksen johtamiseen. Tilannekohtainen tuki puolestaan tarkoitti henkilöstöjohtoon aktiivista roolia silloin,

kun yksittäinen esihenkilö tai tiimi tarvitsi apua konkreettisessa muutostilanteessa. Ennakoivan tuen käytäntöjä kuvattiin haastatteluissa muun muassa seuraavasti:

*"Meillä on erilaisia koulutuksia, aamukahvitilaisuuksia. Esihenkilöille on myös vaatimuksia, että mitä asioita he käyvät miehen kanssa läpi erilaisia johtamistyöprosesseja – ihan nää perehdytysopas, kehityskeskustelut, osaamisen kehittäminen ja niin edelleen." (H2)*

Haastateltavat korostivat myös sitä, että esihenkilöiden on saatava riittävät tiedot ennen kuin muutokset viedään laajemmin henkilöstölle. Jos esihenkilö kuulee muutoksista samaan aikaan tiiminsä kanssa tai vasta sen jälkeen, hänen on haastavaa toimia tukena ja vastata tiiminsä kysymyksiin. Tätä käytäntöä kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Tiedotetaan ensin meidän esihenkilöt, jotta he osaa niinku ennakkoon varautua siitä, että mitä tuleman pitää ja sitten sen jälkeen tiedotetaan koko henkilöstölle, jotta sitten ne tiimiläiset kuitenkin ensisijaisesti lähestyy niitä esihenkilöitä ja hakemaan heiltä sitä turvaa, että ne esihenkilöt on ehtinyt vähän niinku jo sisäistämään ja reagoimaan siihen tilanteeseen ennen kuin se koko muu henkilöstö kuulee niistä asioista." (H6)*

Esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen kytkeytyy läheisesti myös heidän omaan jaksamiseensa. Muutostilanteet kuormittavat esihenkilöitä erityisesti, koska he joutuvat samaan aikaan sekä käsittelemään omia tunteitaan muutoksia kohtaan että tukemaan tiimiään. Haastateltavat kuvasivat, että esihenkilöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on edellytys sille, että he pystyvät tukemaan omaa tiimiään. Käytännön esimerkin tällaisesta tuesta tarjosi seuraava haastattelu:

*"Meillä oli tuossa just joulukuussa oli semmoinen aamukahvitilaisuus teemalla niinku työssä jaksaminen ja niinku esihenkilötyön voimavarat ja tehtiin silloin esihenkilöille oma kysely niinku heidän jaksamistilanteesta." (H2)*

Esihenkilöt näyttäytyivät aineistossa jatkuvan muutoksen johtamisen kannalta korvaamattomana lenkkeinä johdon ja henkilöstön välillä. Heidän roolinsa on kaksijakoinen: yhtäältä he vievät johdon viestit ja strategiset päätökset käytäntöön, toisaalta he toimivat tiiminsä lähimpinä tukijoina muutoksen keskellä. Tämä kaksoisrooli asettaa esihenkilöille erityisiä vaatimuksia, jotka edellyttävät sekä riittävää tietoa muutoksien perusteista että kykyä käydä aitoa vuoropuhelua tiiminsä kanssa. Henkilöstöjohdon tehtävänä on varmistaa, että esihenkilöillä on tähän tarvittavat välineet, tieto ja tuki ennakoivan koulutuksen, tilannekohtaisen ohjauksen ja oman jaksamisen tukemisen kautta. Keskeistä on myös se, että esihenkilöt saavat tiedon muutoksista ennen henkilöstöään, jotta he

voivat toimia uskottavina tukijoina eikä vain tiedon välittäjinä. Ilman toimivaa esihenkilötyötä muutos jää helposti johdon tasolla tapahtuvaksi puheeksi, joka ei tavoita henkilöstön arkea.

### 5.1.3 Henkilöstön osallistaminen muutoksiin

Henkilöstön osallistaminen muutoksien suunnitteluun ja toteutukseen tunnistettiin sitoutumisen rakentamisen kannalta keskeiseksi teemaksi. Haastateltavat kuvasivat osallistamista sekä periaatteena että konkreettisina käytäntöinä ja osallistamisen merkitys nousi esiin erityisesti kysyttäessä muutoksien onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Osallistamisen vastakohtana nähtiin ylhäältä alaspäin tapahtuva muutoksen toimeenpano, jossa henkilöstö asetetaan muutoksen kohteeksi sen sijaan, että heidät nähtäisiin osana muutoksen tekijöitä. Useat haastateltavat toivat esiin muutosagentit tai muutoksen puolestapuhujat. Kun muutokselle löytyy kannattajia myös henkilöstöstä itsestään, ei muutosviesti tule pelkästään johdolta ylhäältä alaspäin vaan sitä tulee myös sivuttaisesti vertaistasonalta. Muutosagentit voivat toimia siltana johdon ja muun henkilöstön välillä, välittää muutoksen merkitystä kollegoilleen ja auttaa tunnistamaan mahdollisia esteitä muutokselle. Muutosagenttien hyödyntämistä kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi seuraavasti:

*"Kun tehdään jotain muutosta niin organisaatiosta on aika hyödyllistä löytää sellaiset muutoksen puolestapuhujat semmoiset niinku muutosagentit että se ei ole vaan niinku johtoryhmälaiset ketkä paasaa samaa viestiä vaan siellä tiimeissä olisi semmoiset niinku early adapterit ketkä tavallaan uskoo siihen muutokseen ja pystyy kanssa osaltaan vaikuttaa siihen omaan tiimiin tai yhteisöön."*

(H2)

Haastateltavien mukaan muutosagenttien hyödyntäminen edellytti heidän tunnistamistaan ja ottamistaan mukaan muutokseen jo suunnitteluvaiheessa. Kun henkilöstön joukosta löydetään ne, jotka luontaisesti innostuvat uusista asioista ja joihin kollegat luottavat, heistä voi tulla muutoksien keskeisiä voimavaroja. Haastateltavat kuvasivat, että muutosagentit eivät toimi pelkästään viestin välittäjinä, vaan myös palautteen kerääjinä, koska he voivat tuoda johdon tietoon sen, miten muutokset todellisuudessa koetaan henkilöstön keskuudessa. Osallistamisen eri muotoja kuvattiin haastatteluissa muun muassa näin:

*"Piloteissa ja sisäisen asiakkaan raadeissa projekteissa projektin suunnitteluissa. Sitten ihan viestinnän pilotoinnissa ja muutos lähettäläinä – niinku siinä on tosi monta eri työkalua mitä voin käyttää tätä osallistaa henkilöstöä."* (H7)

Haastateltavat toivat esiin myös sen näkökulman, että osallistaminen vaatii tasapainottelua. Kaikkia ei voi eikä kannata ottaa mukaan kaikkeen, sillä liiallinen osallistaminen voi kuormittaa henkilöstöä

ja hidastaa päätöksentekoa. Olennaista on valita oikeat ihmiset oikeisiin vaiheisiin. Tasapainottelun tärkeyttä kuvattiin haastatteluissa osuvasti:

*"Siinä täytyy pitää semmoinen maltti, että vaikka ihminen on synnynnäisesti yleensä aika utelias ja halusi olla kaikessa mukana niin se on myös järkevää sitten että suojellaan että aina ei toista samoja ihmisiä ja kysytään eri ihmisiä ja just se oikea määrä ihmisiä – ei katsota ihmisiä mukaan niinku näennäiseen vaikuttamiseen – nyt taas 50 ihmistä vaikka tarvittaisiin 15 ihan vaan sen takia että niille tulee kiva olo." (H7)*

Muutoksiin osallistamista ei kuitenkaan nähty vain pelkästään tiedottamisena, vaan aitona kuulemisena ennen kuin päätökset ovat lyöty lukkoon. Kuuleminen koettiin sekä eettisesti oikeana tapana toimia että käytännöllisesti tehokkaana keinona sitouttaa henkilöstöä muutokseen. Kun ihminen kokee tullessa kuulluksi, hänen on helpompi hyväksyä myös sellaisia päätöksiä, jotka eivät täysin vastaa hänen omia toiveitaan. Osallistamisen ja sitoutumisen välistä yhteyttä kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Kyllä se niinku osallistaminen ollaan niinku hyvin, hyvin se käytännössä havaittu, että sitoutuminen on yleensä parempaa kun ihmiset kokee, että heidät on kuultu ennen kuin se muutos on toteutettu." (H2)*

Henkilöstön kuulemiseen oli monenlaisia käytäntöjä, kuten henkilöstökyselyitä, pulssikyselyitä, työpajoja, tiimipalavereja sekä yksilöllisiä keskusteluja. Yhtenäistä näille käytännöille oli se, että ne pyrkivät avaamaan keskustelukanavan, jonka kautta henkilöstön ääni kulkee johdolle saakka. Kuitenkaan pelkän tällaisen kanavan olemassaolo ei riitä, vaan haastateltavat korostivat, että kuulemisesta on seurattava jotain konkreettista, jotta henkilöstö kokee tullessa aidosti kuulluksi. Erilaisia kuulemisen käytäntöjä kuvattiin haastatteluissa muun muassa seuraavasti:

*"Nyt me ollaan just sen takia kehitetty edelleen esihenkilötyötä. Sitten meidän johtoryhmäläistenkin jalkautumista tonne tuotantoon ja niitä pulssikyselyitä, että meillä on eri kanavia, että me päästään niinku siihen tiimin todellisuuteen kiinni." (H2)*

Osallistamisella kuvailtiin myös olevan sellaisia rajoja, että kaikkea ei voida aina jakaa kaikkien kanssa. Esimerkiksi yrityskauppatilanteissa salassapitovelvoitteet rajoittavat sitä, kuinka aikaisin ja kuinka laajasti henkilöstöä voidaan ottaa mukaan. Näissä tilanteissa osallistaminen on tehtävä vaiheittain: ensin pieni ydinjoukko, sitten laajempi piiri, kun tilanne sen sallii. Tällaista tilannetta kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Yritysidegreaatio oli silleen haastava – täytyy niinku muistaa että taas puhutaan niin kun kontekstista niin tässä oli ihan super pieni ne piti hirveän tiukka linja, että tähän ei saanut montaa ihmistä osallistuu. Me tuli super pieni porukka käytännössä ja me johtoryhmä, joka tiedettiin tästä ennen kuin se julkistettiin." (H4)*

Henkilöstön kuulemisen merkitys korostui myös tilanteissa, joissa muutokset oli jo päätetty eikä henkilöstöllä ollut mahdollisuutta enää vaikuttaa sen sisältöön. Tällöinkin voitiin luoda kokemus kuulluksi tulemisesta ja mahdollisuus kysymysten sekä erilaisten huolten esittämiseen. Haastateltavat kuvailivat erilaisia tapoja luoda tällaista vuorovaikutusta, kuten avoimia kysymys- ja vastaustilaisuuksia, anonyymeja palautekanavia sekä johtoryhmän jalkautumista eri toimipisteisiin. Eräs konkreettinen käytäntö tähän kuvattiin seuraavasti:

*"Me tehdään valmiiksi tällöinen Q&A eli mietitään itse jo enakkoon, että minkälaisia kysymyksiä henkilöstöltä mahdollisesti voisi tulla esiin ja sitten me mietitään niihin kysymyksiin myös vastaukset jo valmiiksi ja sitten ikään kuin sitä mukaa kun niitä kysymyksiä myös tulee, niin me päivitetään sitä meidän Q&A:ta ja sitten laitetaan niinku päivitetään ja ylläpidetään sitä sitten meidän työpaikan intranetissä mihin kaikilla työntekijöillä on pääsy." (H6)*

Henkilöstön osallistaminen näkyi paitsi jatkuvan muutoksen johtamisen välineenä, myös osana laajempaa kulttuuria. Organisaatioissa, joissa osallistaminen oli vakiintunut tapa, muutoksien läpivienti koettiin automaattisesti osallistavaksi toiminnaksi. Haastatteluissa nousi esiin, että tähän kulttuuriin ei päästä vain yksittäisillä toimenpiteillä, vaan pidempiaikaisella ja johdonmukaisella tavalla kohdella henkilöstöä aktiivisina toimijoina muutoksissa. Tätä osallistavaa kulttuuria kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Meillä ei ole yksi viisasta miestä tai naista. Meillä tehdään asioita jotta niinku se osaaminen – ja tavallaan se muutos, tavallaan ne asiat mitä aikaisemmin on ollut, mitä kannattaa säilyttää, niin ne myös pysyy, mutta sitten myöskin saadaan sitä uutta ideaa ja uutta energiaa ja virtaa eteenpäin." (H8)*

Osallistaminen erottui aineistossa jatkuvan muutoksen johtamisen käytänteistä siinä, että se kytkeytyi suoraan henkilöstön sitoutumiseen ja kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ihmisten on helpompi hyväksyä muutos, myös epämieluisa sellainen, kun he kokevat tullessa kuulluksi sen suunnitteluvaiheessa. Osallistaminen ei kuitenkaan tarkoita kaikkien mukaan ottamista kaikkeen, vaan tarkoituksenmukaista valikoitumista: oikeat ihmiset oikeisiin

vaiheisiin. Muutosagentit nousivat aineistossa erityiseksi välineeksi, joka täydentää johdon ylhäältä alaspäin kulkevaa viestintää tuomalla muutoksille puolestapuhujia vertaistasona.

## 5.2 Henkilöstön ja organisaation muutoskyvykkyys

Haastatteluissa nousi esiin kysymys siitä, kuinka paljon muutosta organisaatio ja henkilöstö voivat kestää. Henkilöstöjohtajat kuvasivat muutoskyvykkyyttä sekä yksilön ominaisuutena että organisaation rakenteiden ja johtamiskäytäntöjen tuloksena, ei pysyvänä tilana, vaan jatkuvana tasapainoiluna muospaineiden ja ihmisten kapasiteetin välillä. Jatkuva muutos ikään kuin kuluttaa henkilöstöä, ja tämän kulumisen tunnistaminen sekä siihen vastaaminen nähtiin yhtenä henkilöstöjohdon keskeisimmistä tehtävistä. Keskeisimmäksi tulokseksi nousi, että muutoskyvykkyys ei rakennu itsestään vaan edellyttää jatkuvaa ja ennakoivaa johtamista: henkilöstön voimavarojen tukeminen vaatii varhaista puuttumista kuormitukseen ennen kuin se kriisiytyy, yksilöllinen muutoskyky vaihtelee merkittävästi eikä muutosvastarintaa tulisi tulkita henkilöstön heikkoutena, ja psykologinen turvallisuus osoittautui koko muutoskyvykkyuden perustaksi, jota ei voi rakentaa nopeasti vaan joka syntyy pitkäjänteisen johtamistyön tuloksena.

### 5.2.1 Henkilöstön voimavarat muutoksessa

Henkilöstön voimavarojen tunnistaminen ja tukeminen nousi haastatteluissa keskeiseksi teemaksi muutoskyvykkyuden rakentamiseksi. Haastateltavat kuvasivat, että jatkuva muutos kuluttaa ihmisten energiaa ja kapasiteettia. Tähän kulumiseen on reagoitava sekä ennakoivasti että tilanteen mukaan. Puolestaan muutosväsymys tunnistettiin sellaisena ilmiönä, joka syntyy, kun muutoksia tulee liian monta liian nopeasti tai sitten liian pitkään yhtäjaksoisesti. Haastateltavat kuvasivat, että ihmiset voivat sopeutua yksittäiseen muutokseen hyvin, mutta jatkuvassa muutoksessa ihmisen sietokyky alkaa väistämättä heiketä. Muutosväsymys nähtiin enemmän inhimillisenä ja ennakoitavana reaktiona muutokseen kuin varsinaiseksi henkilöstön tai organisaation heikkoudeksi. Ilmiötä kuvattiin haastatteluissa muun muassa seuraavasti:

*"Ehkä semmoinen change fatigue – suomeksi varmaankin muutosväsymys olisiko? Eli tavallaan se kun tulee koko ajan muutoksia, niin sitten se kyllästyy jatkuvaan muutokseen tietyllä tapaa, että sitten myöskin on oleellista se, että kuinka niitä muutoksia ajoitetaan vuoden sisällä, että jos tulee jotain isoja muutoksia niin on tärkeätä miettiä mitkä on sellaisia asioita, että ne jotenkin menee samalle linkittyy toisiinsa ja mitkä on sitten taas sellaisia asioita, että tää on iso kokonaisuus ja tämä on toinen iso kokonaisuus ja ne kannattaa ehkä ajoittaa vähän eri aikaisesti jotta henkilöstö jaksaa*

*myöskin kaiken muun työn ohella jaksaa niin kuin sitten imeä sitä uutta tietoa mikä siellä muutokseen liittyy." (H5)*

Muutosväsymyksen tunnistaminen koettiin haastavaksi, koska sen ei koettu näkyvän aina päällepäin. Haastateltavat kuvasivat erilaisia signaaleja, joiden avulla henkilöstön kuormitusta voidaan havaita ennen kuin tilanne kriisiytyy. Käyttäytymisen muutokset, lisääntyneet poissaolot, vetäytyminen tai toisaalta yliaktiivisuus mainittiin esimerkkeinä, joihin esihenkilöiden tulisi puuttua. Näitä tunnusmerkkejä kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Silloin kun huomataan että kuormitustilanne niin on osa henkilöistä vetäytyy toinen henkilö tai tavallaan toinen henkilö voi olla tunnekuorman alla. Se käyttäytyminen muuttuu ja tää on ehkä sellainen asia myöskin mikä on hyvin tärkeätä että ne perusprosessit siinä organisaatiossa on kunnossa."*

(H8)

Vaikka kuormituksen tunnistaminen tapahtuu yleensä esihenkilöiden toimesta, haastateltavat kokivat sen edellyttävän myös koko organisaation toimivia rakenteita. Näitä rakenteita olivat esimerkiksi henkilöstökyselyt, pulssikyselyt ja säännölliset kehityskeskustelut, joiden avulla pystyttiin keräämään tietoa henkilöstön kokemuksista jo ennakkoon, ennen kuin tilanne on kriisiytynyt. Rakenteiden merkitystä kuvattiin haastatteluissa seuraavasti:

*"Kyllä se kaikista palautteista näkyy, että ihan viime kädessä sitten henkilöstökyselyissä, että siellä porukka mielellään sitten avautuu anonymisti jos ei muuten ole viittinyt sanoa. Nyt niinku jotta me ei kerran vuodessa jouduttaisi lukemaan niitä kyselyistä niin nyt me ollaan just sen takia kehitetty edelleen esihenkilötyötä, jalkautumista tonne tuotantoon, niitä pulssikyselyitä, että meillä on niinku eri kanavia, että me päästään siihen tiimin todellisuuteen kiinni." (H2)*

Kuormituksen tunnistamisessa korostui myös sairauspoissaolojen seuranta, mutta haastateltavat painottivat, että pelkkiin poissaoloihin reagoiminen on jo liian myöhässä. Tavoitteeksi kuvailtiin, että kuormituksen merkit tulisi tunnistaa jo ennen kuin ne johtavat työkyvyn heikentymiseen. Varhaisen tunnistamisen tärkeyttä kuvattiin haastatteluissa osuvasti:

*"Mä katson vaikka sisäisiä väärinkäytöksiä, katson mä en katso kauheasti sairaspöissaoloja, koska sitä ollaan jo liian pitkällä. Mä katson vaikka diagnooseja ja oma-aloitteisia – sellaisia näkyy niinku varhaisessa vaiheessa näkyviä." (H7)*

Muutosväsymyksen ehkäisemiseksi haastateltavat toivat esiin myös muutosten ajoittamisen ja priorisoinnin tärkeyden. Kuvailtiin, että kaikkea ei voi muuttaa yhtä aikaa ja henkilöstöjohtajan tehtävä

on tuoda tämä inhimillinen näkökulma johtoryhmän keskusteluihin. Jatkuvan muutoksen kuormittavuutta kuvattiin haastatteluissa muun muassa näin:

*"Yhä kiihtyvä – välillä tuntuu, että vauhti huimaa päätä. Eli kyllähän me mennään koko ajan aika kovaa vauhtia ja tiedostetaan se että sellaista tavallaan suvantovaiheen välttämättä ei edes tule, että tosiaan aikaisemmin muutokset saattoi tulla enemmän sykleissä, mutta nyt just viime vuosina varsinkin ne tuntuu, että koko ajan on jotain."* (H1)

Jatkuvan muutoksen hallinnassa varhaisen tuen mallit nousivat keskeiseksi välineeksi henkilöstön kuormituksen tunnistamisessa ja siihen vastaamisessa. Haastateltavat kuvasivat varhaisen tuen malleja sekä virallisina organisaation prosesseina että epävirallisempina käytäntöinä, joiden avulla esimerkiksi esihenkilö voi ottaa puheeksi huolestuttavia signaaleja ennen tilanteen kriisiytymistä. Haastatteluissa yhteistä varhaisen tuen malleille oli niiden ennakoiva käyttö, eli tavoitteena on tarttua tilanteisiin jo varhain. Varhaisen tuen mallin käytännön toteutusta kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi seuraavasti:

*"Meillä on esihenkilö koulutettu kanssa siihen varhaisen tuen malliin mikä meillä on käytössä eli tavallaan niinku että millaisista signaaleista olisi hyvä ottaa asioita puheeksi. Jos tuntuu että nyt ei ole niinku tiimilaisella kaikki kunnossa niin tota että siinäkin ehkä palataan taas siihen esihenkilötyön tärkeyteen ja se esihenkilön työkalupakkiin että miten tavallaan se kuormituksen pystyy sitten siellä arjessa tunnistaa."* (H2)

Varhaisen tuen mallit koettiin tueksi, jota toteutettiin työterveyshuollon kanssa yhdessä. Haastateltavat kuvasivat, että organisaation omat tukitoimet ja työterveyshuollon palvelut muodostavat yhdessä tukiverkon, jonka avulla voidaan vastata erilaisiin kuormitustilanteisiin. Tätä yhteistyötä kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Meillä on niinku eri kanavia, että me päästään siihen tiimin todellisuuteen kiinni – ja meillä on erilaisia tukimalleja sitten ihan organisaation ulkopuolella, että työterveyshuollossa on jos tilanne on mennyt siihen niin sieltä sieltä saa hyvin sitten tukea työterveyslääkäri, työterveyspsykologilta."*  
(H2)

Varhaisen tuen käytänteinä mainittiin myös psykologinen tuki, lyhytterapia ja erilaiset valmennuspalvelut. Useampi haastateltava kuvasi, että organisaatiot olivat hankkineet henkilöstölleen pääsyyntä ulkopuolisiin tukipalveluihin, joita voi käyttää matalalla kynnyksellä ja luottamuksellisesti. Tällaisia palveluja kuvattiin haastatteluissa muun muassa seuraavasti:

*"Meillä on tällaista niinku virtuaali tämmöistä koutsausta, sparrausta myöskin niinku ne taitaa olla jotakin psykoterapeuttisia niin niitä on hirveästi nyt käytetty elikkä varmaan sitten ihmiset haluaa tämmöistä vähän ehkä omaa omaa muutosvalmentaja reflektoida." (H4)*

Varhaisen tuen mallien toimivuus edellytti haastateltavien mukaan sitä, että organisaatiossa on avoin ja psykologisesti turvallinen kulttuuri, jossa kuormituksesta voi puhua ilman pelon tunnetta. Tukipalveluiden ajateltiin olevan hyödyttömiä, jos kukaan ei uskalla käyttää niitä. Avoimen kulttuurin merkitystä kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Tietenkin ennen kuin ollaan päädytty siihen, että henkilö tarvitsee niinku ihan työkykyä tukevia toimia, niin pyritään siihen, että oman esihenkilön kanssa keskustelemalla olisi mahdollista tehdä niinku muutoksia siihen työnkuvaan – käytännössä kannustetaan henkilöitä tuomaan itsekin sitä omaa kuormitusta keskusteluun oman esihenkilön kanssa." (H2)*

Henkilöstön voimavarojen tukeminen näyttäytyi aineistossa ennakoivana ja rakenteellisena tehtävänä, ei pelkästään reaktiona kriisitilanteisiin. Muutosväsymys tunnistettiin inhimillisenä ja ennakoitavana ilmiönä, joka syntyy silloin, kun muutoksia tulee liian monta liian nopeasti tai liian pitkään yhtäjaksoisesti. Haastateltavat korostivat, että kuormitukseen on puututtava varhain, ennen kuin tilanne näkyy sairauspoissaoloissa tai työkyvyn heikentymisenä. Tähän varhaiseen tunnistamiseen tarvitaan sekä toimivia rakenteita, kuten pulssikyselyjä, kehityskeskusteluja ja esihenkilöiden kouluttamista varhaisen tuen malleihin, että organisaatiokulttuuria, jossa kuormituksesta voi puhua avoimesti. Muutosten ajoittaminen ja priorisointi nousivat esiin henkilöstöjohdon konkreettisina keinoina suojata henkilöstön kantokykyä, ja ulkopuoliset tukipalvelut täydensivät organisaation omia tukirakenteita. Yhteistä kaikille kuvatuille käytänteille oli pyrkimys tavoittaa henkilöstön todellisuus ennen kuin kuormitus kriisiytyy.

## 5.2.2 Organisaation ja henkilöstön muutoskyvykkyys

Muutoskyvykkyys nousi aineistossa esiin sekä yksilön ominaisuutena että organisaation kehittämisen kohteena. Haastateltavat kuvailivat, että muutos on kykyä sopeutua, uudistua ja toimia tehokkaasti myös epävarmuuden eli esimerkiksi jatkuvan muutoksen tilanteissa. Kuten aiemmin todettua, muutoskyvykkyys ei näyttäytynyt paikallaan pysyvänä tilana, vaan enemmän asiana, jota voidaan tietoisesti vahvistaa sekä yksilö että organisaatiotasolla. Haastateltavat kuvasivat yksilöiden välillä olevan jopa merkittäviä eroja siinä, kuinka he suhtautuvat jatkuvaan muutokseen ja kuinka hyvin he säilyttävät toimintakykynsä muutosten keskellä. Osan ihmisistä kuvailtiin sopeutuvan luontevammin uusiin tilanteisiin ja jopa innostuvan muutoksista, kun taas toiset tarvitsevat enemmän aikaa,

tukea ja perusteluja ennen kuin voivat sitoutua uusiin toimintatapoihin. Haastatteluissa koettiin, että muutosvastarintaa ei tulisi tulkita vain negatiivisena ilmiönä, vaan erot muutoksiin suhtautumisessa ovat normaaleja. Tätä yksilöllisten erojen kirjoa kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Kyllä se haaste on se, että meitä ihmisiä on hyvin paljon erilaisia organisaatioissa. Ja toiset kestää tai ehkä sietää sitä muutosta paremmin kuin toiset eli miten saadaan myös ne jotka ei ehkä välttämättä aina ole niin motivoituneita siitä muutoksesta tai saattaa kokea, että jää vähän niinku vauhdista, niin miten saada heidät pidettyä motivoituneina ja mukana siinä vauhdissa." (H1)*

Haastatteluissa yksilön muutoskyvyn tukeminen tarkoitti ennen kaikkea sitä, että muutoksiin annetaan riittävästi aikaa ja tukea. Haastateltavat kuvailivat, että muutoskyky ei varsinaisesti olisi synnynäinen ominaisuus vaan enemmän asia, jota voidaan kehittää oikeanlaisen johtamisen tuella. Erityisesti pitkään organisaatioissa työskentelevien tai tietynlaiseen tapaan tottuneisiin ihmisiin tarvitaan kärsivällisyyttä ja yksilön huomioimista. Yksilöllisen huomioimisen tärkeyttä kuvattiin haastatteluissa seuraavasti:

*"Meillä saattaa olla esimerkiksi pitkiä työuria, on totuttu tekemään tietyllä tavalla töitä, niin tavallaan semmoinen niinku ymmärrys siitä, että opitaan eri tavalla – ei voida ehkä johtaa niin kun itse toivoa tai itseä johdetaan tai on tottunut tietynlaisiin toimintamalleihin, vaan pitää osata huomioida voi huomioida ne erilaiset ihmiset siellä siellä tota arjessa." (H9)*

Haastatteluissa muutoskyvyn yhteydessä korostettiin myös yksilön omaa vastuuta sopeutumisessa. Koettiin, että vaikka organisaation on tarjottava tukea ja oikeat rakenteet muutokselle, myös yksilöllä itsellään on vastuu omasta muutoskyvykkyydestään ja ammattitaitonsa kehittämistä. Vastuun siirtymistä yksilölle kuvattiin haastatteluissa osuvasti:

*"Nykyään aika moni meidän organisaatioissa ottaa vastuun esimerkiksi omasta ammattitaidostaan ja omasta työmarkkina-arvostaan. Että se oli vielä 15 vuotta sitten tai vielä mä sanon 7 vuottakin sitten ihan erilainen maailma, että osoitettiin että työnantaja kaataa sulle osaamista päähän." (H7)*

Kyky palautua kriiseistä ja jatkaa eteenpäin eli resilienssi nousi haastatteluissa toistuvaksi teemaksi. Haastateltavat kuvailivat resilienssiä yksilöllisenä voimavarana, mutta asiana, jonka kehittymistä voidaan tukea samalla tavoin kuin muutoskyvykkyyttä eli oikeilla organisaatorakenteilla ja johtamisella. Resilienssin merkitys korostui erityisesti tilanteissa, joissa muutos oli pitkäkestoista ja epävarmuus näin ollen pitkäaikaista. Resilienssin merkitystä johtajan näkökulmasta kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Pitää pään kylmänä ja näkee asiat asioina sitten miten me voidaan toimia niin ei pidä mennä siihen vellomaan. Pitää toki ymmärtäväinen ja kuunnella mutta vellomaan ei saa mennä mukaan, sitä ei mun mielestä niinku kukaan johtoryhmätason ihminen ei pidä tehdä tällaisessa tilanteessa."*

(H4)

Vaikka resilienssiä kuvailtiin haastatteluissa sekä yksilön kykynä sietää epävarmuutta että organisaation kykynä selviytyä kriiseistä ja jatkaa toimintaansa, näiden kahden tahon nähtiin kytkeytyvän toisiinsa. Resilientit yksilöt rakentavat resilienssiä organisaatiota, ja toisaalta organisaation rakenteet ja kulttuuri tukevat tai heikentävät yksilön resilienssiä. Tätä yhteyttä ja henkilöstöjohtoon konkreettista roolia resilienssin tukemisessa kuvattiin haastatteluissa seuraavasti:

*"Se on niinku tavallaan, että pysy rauhallisena ja näkee asiat asioina sitten miten me voidaan olla ehkä se paras tuki. Tulee niinku menemään ihan hyvin. Sitten jos menee semmoisia mikrotason työkaluihin, mitä HR voi auttaa muutoksessa, niin sitten on niitä mekin ollaan tehty vaikka on ollut isoja irtisanomisia niin me ollaan tarjottu työpsykologi sparraus hetkiä niin esihenkilö kuin työntekijöille."* (H4)

Haastateltavat toivat esiin, että resilienssi ei silti tarkoita, etteivät muutokset aiheuttaisi negatiivisia tunteita tai että ne sivuutettaisiin, vaan enemminkin kykyä käsitellä vaikeita tunteita ja jatkaa silti eteenpäin. Tunteiden tunnistaminen ja niille tilan antaminen nähtiin osana tervettä tapaa käsitellä muutoksia. Haastateltavat muistuttivat, että myös onnistumisia tulee juhla organisaatiossa: pitkissä muutoksissa on tärkeää tunnistaa välietapit ja antaa henkilöstölle kokemuksia siitä, että muutos etenee ja heidän työnsä tuottaa tulosta. Onnistumisten tunnistamisen merkitystä kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Pidetään huolta tässä muutoksessa, että ihminen saa vähintään kerran viikossa niinku taputtaa itseään olalle, että hei sä teit – se on tosi hyvin, että juhlitaan onnistumisia ja tällaisia, että mennään eteenpäin."* (H7)

Muutoskyvykkyys näyttäytyy aineistossa sekä yksilöllisenä ominaisuutena että organisaatiossa kehittämisen kohteena, jotka kytkeytyvät toisiinsa: resilienssi yksilöt rakentavat resilienssiä organisaatiota, ja toisaalta organisaation rakenteet ja kulttuuri joko tukevat tai heikentävät yksilöiden muutoskyvykkyyttä. Haastateltavat korostivat, että erot ihmisten tavassa suhtautua muutokseen ovat normaaleja eikä muutosvastarintaa tulisi tulkita yksinomaan negatiivisena ilmiönä. Muutoskyvyn kehittäminen edellyttää kärsivällisyyttä, yksilöllisten erojen tunnistamista ja riittävää tukea erityisesti niiden kohdalla, joille vakiintuneista toimintatavoista luopuminen on haastavampaa.

Resilienssi ei haastateltavien mukaan tarkoita tunteiden sivuuttamista, vaan kykyä käsitellä vaikeita tunteita ja jatkaa silti eteenpäin. Tähän kytkeytyy myös onnistumisten juhlistaminen: pitkissä muutosprosesseissa välietappien tunnistaminen ja niiden näkyväksi tekeminen on tärkeä keino ylläpitää henkilöstön motivaatiota ja kokemusta siitä, että muutos etenee.

### 5.2.3 Organisaation psykologinen turvallisuus

Muutoskyvykkyyden keskeiseksi rakennuspalikaksi haastatteluissa nähtiin psykologinen turvallisuus. Psykologista turvallisuutta kuvailtiin ilmapiirinä, jossa ihmiset voivat puhua avoimesti huolistaan, tunnustaa epävarmuutensa ja kysyä kysymyksiä ilman pelkoa leimatuksi tulemisesta. Nähtiin, että psykologisesti turvallisessa ympäristössä muutosta on helpompi käsitellä, koska ihmisten ei tarvitse peitellä tai suojautua. Haastateltavat kuvasivat psykologista turvallisuutta sekä tavoiteltavana kulttuurina että konkreettisina johtamiskäytänteinä. Haastateltavien mukaan yksi psykologisen turvallisuuden piirteistä on se, että tunnistetaan ihmisten rajallinen kapasiteetti eikä odoteta ylimeneviä suorituksia. Koettiin, että jatkuvan muutoksen ajassa voi tulla tilanne, jossa ihmisille kasataan enemmän tehtäviä kuin heidän olisi mahdollista tehdä laadukkaasti. Tämän tunnistaminen nähtiin haastatteluissa tärkeänä johtamisen tehtävänä. Ihmisen rajallista kapasiteettia kuvattiin haastatteluissa havainnollisesti:

*"Jos sulla on 5 sentin putki, niin sä et voi tunkea sinne 10 senttiä tavaraa. Kaikki ymmärtää sen. Mut niinku ihmisen aivot on ihan täsmälleen sama asia. Me ollaan kaikki erilaisia, mutta keskimäärin meillä on jokaisella semmoinen kapasiteetti ja vaikka esihenkilö ja toimitusjohtaja kaikki haluaisi että sinne menisi niinku se 10 senttiä tavaraa sinne ihmisaivoihin niin ei mahdu." (H7)*

Kuulluksi tulemisen kokemus nousi myös esiin haastateltavien puhuessa henkilöstön voimavaroista jatkuvassa muutoksessa. Haastateltavat kuvasivat, että kokemus kuulluksi tulemisesta on yksi tärkeimmistä asioista muutoksien keskellä. Ihminen voi kestää paljon, jos kokee, että hänen äänensä ja huolensa otetaan vakavasti. Toisaalta kuvattiin, että kokemus siitä, että päätökset tehdään kuulematta ihmisiä, on yksi voimakkaimmista esteistä sitoutumiselle. Kuulluksi tulemisen merkitystä kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Aika usein kun kohdataan ihminen ihmisenä ja annetaan hänelle aikaa ja niin, että hän kokee, että hän tulee kuulluksi – vaikka kaikkea ei pysty tekemään aina sen mukaan mitä henkilöstö toivoo ja pyytää. Mutta se, että ihminen tulee kuulluksi, niin silloin jo tosi iso merkitys." (H6)*

Kuten myös osallistamisessa, haastateltavien mukaan kuulluksi tuleminen ei tarkoita, että jokainen mielipide vaikuttaa suoraan päätöksiin. Nähtiin riittävän, että ihminen kokee aidosti tulevansa

kuulluksi ja hänen näkemyksensä otetaan huomioon, vaikka lopputulos eroaisi omista toiveista. Tämä kokemus rakentaa luottamusta ja psykologista turvallisuutta myös tulevien muutoksien varalle. Henkilöstöjohdon roolia tässä kuvattiin haastatteluissa seuraavasti:

*"Toivon, että mä pystyisin olemaan semmoinen motivaattori ja kannustaja siinä, että sitä muutosta ei ainakaan tarvitse siis pelätä ja sitten myös mahdollistajana siinä mielessä, että ihmiset tarvii kyllä osaamista, että ne pärjää näiden kaikkien muutosten keskellä." (H1)*

Avoimen keskustelukulttuurin nähtiin myös auttavan kuulluksi tulemista. Haastateltavien mukaan psykologisesti turvallisessa organisaatiossa ihmisten ei tarvitse jäädä yksin huoltensa kanssa, vaan heillä on luotettavalta tuntuva mahdollisuus puhua asioista sekä esihenkilönsä että myös kollegoidensa kanssa. Työyhteisön tuen merkitystä kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Kyllä mä näen, että siinäkin ehkä siellä tulee enemmän se työyhteisön tuki, että silloin kun siellä työyhteisössä, on se sitten taukoja tai missä vaan juttelemaan niistä asioista mitkä sitä muutosta siellä aiheuttaa, niin kyllä mä näkisin että siellä käytännön työssä semmoinen niinku työyhteisön ja kollegoiden tuki on tosi tärkeitä." (H1)*

Kuulluksi tulemisen käytänteitä olivat esimerkiksi kehityskeskustelut, tiimipalaverit, anonyymit palautekanavat ja erilaiset henkilöstökyselyt. Nämä käytänteet pyrkivät luomaan mahdollisuuksia, joissa ihmiset voivat ilmaista ajatuksiaan ja tunteitaan vapaasti. Haastateltavat korostivat, että näiden käytänteiden on oltava säännöllisiä ja jatkuvia, eikä vain akuutissa muutostilanteissa hyödynnettäviä. Psykologisen turvallisuuden rakentamista käytännön tasolla kuvattiin haastatteluissa seuraavasti:

*"Kannustetaan puhumaan asioista. Opetellaan vuorovaikutustaitoja, opetetaan esimerkin kautta esihenkilöille psykologista turvallisuutta – miten sitä luodaan ja rakennetaan, eli järjestetään heille koulutusta, jotta siellä työyhteisössä pystyttäisiin asioista keskustelemaan." (H1)*

Kokonaisuudessaan muutoskyvykkyys nähtiin haastatteluissa asiana, jota ei voi rakentaa nopeasti silloin kun muutos on käsillä. Muutoskyvykkyys edellyttää pitkäjänteistä työtä organisaatiokulttuurin, johtamiskäytänteiden ja organisaatioiden tukirakenteiden kehittämiseksi. Haastateltavat kuvasivat, että muutosta tapahtuu joka tapauksessa, vaikka sitä ei johtaisi. Ne organisaatiot, joissa muutoskyvykkyyttä on rakennettu tietoisesti, selviävät muutoksista pienemmillä haasteilla ja kykenevät palautumaan häiriöistä nopeammin. Tämä tiivistyi haastatteluissa lyhyesti mutta osuvasti:

*"Muutosta pitää johtaa. Se ei tapahdu itsestään. Muuten se on tuuripeliä." (H8)*

Psykologinen turvallisuus näyttäytyy aineistossa muutoskyvykkyyden perustana, jota ei voi rakentaa hetkessä vaan joka edellyttää pitkäjänteistä ja johdonmukaista työtä organisaatiokulttuurin, johtamiskäytänteiden ja tukirakenteiden kehittämiseksi. Keskeistä on kolme toisiinsa kytkeytyvää tekijää: ihmisten kapasiteetin rajallisuuden tunnistaminen, kuulluksi tulemisen kokemus ja avoin keskustelukulttuuri. Haastateltavat muistuttivat, että muutosta tapahtuu joka tapauksessa, mutta ne organisaatiot, joissa muutoskyvykkyyttä on rakennettu tietoisesti, selviävät siitä pienemmillä haasteilla ja kykenevät palautumaan häiriöistä nopeammin.

### **5.3 Organisaation osaamisen uudistaminen**

Kolmas haastatteluista noussut pääteema oli organisaation osaamisen uudistaminen jatkuvassa muutoksessa. Haastateltavat kuvasivat osaamisen uudistamista sekä organisaation strategisena tarpeena että yksilön kehittymisenä, ja jatkuvan muutoksen koettiin väistämättä tarkoittavan sitä, että nykyhetken osaaminen ei riitä tulevaisuudessa. Osaamisen uudistamista ei nähty erillisenä projektina vaan jatkuvana prosessina, ja keskeisimmäksi tulokseksi nousi, että se ei myöskään voi olla reaktiivista. Kun tarve on jo akuutti, ollaan jo myöhässä. Muodollisen kouluttamisen rinnalla työssäoppiminen ja vertaisoppiminen osoittautuivat tehokkaiksi osaamisen kehittämisen muodoiksi, vanhasta pois oppiminen tunnistettiin psykologisesti raskaammaksi prosessiksi kuin uuden oppiminen, ja henkilöstöjohtoon strateginen rooli johtoryhmässä nousi keskeiseksi tekijäksi sen kannalta, miten ennakoivasti osaamistarpeisiin pystytään vastaamaan.

#### **5.3.1 Henkilöstön osaaminen**

Henkilöstön osaamisen kehittäminen nähtiin laajana kokonaisuutena, joka kattaa sekä yksilöllisen kouluttautumisen sekä organisaation rekrytoinnin. Osaamisen kehittäminen kuvailtiin investoinniksi, joka tukee paitsi muutoksen läpivientä, mutta myös rakentaa henkilöstön luottamusta omaan selviytymiseensä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Haastateltavat korostivat, että osaamisen kehittäminen on oltava sekä suunnitelmallista että riittävän joustavaa, jotta se vastaa organisaation muuttuviin tarpeisiin. Ensisijaisesti muutoksien asettamiin osaamisvaatimukseen vastattiin henkilöstön kouluttamisella. Haastateltavat kuvasivat erilaisia koulutuskäytäntöjä, joihin kuuluivat organisaation sisäiset koulutukset, ulkopuoliset kouluttajat, digitaaliset oppimisalustat sekä yksilöllinen omaehtoinen kouluttautuminen. Näiden tarkoituksena kuvattiin olevan, että henkilöstöllä on muutoksien edellyttämä osaamisen taso oikeaan aikaan. Konkreettisena esimerkkinä omaehtoisen kouluttautumisen tukemisesta mainittiin haastatteluissa muun muassa seuraava:

*"Meillä on ihan konkreettinen tuki jo tämmöinen omaehtoisen kouluttautumisen tuki eli rahallista tukea saa henkilöstö. Jos jokainen työntekijä jos haluaa vielä esimerkiksi työn ulkopuolella kouluttautua, opiskella jonkun kurssin tai muun maksullisen, mikä tukisi siinä sitä muutosta tai omaa työtä osaamista vahvistaisi niin niin tämmöistä on mahdollista saada." (H1)*

Sähköiset oppimisolustat mainittiin aineistossa laajasti. Haastateltavat kuvasivat, että verkko-oppimisolustat mahdollistavat yksilöllisen oppimisen omaan tahtiin ja omien tarpeiden mukaan, mikä tekee kouluttautumisesta helpommin käytettävää. Oppimisolustoilla oleva sisältö oli haastateltavien mukaan laajaa: sekä pakollisia lain vaatimia koulutuksia että vapaaehtoisia hyvinvointi- ja johtamiskoulutuksia. Tällaista oppimisolustan hyödyntämistä kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Meillä on ihan tämmöinen sähköinen koulutusportaali käytössä missä on valtavasti erilaisia koulutuksia, että tuhansia erilaisia kursseja ja se on semmoinen myös, että se on kaikilla työntekijöillä käytössä ja sitä saa käyttää myös vapaa-aikana eli halutaan tukea sillä tavalla, että jos tarvitsee jostain uutta tietoa esimerkiksi, niin sitä on mahdollista saada tosi helposti." (H1)*

Koulutuksien rinnalla rekrytointi nousi esiin keinona tuoda organisaatioon sellaista osaamista, jota siellä ei vielä ole. Haastateltavat kuvasivat, että muuttuva toimintaympäristö edellyttää ajoittain kokonaan uudenlaisia osaajia, joiden kasvattaminen talon sisältä voi viedä liian kauan. Rekrytointi ja sisäinen koulutus nähtiin toisiaan täydentävinä keinoina, ei toisiaan poissulkevinä. Tätä osaamisen hankinnan dilemmaa kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Kyllä niin kun tavallaan se, että onko meillä sitä oikeanlaista osaamista. Tuleeko meidän kouluttaa meidän nykyistä henkilöstöä vai tuleeko meidän mahdollisesti jopa rekrytoida niinku talon ulkopuolelta uusia henkilöitä kenellä on jotain tiettyä spesifiä osaamista." (H6)*

Haastateltavat toivat esiin myös sen, että koulutuksen tulosten seuraaminen on tärkeää. Pelkkä osallistuminen koulutuksiin ei riitä, vaan olennaista on, kasvaako osaaminen ja näkyykö se käytännön työssä. Koulutuksen vaikuttavuuden mittaamisen tärkeyttä kuvattiin haastatteluissa osuvasti:

*"Opetetaan oikeat asiat oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Ja ja mitataan myös se vaikuttavuus – ei tavallaan että oikeasti että meneekö se oppi perille ja tuleeko siitä jotain liiketoimintavaikutusta tai jotain vastaan." (H7)*

Yksilön osaamisen kehittämisen välineeksi nousi haastatteluissa kehityskeskustelut, jotka toimivat myös osaamisen suunnittelussa ja seurannassa. Haastateltavat kuvasivat kehityskeskusteluja käytännöksi, joka varmistaa jokaisen työntekijän osaamistarpeiden tulevan säännöllisesti esiin ja että

kehittymiselle asetetaan konkreettiset tavoitteet. Kehityskeskustelujen roolia osaamisen kehittämisessä kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi seuraavasti:

*"Vuosittaisissa kehityskeskusteluissa esihenkilöt käyvät sitten oman työntekijänsä kanssa sen osaamisen arvioinnin ja mitä siihen liittyy, eli myös siellä sitten jokaiselle tarvittaessa laaditaan oma henkilökohtainen koulutussuunnitelma. Jos tarvitsee esimerkiksi täydennyskoulutusta tai jotain uutta osaamista, mitä nyt niitä tarpeita tulee." (H1)*

Haastatteluissa nähtiin, että kehityskeskustelut ovat kaksisuuntainen prosessi, eli eivät pelkästään esihenkilön tilaisuus arvioida työntekijän suoriutumista, vaan myös tilaisuus työntekijälle tuoda esiin omia kehittymistavoitteita ja -toiveita. Kuten aiemmin todettiin, kehityskeskustelut toimivat myös osallistamisessa ja tässä kontekstissa erityisesti osallistamisessa osaamisen kehittämiseen. Kehityskeskustelun kaksisuuntaista luonnetta kuvattiin haastatteluissa muun muassa näin:

*"Kehityskeskustelulomakkeessa on jo sisäänrakennettu se, että siitä koulutustarpeista pitää keskustella, niin silloin tulee käytyä se keskustelu sitten vielä kahden kesken sen työntekijän ja esihenkilön, jolloin voidaan sitten sopia että miten edetään ja mitä koulutustarpeita tarvitsee ja sitten seurata sitä." (H1)*

Haastateltavat kuvasivat kehityskeskusteluja myös osana laajempaa suorituksen johtamisen prosessia. Erityisesti suuremmissa ja monimutkaisemmissa organisaatioissa kehityskeskustelut toimivat mekanismina, joka pitää yksilön osaamisen kehittymisen kytköksissä organisaation strategiaan tavoitteisiin. Kehityskeskustelujen yhteyttä strategiseen suunnitteluun kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Neljä kertaa vuodessa meillä on hetki missä me katsotaan että missä me ollaan mitä me on saavutettu, mutta se ei riitä yksinään pelkästään. Se vaan kyllä hyvin vahvasti vaatii sitä, että jokaisen kanssa lähdetään siitä, että kehityssuunnitelmat tehdään, koska me mietitään strategiaa tulevaisuuteen." (H8)*

Osaamisen kehittäminen näyttäytyy aineistossa strategisena investointina, joka palvelee samankaltaisesti sekä jatkuvan muutoksen läpivientiä että henkilöstön luottamusta omaan selviytymiseensä jatkuvassa muutoksessa. Keskeistä ei ole pelkkä koulutukseen osallistuminen, vaan se, että oikea osaaminen saadaan oikeille ihmisille oikeaan aikaan ja että vaikuttavuutta myös mitataan. Koulutus ja rekrytointi näyttäytyvät toisiaan täydentävinä keinoina: sisäinen kouluttaminen vahvistaa olemassa olevaa osaamista, kun taas rekrytointi tuo organisaatioon sellaista uutta osaamista, jonka kehittäminen talon sisältä veisi liian kauan. Kehityskeskustelut toimivat tässä kokonaisuudessa sekä

yksilöllisen osaamisen suunnittelun välineenä että mekanismina, joka pitää yksilön kehittymisen kytköksissä organisaation strategiaan tavoitteisiin.

### 5.3.2 Organisaation erilaiset oppijat

Haastateltavat kuvasivat oppimista prosessin sijaan monimuotoisena ilmiönä, joka ei rajoitu pelkääntään muodolliseen koulutukseen. Haastatteluissa nousi esiin useita erilaisia oppimisen tapoja, joissa esiintyi sekä työssäoppiminen että vanhasta pois oppiminen. Ymmärrys oppimisen moniulotteisuudesta näyttäytyi myös siinä, millaisia ratkaisuja organisaatiossa oli kehitetty osaamisen uudistamiseksi. Muodollisen kouluttamisen lisäksi haastatteluissa nähtiin tärkeäksi välineeksi työssäoppiminen. Haastateltavat kuvasivat, että suuri osa uudesta osaamisesta syntyy tekemällä, kokeilemalla ja yhdessä muiden kanssa. Konkreettisia työssäoppimisen käytänteitä olivat esimerkiksi projekti-työskentely, ristiin oppiminen eri tiimien välillä ja mestari-kisälli-tyyppiset mentoroinnit. Oppimisen jakautumista eri kanaviin kuvattiin haastatteluissa havainnollisesti:

*"Me mietitään sitä, että miten henkilö voi lisätä omaa osaamistaan oman osaamisalueen ulkopuolella taikka sen sisällä – me tarjotaan tällöisiä keikkoja henkilöille esimerkiksi toiseen organisaatioon, mutta sitten myös omassa organisaatiossa erityisesti projektien kautta. Eli tää seitsemänkymmenen malli on meillä hyvin vahvasti käytössä, eli 10 % tulee sen formaalin koulutuksen kautta, 20 pinnaa tulee projektien kautta ja sitten 70 pinnaa tulee sen oman työn kautta." (H8)*

Työssäoppimisen tukemisen nähtiin tarkoittavan sitä, että mahdollisuudet oppia rakennettiin osaksi tavallista työtä. Haastateltavat kuvailivat, että parhaat oppimistilanteet syntyvät usein silloin, kun ihminen kohtaa uuden haasteen tai joutuu ratkaisemaan ongelman, johon ei ole saatavilla valmista vastausta. Näihin työssäoppimisen tilanteisiin voidaan vaikuttaa antamalla ihmisille sopivasti haastavia tehtäviä ja tukemalla heitä niissä. Erilaisia oppimisen tapoja kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Jos ajatellaan sitä, että niin kun ihan tää perinteinen kouluttautuminen jossain kursseilla, rekrytoinnit tai sitten se niin kun tekemällä oppiminen tai sitten että meillä on tällöinen vähän niinku mestari-kisällimalli miten sitä tietoa saadaan sitten siirrettyä." (H3)*

Haastateltavat korostivat myös vertaisoppimisen merkitystä. Kollegoilta oppiminen ja yhdessä ongelmanratkaisu nähtiin sekä tehokkaana oppimisen muotona että yhteisöllisyyttä rakentavana tapana. Nähtiin, että organisaatioissa, joissa tietoa jaetaan avoimesti yli tiimirajojen, oppiminen muodostui jatkuvaksi ja luontevaksi ilman erillistä johdon ohjausta. Yhteisöllisen oppimisen kulttuuria kuvattiin haastatteluissa osuvasti:

*"Meillä on selkeästi niinku talokohtaisesti mitä Suomessa viedään eteenpäin jotta jokainen kuuluu siihen niin sanotusti siihen samaan heimoon elikkä tämmöisiä niin kun selkeitä välineitä – se osallistaminen on ehkä semmoinen avainsana kaikessa toiminnassa mitä tehdään. Meillä ei ole yhtä viisasta miestä tai naista." (H8)*

Pois oppiminen vanhasta nousi haastatteluissa erityisen merkittäväksi ja samalla haastavaksi oppimisen muodoksi. Haastateltavat kuvasivat, että uuden oppiminen on usein helpompaa kuin vanhan tavan hylkääminen. Muutostilanteissa koettiin olevan tyypillistä, että ihmiset tietävät uuden toimintatavan, mutta palaavat kuormituksen alla vanhaan tapaan toimia. Tähän ketjuun puuttuminen vaatii tietoista johtamista ja systemaattista seuranta. Poisoppimisen haasteellisuutta kuvattiin haastatteluissa muun muassa näin:

*"No sanotaan, että kyllähän tää maailman tilanne tällä hetkellä mitä me eletään heittää meille muutoksia koko ajan – kyllä se sopeutuminen välillä voi olla tosi hankalaa ja haastavaa. Sä opit uusia asioita, mutta myöskin se että sun pitää pois oppia tietyistä asioista – niin mä luulen että se on paljon vaikeampaa kun se että sä opit uusia asioita." (H9)*

Haastateltavien mukaan vanhasta poisoppimiseen ei riitä, että uutta toimintatapaa koulutetaan, vaan on myös varmistettava, että vanha tapa todella jää pois käytöstä. Esihenkilöillä kuvattiin olevan tässä keskeinen rooli. Esihenkilön vastuuta poisoppimisen varmistamisessa kuvattiin haastatteluissa seuraavasti:

*"Toisaalta myös se tiukka linja siihen, että jos siellä on joku vanha opittu tapa tehdä asioita, niin pitää niinku luopua siitä. Se on myös niin kun meillä HR:ssä esihenkilöillä se vastuu, että pidetään huolta siitä että ei palata siihen vanhaan, koska ihminenhan tietysti kun on oppinut jonkun tavan tehdä asioita niin se vanha tuttu on se helpompi vaan tietyllä tapaa pitää myös niinku ohjata siihen uuteen ja niinku tehdä selväksi myös se, että niinku se vanha tapa tehdä asioita ei ole enää se oikea tapa." (H3)*

Poisoppimisen nähtiin olevan myös mahdollisesti tunteellisesti latautuneempaa kuin uuden oppimisen. Vanhaan tapaan toimia on saatettu totuttautua vuosien tai jopa vuosikymmenien ajan, ja siitä luopuminen voi tuntua identiteettiä koskevana muutoksena. Tämän ymmärtäminen auttaa johtamaan poisoppimista empaattisemmin ja tehokkaammin. Tunteellista ulottuvuutta kuvattiin haastatteluissa konkreettisesti:

*"Than konkreettisena esimerkkinä meillä niinku meillä on ollut pitkään työskennelleitä henkilöitä – meillä on saattanut työntekijä olla 20 vuotta 30 vuotta talossa ja asioita tehdään ehkä tietyllä*

*tavalla vaikka kynällä ja paperilla – pelkästään joku tällöinen niinku järjestelmän käyttöönotto on voinut olla ihan niinku maata mullistava asia, että voiko nyt asioita tehdä niin ja niin." (H9)*

Oppiminen näyttöytyi aineistossa monimuotoisena ilmiönä, joka ei rajoitu muodolliseen kouluttamiseen vaan rakentuu kolmen toisiaan täydentävän elementin varaan: työssäoppimiseen, vertaisoppimiseen ja vanhasta poisoppimiseen. Yhteistä kaikille oppimisen muodoille on se, että ne edellyttävät tietoista mahdollistamista: oppiminen ei tapahdu itsestään, vaan vaatii rakenteita, tilaa ja johtamista.

### 5.3.3 Henkilöstöjohtamisen strateginen rooli

Osaamisen uudistamisen nähtiin olevan strategisen henkilöstöjohtamisen tavoite. Haastateltavat kuvasivat, että osaamisen uudistaminen ei voi olla vain reaktiivista, koska silloin ollaan jo liian myöhässä. Strategisen henkilöstöjohtamisen koettiin olevan kykyä ennakoita tulevia osaamistarpeita, yhdistää henkilöstöjohtaminen osaksi organisaation strategista suunnittelua ja toimia osana päättävää elintä kuten johtoryhmää. Jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön kuvailtiin edellyttävän kykyä katsoa eteenpäin ja tunnistaa, millaista osaamista organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa jo ennen kuin tarve muuttuu akuutiksi haasteeksi. Ennakointi nähtiin haastavana mutta välttämättömänä, sillä osaamisen kehittäminen vie aikaa eikä tapahdu lyhyessä ajassa. Ennakoivan henkilöstöjohtamisen roolia kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Osaamisvaatimukset, kyvykkyydet ja sitten sellaiset niin kun täytyy koko ajan haistella, että miten maailma muuttuu, että ei sitä kukaan muu – tai se voi olla että jossain muussa se on jonkun muussa organisaatiossa jonkun muun rooli, mut mä oon aika moderni henkilöstöjohtaja ja mulla on niinku lusikka monessa sopassa, niin mä meillä ekana sanon niinku että hei tekoäly on tulevien vuosien päästä niin kun avain kompetenssi." (H7)*

Osaamistarpeiden ennakkoinnin kuvailtiin tarkoittavan sekä ulkoisen toimintaympäristön seurantaan että organisaation sisäisten tarpeiden tunnistamista. Haastateltavat kuvasivat seuraavansa aktiivisesti toimialan trendejä, hiljaisia signaaleja, teknologista kehitystä ja kilpailijoiden liikkeitä, jotta he voisivat reagoida osaamistarpeiden muutoksiin ajoissa. Ennakkoinnin välttämättömyyttä kuvattiin haastatteluissa ytimekkäästi:

*"Mä tsekkaan tosi paljon regulaation kehitystä, maailman kehitystä, muita yrityksiä ja verkostoja, että silleen, että olisi ennakoisin aina niin paljon kuin vaan pystyisi. Koska muuten on automaattisesti myöhässä." (H7)*

Ennakkoinnin lisäksi korostettiin kykyä yhdistää osaamistarpeet organisaation strategiaan tavoitteisiin. Haastateltavat kuvailivat, että osaamisen kehittäminen ei saa tapahtua irrallaan strategiasta, vaan kehittämisen on mentävä samaan suuntaan organisaation kanssa. Osaamisen ja strategian yhteyttä kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi seuraavasti:

*"Pitää miettiä just se, että onko meillä sitä oikeanlaista osaamista. Tuleeko meidän kouluttaa meidän nykyistä henkilöstöä vai tuleeko meidän mahdollisesti jopa rekrytoida niinku talon ulkopuolelta uusia henkilöitä kenellä on jotain tiettyä spesifiä osaamista – että mä niinku näen, että, jotta voidaan mennä kohti strategiaa ja niitä tavoitteita niin pitää olla sellainen henkilöstö, joka sinne pystyy osaamisellaan niinku pääsemään." (H6)*

Osaamistarpeiden ennakkoinnin kuvailtiin myös edellyttävän rohkeutta tehdä päätöksiä epävarmuuden oloissa. Tulevaisuutta ei voida tietää varmasti, mutta haastateltavat kokivat passiivisuuden olevan huonompi vaihtoehto. Ennakoivan ja kohdennetun osaamisen kehittämisen tärkeyttä kuvattiin haastatteluissa seuraavasti:

*"Niin tavallaan semmoinen ennakointi ja sitten myös sellaisten niinku fokuoitujen menetelmien käyttö että opetetaan oikeat asiat oikeille ihmisille oikeaan aikaan." (H7)*

Henkilöstöjohtajan osallistuminen johtoryhmätyöskentelyyn nousi haastatteluissa merkittäväksi tekijäksi sen kannalta, kuinka strategista osaamisen kehittämistä pystytään johtamaan. Haastateltavat kuvasivat, että johtoryhmäjäsensyys antaa henkilöstöjohtajalle mahdollisuuden tuoda inhimillinen näkökulma osaksi strategiaa päätöksiä jo niiden valmisteluvaiheessa, eikä vasta sitten kun päätökset ovat jo tehty ja toimeenpano käynnissä. Johtoryhmäjäsensyyden merkitystä kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Mä oon tosi iloinen sitten omasta roolistani niinku johtoryhmäpositiossa koska niin moni henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö ei välttämättä ole johtoryhmässä lainkaan, niin kyllä mä näen selkeän arvon että on tavallaan se ihmisenäkökulma ihan siellä viimeisessä pöydässä se pystytään ottamaan etenkin näissä eri muutostilanteissa se huomio että mitä tää tarkoittaa ihmisten kannalta." (H2)*

Haastateltavien mukaan johtoryhmätyöskentely mahdollisti myös sen, että osaamisen kehittäminen saa riittävästi näkyvyyttä päätöksenteossa ja enemmän resursseja. Kun henkilöstöjohtaja istuu samassa pöydässä, jossa budjeteista päätetään, on helpompi perustella miksi tiettyihin osaamisen kehittämisen investointeihin kannattaa panostaa ja mitä seurauksia voi olla, jos ei panosteta riittävästi. Johdon sitoutumisen merkitystä osaamisen kehittämiselle kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Kaikki sellaisia ne kaikki aloitteet mikä otetaan nyt vaikka oppimisen että osaamisen tukeminen täytyy pyörähtää se johtoryhmän pöydän kautta ennen kuin ruvetaan tekemään, että se aina helpottaa asiaa kun sulla on se johdon sitoumus ja yhteinen ymmärrys siellä takana. Ja näin mä teen ja se on mulle kun mä oon johtoryhmässä." (H4)*

Johtoryhmätyöskentely tarkoitti haastateltavien mukaan myös sitä, että henkilöstöjohtaja voi vaikuttaa siihen, millaisia muutoksia organisaatiossa käynnistetään ja millaisella aikavälillä. Kun inhimillinen näkökulma on mukana jo muutoksen suunnitteluvaiheessa, voidaan välttää tilanteita, joissa muutoksia käynnistetään enemmän kuin organisaatio pystyy samanaikaisesti omaksumaan. Henkilöstöjohtajan roolia muutoksen inhimillisten elementtien kääntäjänä kuvattiin haastatteluissa seuraavasti:

*"Mun tehtävä on kääntää niinku ne muutoksen elementit mitä se tarkoittaa meillä ihmisasioissa. Miten me valmennetaan meidän organisaatiota siten, että se pystyy vastaamaan siihen muutokseen? Miten me saadaan tuotua niitä sitä potentiaalia mitä organisaatiossa on ja sitä kyvykkyyttä niin paremmin tähän päivään." (H8)*

Haastateltavat kuvailivat myös sitä, että johtoryhmätyöskentely edellyttää henkilöstöjohtajilta kykyä ymmärtää sekä ihmisten että liiketoiminnan johtamista. Nähtiin, ettei pelkän inhimillisen näkökulman esiin tuominen riitä, vaan on pystyttävä osoittamaan, miten henkilöstöön liittyvät toimenpiteet vaikuttavat liiketoiminnan tuloksiin. Tätä kaksoisroolia kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*"Istun myöskin johtoryhmässä ja siellä se tarkoittaa käytännössä sitä, että kun lähdetään miettimään, että mitä miten me saadaan toimitettua asiakkaalle tuotteet ajoissa ja sellaisia tuotteita mitkä vastaa sitä asiakkaan tarvetta, niin se haastaa myöskin tavallaan mun roolissani miettimään, että mitä se tarkoittaa meidän kompetenssien meidän kyvykkyyksien osalta kokonaisuudessaan." (H8)*

Strateginen henkilöstöjohtaminen näyttäytyy aineistossa osaamisen uudistamisen ydinedellytyksenä eli kyynä ennakoida tulevia osaamistarpeita, kytkeä ne organisaation strategisiin tavoitteisiin ja vaikuttaa päätöksentekoon jo sen valmisteluvaiheessa. Reaktiivinen osaamisen kehittäminen koettiin riittämättömäksi: kun tarve on jo akuutti, ollaan jo myöhässä. Ennakointi edellyttää ulkoisen toimintaympäristön jatkuvaa seurantaa, rohkeutta tehdä päätöksiä epävarmuuden oloissa ja kykyä tunnistaa hiljaisia signaaleja ennen kuin ne muuttuvat pakottaviksi vaatimuksiksi. Johtoryhmäjäsennys nousi aineistossa keskeiseksi rakenteelliseksi tekijäksi, joka mahdollistaa ihmisenäkökulman

tuomisen strategiaan päätöksiin jo niiden valmisteluvaiheessa, ei vasta toimeenpanon käynnistyessä. Tämä edellyttää henkilöstöjohtajilta kykyä puhua sekä ihmisten että liiketoiminnan kieltä: pelkkä inhimillinen näkökulma ei riitä, vaan henkilöstöön liittyvät toimenpiteet on pystyttävä perustelemaan myös liiketoimintavaikutusten kautta. Näin strateginen henkilöstöjohtaminen ei ole erillinen tukitoiminto, vaan organisaation muutoskyvykkyyden ja osaamisen uudistamisen keskeinen mahdollistaja.

#### 5.4 Tulosten yhteenveto

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset. Tulokset jakautuivat kolmeen toisiaan täydentävään pääteemaan, jotka yhdessä kuvaavat henkilöstöjohtamisen roolia jatkuvan muutoksen johtamisessa. Teemat kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa: viestintä, osallistaminen, osaamisen kehittäminen ja psykologinen turvallisuus eivät ole toisistaan irrallisia toimenpiteitä, vaan toisiaan vahvistavia tekijöitä, jotka yhdessä rakentavat organisaation kykyä selviytyä ja uudistua jatkuvassa muutoksessa. Tulosten rakenne ja aineistohavainnot on koottu alla olevaan taulukkoon 5.

Taulukko 5. Haastattelu tutkimuksen tulokset teemoittain.

Aineistohavainto	Teema	Pääteema
Viestinnän toistuvuus ja monikanavaisuus	Viestintä	<b>Henkilöstöjohtamisen rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa</b>
Muutoksen perustelu ja oikeudenmukaisuuden kokemus		
Esihenkilöt muutoksen viejinä ja henkilöstön tukijoina	Esihenkilötyö	
Esihenkilöiden tukeminen ja kouluttaminen		
Muutosagentit	Henkilöstön osallistaminen	
Henkilöstön aito kuuleminen		
Muutosväsymys ja kuormituksen tunnistaminen	Henkilöstön voimavarat	<b>Henkilöstön ja organisaation muutoskyvykkyys</b>
Yksilöllinen muutoskyky ja sen tukeminen	Muutoskyvykkyys	

Psykologinen turvallisuus ja avoin kulttuuri	Psykologinen turvallisuus	<b>Organisaation osaamisen uudistaminen</b>
Koulutus, rekrytointi ja työssäoppiminen	Osaaminen	
Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineenä		
Poisoppiminen ja uuden omaksuminen	Oppimisen tavat	
Vertaisoppiminen ja tiedon jakaminen		
Osaamistarpeiden ennakointi	Strateginen HR	
Johtoryhmätyöskentely ja ihmisenäkökulma strategiassa		

Ensimmäinen pääteema, eli henkilöstöjohtoon rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa, osoitti, että henkilöstöjohtoon rooli on selkeästi strateginen, ei pelkästään hallinnollinen. Viestintä nousi keskeisimmäksi johtamisen välineeksi: onnistunut muutosviestintä on jatkuvaa, monikanavaista ja perustuu rehellisiin perusteluihin. Pelkkä tiedon jakaminen ei riitä, vaan viestinnän on rakennettava yhteinen ymmärrys siitä, miksi muutoksia tehdään ja mitä ne tarkoittavat eri ihmisten työn kannalta. Esihenkilöt osoittautuivat korvaamattomiksi muutoksen toteuttajiksi. He ovat se osa, jonka kautta strategiset päätökset muuttuvat arjen toiminnaksi. Henkilöstöjohtoon tehtävänä on varmistaa, että esihenkilöillä on tähän tarvittavat välineet, tieto ja tuki, ja että he saavat tiedon tulevista muutoksista ennen muuta henkilöstöä. Henkilöstön osallistaminen rakentaa sitoutumista tehokkaimmin silloin, kun kuuleminen tapahtuu aidosti ennen päätösten tekemistä. Kokemus kuulluksi tulemisesta helpottaa myös epämieluisien päätösten hyväksymistä.

Toinen pääteema, henkilöstön ja organisaation muutoskyvykkyys, osoitti, että muutoskyvykkyys ei ole pysyvä ominaisuus vaan jatkuvan johtamisen tulos. Jatkuva muutos kuluttaa henkilöstöä, ja tämän kulumisen tunnistaminen sekä siihen vastaaminen on yksi henkilöstöjohtoon keskeisimmistä tehtävistä. Henkilöstön kuormitukseen on puututtava varhain ennen kuin tilanne kriisiytyy, ja tähän tarvitaan sekä toimivia rakenteita, kuten pulssikyselyjä ja varhaisen tuen malleja, että avointa organisaatiokulttuuria, jossa kuormituksesta voi puhua ilman pelon tunnetta. Yksilöllinen muutoskyky vaihtelee merkittävästi, ja muutosvastarintaa ei tulisi tulkita henkilöstön heikkoutena vaan usein merkinä siitä, että viestintä tai osallistaminen ei ole onnistunut riittävän hyvin. Psykologinen turvallisuus osoittautui koko muutoskyvykkyuden perustaksi: ympäristössä, jossa ihmiset voivat puhua

avoimesti huolistaan ja tunnustaa epävarmuutensa, muutosta on helpompi käsitellä yhdessä. Tätä perustaa ei voi rakentaa nopeasti, vaan se syntyy pitkäjänteisen ja johdonmukaisen johtamistyön tuloksena.

Kolmas pääteema, eli organisaation osaamisen uudistaminen, osoitti, että osaamisen kehittäminen ei voi olla reaktiivista: kun tarve on akuutti, ollaan jo myöhässä. Muodollisen kouluttamisen rinnalla työssäoppiminen ja vertaisoppiminen osoittautuivat tehokkaiksi osaamisen kehittämisen muodoiksi, ja kehityskeskustelut nousivat tärkeäksi välineeksi yksilön osaamistarpeiden tunnistamisessa ja kehittymisen seurannassa. Vanhasta poisoppiminen tunnistettiin psykologisesti raskaammaksi prosessiksi kuin uuden oppiminen. Ihmiset saattavat tietää uuden toimintatavan, mutta palaavat kuormituksen alla vanhaan, ja tähän puuttuminen vaatii tietoista johtamista ja systemaattista seuranta. Henkilöstöjohton strateginen rooli johtoryhmässä nousi keskeiseksi tekijäksi sen kannalta, miten ennakoivasti osaamistarpeisiin pystytään vastaamaan: osaamisen kehittäminen on kytkettävä organisaation strategiaan tavoitteisiin, ja ulkoisen toimintaympäristön jatkuva seuranta on edellytys sille, että osaamistarpeet tunnistetaan ajoissa.

Kokonaisuutena tulokset osoittavat, että jatkuvan muutoksen johtaminen on henkilöstöjohdolle ennen kaikkea ihmisten johtamista. Teknisten ja rakenteellisten muutosten taustalla on aina kysymys siitä, miten ihmiset saadaan muutokseen mukaan, miten heidät pidetään ajan tasalla ja miten heidän jaksamistaan tuetaan. Muutos ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii aktiivista, ennakoivaa ja johdonmukaista johtamista kaikilla organisaation tasoilla. Tulokset korostavat erityisesti sitä, että muutokkyvykkyyttä ei voida rakentaa nopeasti, vaan se edellyttää pitkäjänteistä työtä organisaatiokulttuurin, johtamiskäytänteiden ja tukirakenteiden kehittämiseksi.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen johtopäätökset. Saatuja tuloksia verrataan ja yhdistetään teoriaan tutkimuskysymys kerrallaan, jolloin muodostuu kokonaiskuva siitä, miten teoria ja empiiriset tutkimustulokset täydentävät toisiaan ja missä kohdin eroavat. Johtopäätösten perusteella esitetään käytännön suosituksia henkilöstöjohdolle. Lopuksi käydään läpi pro gradu -tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.

### 6.1 Henkilöstöjohdon rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin, mikä on henkilöstöjohdon rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa. Teoria osoittaa, että henkilöstöjohdon rooli on monitasoinen ja ulottuu selkeästi laajemmalle kuin hallinnolliseen tukitoimeen. Swain (1999, 33–35) korostaa, että henkilöstöjohdon on oltava mukana strategian muotoilussa jo alusta alkaen, sillä organisaation kilpailukyky rakentuu hitaasti kehittyville kyvykkyyksille, joita ei voida tuottaa lyhyellä aikavälillä. Brown ym. (2017, 9–10) osoittavat, että strateginen henkilöstöjohdon rooli lieventää toistuvien muutosten negatiivisia vaikutuksia henkilöstöön, kun taas pelkästään hallinnollinen rooli vahvistaa niitä. Ha ja Diem (2025, 3) näkevät henkilöstöjohdon muutosjohtajuuden viiden osa-alueen kautta: mahdollisuuksien tunnistaminen, vision luominen, resurssien hyödyntäminen, muutoksen vakiinnuttaminen ja muutoksen kontrollointi. Lopez-Cabrales ym. (2017, 272) täydentävät, että henkilöstöjohdon rooli ei ole pelkkä hallinnollinen tukitoiminto, vaan aktiivinen toimija kilpailuedun luomisessa, ja jonka tehtävä on suunnitella henkilöstökäytänteet sen perusteella, mitä kyvykkyyksiä organisaatio kulloinkin tarvitsee.

Haastattelututkimuksen tulokset tukevat teorian keskeistä väitettä henkilöstöjohdon strategisesta roolista, sillä haastateltavat hahmottivat roolinsa selkeästi strategiseksi ja aktiiviseksi toimijoiksi muutoksissa, ei vain sen toteuttamisessa. Tämä näkyi konkreettisimmin johtoryhmäjäsennydessä, jota tuloksissa pidettiin olennaisena edellytyksenä sille, että inhimillinen näkökulma tulee huomioitua jo päätösten valmisteluvaiheessa. Teorian osalta myös Swain (1999, 33–35) korostaa henkilöstöjohdon mukanaoloa organisaation strategian muotoilussa. Tulokset heijastelevat teoriaa myös siinä määrin, että teoria jäsentää henkilöstöjohdon roolia käsitteellisten ulottuvuuksien kautta, ja tulokset antoivat käsitteille konkreettisia toimintoja. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kuvailtiin henkilöstöjohdon konkreettiseksi toiminnaksi ”tasapainottelua”, jota teoriassa käsitellään strategisen resilienssin rakentajana. Lisäksi haastateltavat kertoivat roolistaan jatkuvan muutoksen mahdollistajina esimerkiksi motivaattoreina, kääntäjinä, ennakoijina ja aisapareina (taulukko 6). Nämä

kuvaukset eivät ole ristiriidassa teorian kanssa, vaan enemmän konkreettisia ilmentymiä siitä, miten henkilöstöjohto kokee oman roolinsa jatkuvan muutoksen mahdollistajina.

Taulukko 6. Henkilöstöjohtoon rooli jatkuvassa muutoksessa (mukaillen: Brown ym. 2017; Ha & Diem 2025; Swain 1999; Lopez-Cabrales ym. 2017).

Henkilöstöjohtoon rooli jatkuvassa muutoksessa	
Teoria	Tulokset
Strateginen kumppani	Motivaattori ja mahdollistaja
Työntekijäkokemuksen muovaaja	Muutoksen kääntäjä
Muutosjohtaja	Ennakoija
Inhimillisen pääoman rakentaja	Toimitusjohtajan aisapari
Dynaamisten kyvykkyyksien rakentaja	Esihenkilöiden tukija
Strategisen resilienssin rakentaja	Tasapainottaja

Merkittävä täydennys teoriaan on esihenkilöiden rooli, joka nousee tuloksissa huomattavasti teoriaa keskeisemmäksi. Teoria käsittelee esihenkilöiden merkitystä jatkuvassa muutoksessa lähinnä transformatiivisen johtajuuden kautta: Carter ym. (2013, 944–945) korostavat esihenkilöiden läsnäoloa arjen vuorovaikutuksessa sekä jatkuvaa ohjausta ja palautetta. Tulokset taas osoittavat esihenkilöiden roolin olevan koko muutosjohtamisen ydin, jonka kautta strategiset päätökset muuttuvat arjen konkreettiseksi toiminnaksi henkilöstön keskuudessa. Henkilöstöjohtoon strategisen roolin voi näin hahmottaa kahden tason kautta, eli johtoryhmässä, jossa päätöksiin vaikutetaan ja esihenkilöiden kautta, joiden kautta käytännön muutokset rakentuvat henkilöstössä.

Tuloksissa nousi esiin myös henkilöstöjohtajan rooliin liittyvä jännite, jossa toisaalta pitää olla mukana organisaation linjauksissa ja päätöksissä, ja toisaalta olla riittävästi mukana henkilöstön kanssa jatkuvan muutoksen läpiviennissä. Tämä jännite ei nouse yhtä selkeästi esiin teoriassa. Tulosten mukaan henkilöstöjohtoon strateginen kumppanuus koettiin jatkuvaksi tasapainottamiseksi, sillä liian vahva puuttuminen vie omistajuuden liiketoiminnalta, mutta liian heikko läsnäolo jättää inhimillisen näkökulman huomiotta. Tasapainottelu vaikuttaa henkilöstöjohtoon arjen todellisuudelta, jota teoria ei täysin tavoita. Kokonaisuudessa voidaan kuitenkin todeta, että henkilöstöjohtoon rooli jatkuvan muutoksen johtamisessa rakentuu kolmelle toisiaan tukevalle tasolle: rakenteelliselle asemalle, joka mahdollistaa vaikuttamisen organisaation päätöksiin, kyvyille toimia muutoksen kääntäjänä strategiasta henkilöstölle sekä esihenkilöiden tukemiselle tavalla, joka tekee jatkuvan muutoksen läpiviennistä mahdollista. Nämä kolme tasoa kuvaavat henkilöstöjohtoon roolia jatkuvan muutoksen johtamisessa paitsi hyvin keskeiseksi, myös strategiseksi tehtäväksi.

## 6.2 Henkilöstöjohton johtamiskäytänteet jatkuvassa muutoksessa

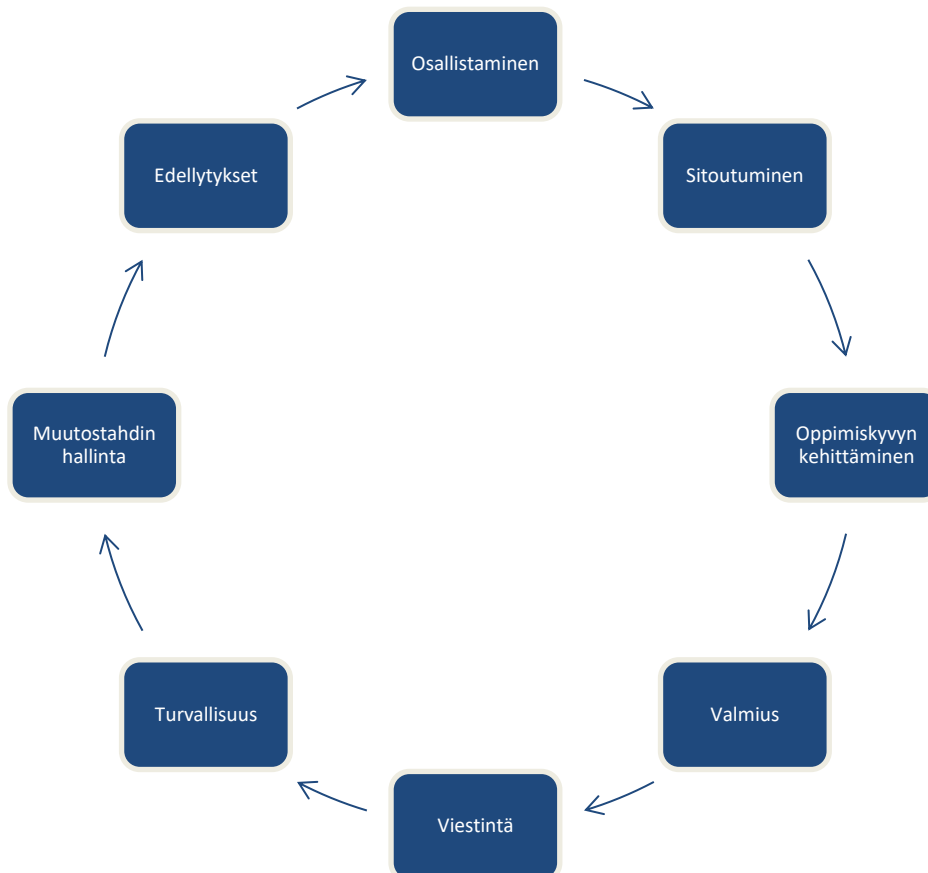
Toinen tutkimuskysymys selvitti, millaisia johtamiskäytänteitä henkilöstöjohto hyödyntää jatkuvan muutoksen johtamisessa. Teoria tunnistaa useita henkilöstöjohton käytänteitä, jotka jäsenyivät muutoksen luonteen, vaiheen ja tavoitteen mukaan. Raeder (2019, 169–173) osoittaa, että käytänteet eivät ole sattumanvaraisia, vaan valikoituvat kulloisenkin muutoksen perusteella. Uudelleenjärjestelyissä korostuvat sisäinen rekrytointi, koulutus, osallistaminen ja viestintä, kun taas henkilöstövähennyksissä keskeisiä ovat uudelleensijoituspalvelut ja ammattiliittoyhdistyminen. Maheshwari ja Vohra (2015, 872–883) tunnistavat kuusi kriittistä käytäntöjen aluetta: organisaatiokulttuuri, johtajuus, osastojen välinen integraatio, koulutus, viestintä ja teknologia. Gutierrez-Gutierrez ym. (2018, 44) osoittavat, että erityisesti koulutus, voimaannuttaminen ja tiimityö ovat keskeisiä dynaamisten kyvykkyyksien rakentamisessa. Carter ym. (2013, 942–945) korostavat transformatiivisen johtajuuden merkitystä eli arjen läsnäoloa, jatkuvaa ohjausta ja palautetta, jotta työntekijät voivat sopeutua muuttuviin vaatimuksiin ja ylläpitää suoriutumistaan.

Teoria ja tulokset ovat toisessa tutkimuskysymyksessä eli “millaisia johtamiskäytänteitä henkilöstöjohto hyödyntää jatkuvan muutoksen johtamisessa” enimmäkseen yhteneviä, mutta niiden painotukset hieman poikkeavat. Merkittävän ero on muutostahdin hallinta, joka nousee tuloksissa huomattavasti teoriaa suurempaan rooliin. Teoria tunnistaa muutostahdin johtamisen rakenteellisella tasolla. Håkonsson ym. (2012, 186–189) kuvaavat dynaamisia, aikaperusteisia rutiineja ja organisaation reagoitukykyä, mutta ei nosta sitä näkyväksi johtamiskäytänteeksi samalla tavalla kuin tulokset. Haastateltavat käsitelivät muutostahdin hallintaa samansuuntaisesti ja hyvin konkreettisesti. He puhuivat muutosväsymyksestä ilmiönä, joka syntyy, kun muutoksia on liikaa yhtä aikaa. Lisäksi nousi esiin keihäänkärjen valitseminen eli se, että organisaation on kyettävä priorisoimaan tärkeimmät muutokset ja jättämään muut myöhemmäksi sekä muutosten rytmittämisestä niin, että henkilöstöllä on riittävästi tilaa omaksua uudet toimintatavat ennen seuraavaa muutosta. Mainittiin myös muutosvelka, joka kasvaa kun tarvittavia muutoksia lykätään ja purkautuu sitten kerralla raskaana muutosvaiheena. Tulokset siis täydensivät teoriaa siinä, että muutostahdin tietoinen annostelu on itsessään johtamiskäytännöksi, ei vain muiden käytänteiden tukitoiminto.

Teoria käsittelee viestintää yhtenä henkilöstöjohton käytänteistä. Maheshwari ja Vohra (2015, 873–875) korostavat avoimen viestinnän roolia muutosvastarinnan vähentämisessä, ja AlNakeeb ja Ghadi (2024, 11–12) korostavat selkeän viestinnän, tuen ja osallistumismahdollisuuksien tarjoamista. Tulokset puolestaan näkevät viestinnän koko muutosjohtamisen lähtökohdaksi ja tärkeimmäksi elementiksi. Teoria kuvaa viestintää enemmän tiedon siirtämisenä, mutta tulokset näkevät

lähempänä turvallisuuden tunteen rakentamista. Kun organisaatiossa ollaan hiljaa, henkilöstö voi tulkita hiljaisuuden epävarmuudeksi tai peittelyksi. Muutoksien perusteleva eli vastaaminen siihen, miksi muutoksia tehdään, on tärkeämpää kuin sen kuvaileminen, mitä muutetaan. Lisäksi tulokset korostivat viestintäkanavan valintaa esimerkiksi asian monimutkaisuuden perusteella. Mitä vaikeampi asia on kyseessä, sitä leveämpi kanavan tarvitaan. Tätä teoriaa ei erikseen käsittele.

Osaamisen kehittämisen osalta teoria ja tulokset kytkeytyvät toisiinsa vahvasti. Amarakoon ym. (2018, 1751–1752) kuvaavat sisäistä ja ulkoista kyvykkyyttä oppia, Gutierrez-Gutierrez ym. (2018, 55–56) tiedon integroinnin roolia, ja Ho ym. (2024, 615–621) korostavat henkilöstökäytäntöjen kytkeä strategisiin tavoitteisiin. Tulokset vahvistavat tämän ja tuovat mukaan myös erottelun osaamisen kehittämisen ja oppimiskyvyn kehittämisen välillä. Oppimiskyvyn kehittäminen on laajempi kyky, sillä se on valmiutta oppia uutta, sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja uudistua jatkuvasti. Osaamisen kehittäminen on enemmän nyanssi osaamisen kehittämistä, jota voi tukea esimerkiksi yksittäisen koulutuksen avulla. Oppimiskyvyn kehittäminen on se, mitä jatkuvan muutoksen johtaminen vaatii eniten, ja se edellyttää erilaista johtamista kuin perinteinen koulutustoiminta.



Kuvio 7. Henkilöstöjohton johtamiskäytänteet jatkuvassa muutoksessa.

Henkilöstöjohdon johtamiskäytänteet jatkuvassa muutoksessa muodostavat kokonaisuuden (kuvio 7), jonka osat tukevat toisiaan: osallistaminen rakentaa sitoutumista, viestintä rakentaa turvallisuutta, oppimiskyvyn kehittäminen rakentaa valmiutta ja muutostahdin hallinta parantaa edellytyksiä. Puute yhdessä osa-alueessa voi heijastaa toisiin, koska esimerkiksi ilman riittävää muutostahdin hallintaa paraskaan osallistaminen tai koulutus ei toimi, koska henkilöstön kapasiteetti on ylittynyt.

### 6.3 Muutoskyvykkyyden rakentaminen jatkuvassa muutoksessa

Kolmas tutkimuskysymys selvitti, miten henkilöstöjohto rakentaa organisaation muutoskyvykkyyttä jatkuvan muutoksen johtamisessa. Teoria käsittelee organisaation muutoskyvykkyyttä organisaation strategisen resilienssin ja dynaamisten kyvykkyyksien kautta. Lengnick-Hall ym. (2011, 243) kuvaavat organisaation strategista resilienssiä organisaatiotason kapasiteetiksi, joka syntyy, kun yksilöiden osaaminen ja käyttäytymismallit yhdistetään osaksi organisaation prosesseja. Stokes ym. (2019, 1296) näkevät henkilöstöjohdon roolina toimia siltana yksilötason resilienssin ja organisaatiotason strategisen joustavuuden välillä. Georgescu ym. (2024, 5–6) osoittavat, että henkilöstökäytäntö muokkaavat organisaatiokulttuuria, joka toimii välittävänä tekijänä resilienssin kehittämisessä, ja Lengnick-Hall ym. (2011, 250) lisäävät, että henkilöstöjohdon on rakennettava organisaatiokulttuuria, joka perustuu korkeaan luottamukseen ja jatkuvaan oppimiseen. Dynaamisten kyvykkyyksien osalta Ho ym. (2024, 615–621) korostavat, että ratkaisevaa ei ole henkilöstökäytäntöjen pelkkä olemassaolo, vaan se, miten strateginen henkilöstöjohtaminen yhdistetään organisaation tavoitteita. Dewani ym. (2025, 544) summaavat, että organisaation kyky uudistua riippuu siitä, kuinka hyvin yksilöiden resilienssi yhdistyy osaksi koko organisaation muutoskyvykkyyttä.

Teoria ja tulokset käsittelevät samaa ilmiötä, mutta lähestyvät sitä eri suunnista. Teoria lähestyy muutoskyvykkyyttä organisaation kyvykkyyksien kautta. Tulokset lähestyvät samaa asiaa konkreettisemmin: muutoskyvykkyys rakentuu siitä, miten ihmisten käyvät muutosta läpi yhdessä, miten he tukevat toisiaan, miten he luopuvat vanhoista toimintatavoistaan ja miten heidän yksilöllinen sietokykynsä vahvistuu organisaation tuen kautta. Nämä kaksi eri lähestymistapaa täydentävät toisiaan, sillä teorian strateginen resilienssi ja dynaamiset kyvykkyydet muuttuvat käytänteiksi juuri tuloksien kuvaamilla keinoilla. Swain (1999, 32–34) näkee tämän yhteyden, sillä ilman luottamusta ja psykologista turvallisuutta sisäinen tieto ei muutu organisaation yhteiseksi oppimiseksi.

Teoria käsittelee muutoskyvykkyyttä uuden oppimisen kautta. Amarakoon ym. (2018, 1751–1752) kuvaavat sisäistä ja ulkoista oppimiskyvykkyyttä, Gutierrez-Gutierrez ym. (2018, 55–56) tiedon integroinnin roolia. Nämä eivät käsittele erikseen vanhasta poisoppimista omana ilmiönään. Tulokset puolestaan osoittavat, vanhasta pois oppiminen on psykologisesti raskaampi prosessi, kuin uuden

oppiminen. Ihminen palaa helposti vanhoihin tuttuihin rutiineihin, vaikka uusi toimintatapa olisi jo opetettu, koska vanha tapa on tuttu ja turvallinen. Muutos ei siis ole valmis silloin, kun uusi toimintatapa on otettu käyttöön, vaan valmis kun vanhat tavat eivät enää palaa. Tämä edellyttää aktiivista seurantaan pitkään käyttöönoton jälkeen sekä henkilöstöjohdolta että esihenkilöiltä.

Toisena huomiona teoria käsittelee muutosvastarinnan hallintaa johtamiskäytänteenä. Brown ym. (2017, 6–8) osoittavat, miten toistuvat muutokset ilman riittävää tukea synnyttävät muutoskyynisyyttä, ja miten strateginen henkilöstöjohdon rooli (2017, 9–10) lieventää tätä. Tulokset esittävät kuitenkin, että muutosvastarinta ei ole ensisijaisesti henkilöstön ongelma tai ominaisuus, kuten jäykkyys tai haluttomuus uudistua. Se on useimmiten merkki siitä, että jokin johtamisen käytänteissä on pettänyt, kuten vaikka viestintä on ollut riittämätöntä, osallistamista ei ole tapahtunut tai muutoksien perustelut eivät ole tavoittaneet niitä henkilöitä, joita muutokset koskevat. Tämä tulkinta eroaa teoriasta, sillä se siirtää vastuun muutosvastarinnasta pois yksilöltä kohti johtamisen käytänteitä.

Håkonsson ym. (2012, 179) osoittavat, että jatkuva muutos parantaa organisaation keskimääräistä suorituskkyä ja vähentää suorituskvyn vaihtelua pitkällä aikavälillä. Myös tulokset vahvistavat tätä havaintoa, että jatkuva muutos itsessään kasvattaa organisaation muutoskyvykkyyttä. Organisaatioissa, joissa muutos on arkipäivää, henkilöstö on oppinut elämään sen kanssa. Muutos ei enää ole poikkeustila, joka vaatii erityistä käsittelyä, vaan normaali osa työn rytmiä. Muutoskyvykkyyttä ei siis rakenneta vain erillisissä koulutuksissa tai kehitysohjelmissä, vaan ennen kaikkea johtamalla jatkuvaa muutosta toistuvasti niin, että jokainen koettu muutos vahvistaa organisaation valmiutta ottaa seuraava muutos vastaan. Kokonaisuutena muutoskyvykkyyden rakentaminen sekä teorian että tuloksien perusteella tiivistyy siihen, että muutoskyvykkyyys ei ole yksittäinen käytänne, vaan organisaation tapa olla, jossa luottamus, oppiminen ja yhteisöllisyys mahdollistavat muutoksien läpikäynnin yhdessä. Henkilöstöjohdon rooli tässä on kulttuurin rakentajana ja ylläpitäjänä.

#### **6.4 Käytännön suositukset henkilöstöjohdolle**

Tämän tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten perusteella voidaan esittää neljä käytännön suositusta henkilöstöjohdolle, joka toimii jatkuvan muutoksen ympäristössä.



Kuvio 8. Käytännön suositukset henkilöstöjohdolle jatkuvan muutoksen johtamiseen.

Ensimmäinen suositus koskee asemoitumista. Henkilöstöjohdon tulisi aktiivisesti varmistaa asemansa siellä, missä muutoksia koskevat päätökset tehdään. Johtoryhmäjäsensyys ei ole itsestäänselvyys, vaan se on perusteltava osoittamalla, miten inhimillinen näkökulma vaikuttaa muutoksien onnistumiseen. Henkilöstöjohto, joka astuu mukaan vasta päätösten toimeenpanovaiheessa, ei pysty vaikuttamaan niihin ratkaisuihin, jotka määrittävät muutoksien onnistumisen tai epäonnistumisen. Asema johtoryhmässä ei kuitenkaan yksin riitä, vaan ratkaisevaa on se, miten aktiivisesti henkilöstöjohto ottaa osaa päätöksiin ja tuo esiin inhimillistä näkökulmaa.

Toinen suositus koskee esihenkilöihin panostamista. Koska käytännön muutosjohtaminen tapahtuu pitkälti esihenkilöiden kautta, heidän tukemisensa on henkilöstön yksi tärkeimmistä toimenpiteistä muutostilanteissa. Tukeminen ei tarkoita vain koulutusta ja ohjeistusta, vaan myös konkreettista apua arjen johtamistilanteissa: delegoinnissa, priorisoinnissa ja oman kuormituksen hallinnassa. Joustavat työjärjestelyt, emotionaalinen tuki ja ammatillinen koulutus ovat suorassa yhteydessä parempaan paineensietokykyyn. Sama pätee esihenkilöihin, sillä jos esihenkilö on itse ylikuormittunut ja epävarma, hän ei pysty tukemaan tiimiään jatkuvassa muutoksessa.

Kolmas suositus liittyy muutostahdin hallintaan ja annosteluun. Henkilöstöjohdon tulisi ottaa aktiivinen rooli muutosten rytmittämisessä ja priorisoinnissa, ei vain yksittäisten muutosten toteuttamisessa. Tämä tarkoittaa kykyä havaita ja tuoda esiin, kun organisaation kapasiteetti on täynnä. Toisaalta mikäli muutoksia lykätään ja muutostarve kasaantuu, organisaatio voi joutua lopulta tekemään radikaalin ja riskialttiin muutoksen kerralla, mikä on henkilöstölle raskaampi kokemus kuin tasainen ja ennakoitava muutostahti.

Neljäs suositus käsittää muutoskyvykkyyden rakentamista pitkäjänteisesti. Muutoskyvykkyys ei rakennu yksittäisillä koulutuksilla tai muutoshankkeilla, vaan organisaation kulttuurilla eli sillä tavalla, jolla jatkuva muutos kohdataan organisaation arjessa päivästä toiseen. Taitojen monipuolisuuden ja sopeutumiskyvyn kehittäminen on oltava jatkuva prosessi. Erityisen tärkeää on oppia tunnistamaan muutosvastarinta merkkinä johtamisen puutteista eikä henkilöstön ominaisuutena. Muutoskyynisyys ei ole pysyvä piirre, vaan organisaation toimintatavasta syntyvä asenne, jota voidaan muuttaa. Kun jokainen koettu muutos käydään läpi oppimisen asenteella, organisaatio vahvistuu ja on entistä valmiimpi ottamaan seuraavan muutoksen vastaan.

## **6.5 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen tekemiseen liittyy yleensä rajoituksia tai tekijöitä, jotka ohjaavat tutkimusta tai sen tuloksia. Tähän pro gradu -tutkimukseen liittyy myös rajoituksia, jotka ovat syytä tunnistaa tulosten tulkinnan kannalta. Ensimmäinen rajoitus koskee otosta. Toteutettu tutkimus perustuu yhdeksän henkilöstöjohtajan haastatteluihin, jotka kaikki edustavat henkilöstöjohdon omaa näkökulmaa. Kerätty tutkimusaineisto ei sisällä esihenkilöiden tai muun henkilöstön tai muun johdon jäsenten näkemyksiä. Tämä tarkoittaa, että jatkuvan muutoksen johtamisen kokonaiskuvasta puuttuu useita näkökulmia, joita voisi saada muilta organisaation jäseniltä. Henkilöstöjohtajat esimerkiksi kuvasivat esihenkilöiden roolia omasta näkökulmastaan, mutta se, miten esihenkilöt itse kokevat roolinsa muutoksen välittäjinä, jäi tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Haastateltavat myös edustavat eri toimialojen, kokojen ja rakenteiden organisaatioita Suomessa, mikä tekee tulosten yleistämisestä esimerkiksi kansainväliseen kontekstiin haastavaa. Jatkuvan muutoksen luonne ja tahti vaihtelevat merkittävästi eri toimialoilla, eikä tähän vaihteluun ole tässä tutkimuksessa keskitytty. Organisaation toimintaympäristö vaikuttaa vahvasti siihen, millaisia johtamiskäytänteitä tarvitaan, joten johtopäätökset eivät sellaisenaan siirry kaikkiin konteksteihin. Toinen rajoitus liittyy tutkimusasetelmaan. Laadullinen haastattelututkimus tuottaa syvällistä ja monipuolista ymmärrystä, mutta ei mahdollista täysin muuttujien välisten syy-seuraussuhteiden systemaattista tarkastelua. Se, missä määrin tietyt johtamiskäytänteet tosiasiaassa vaikuttavat organisaatioon, jää tässä tutkimuksessa arvioinnin

vara. Aineisto kertoo, mitä henkilöstöjohtajat kuvailevat tekevänsä ja miten he kokevat toimintansa, mutta ei suoraan sitä, miten käytänteitä oikeasti käytetään ja mitkä johtavat mihinkin tulokseen.

Kolmas rajoitus koskee teorian ja tulosten välisiä eroja, jotka sisältävät sekä teoreettisen viitekehyyksen rakentamisen valintoja että haastattelukysymysten muotoilua. Ero esimerkiksi muutostahdin hallintaan liittyen saattaa jossain määrin selittyä sillä, että kirjallisuutta haettaessa käytettiin hakusanoja kuten ”jatkuvan muutoksen johtaminen” tai ”muutosjohtaminen”. Nämä painottavat enemmän strategisia ja rakenteellisia käsitteitä, kuin käytännön johtamistyön realiteetteja. Vastaavasti haastattelukysymykset oli muotoiltu pitkälti teorian pohjalta, mikä saattaa ohjata haastateltavia puhumaan enemmän juuri niistä käytänteistä, joille on teoriassa valmiit käsitteet. Sama teema toistui myös poisoppimisen kohdalla, jossa teoria ja tulokset eroavat toisistaan merkittävästi. Tulokset osoittavat sen itsenäiseksi ilmiöksi, mutta teoriassa se on osa laajempaa muutosjohtamisen kirjallisuutta ilman omaa käsitteellistä teoriaa. Nämä havainnot auttavat ymmärtämään, mistä teorian aukot syntyvät. Toisaalta kohdat, joista tulokset kertovat paljon enemmän kuin teoria, voi kertoa siitä, että laadullinen haastattelututkimus tavoittaa käytännön johtamistyötä teoriaa paremmin.

Jatkotutkimukselle on useita luontevia suuntia. Ensinnäkin esihenkilöiden näkökulman sisällyttäminen tuottaisi merkittävästi lisätietoa jatkuvan muutoksen arjen dynamiikasta. Sama pätee myös muun henkilöstön näkökulman sisällyttämiseen, kuten miten henkilöstö itse kokee johdon tukevan muutoskyvykkyydessä. Toiseksi sellainen pitkittäistutkimus, jossa seurataan saman organisaation muutoskyvykkyyden kehittymistä pidemmällä aikavälillä, mahdollistaisi muutoksen johtamiskäytänteiden vaikutuksen syvällisemmän arvioinnin. Kolmanneksi poisoppimisen teemaa voisi tutkia, esimerkiksi miten organisaation johtavat vanhoista toimintatavoista luopumista, kuinka kauan se kestää ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Neljänneksi muutostahdin hallinta yhtenä johtamiskäytteenä kaipaa lisää sekä teoreettista että empiiristä tutkimusta: miten henkilöstöhallinto käytännössä sopii muutosten rytmittämisestä muun johdon kanssa, millaisilla välineillä kapasiteetin rajoitetta saadaan näkyväksi ja miten muutosvelka tunnistetaan. Tämän tutkimuksen löydökset viittaavat siihen, että muutostahdin hallinta voisi ansaita oman käsitteensä henkilöstöjohtamisen tutkimuskirjallisuudessa.

## 7 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen rooli henkilöstöjohdolla on jatkuvan muutoksen johtamisessa, millaisia johtamiskäytänteitä henkilöstöjohto hyödyntää muutoksen johtamisessa ja miten henkilöstöjohto rakentaa organisaation kykyä selviytyä ja uudistua jatkuvassa muutoksessa. Aihe on ajankohtainen, sillä organisaation kohtaavat nykyään yhä harvemmin yksittäisiä, selkeärajaisia muutoksia. Sen sijaan muutos on tullut osaksi organisaatioiden arkea tavalla, joka asettaa henkilöstöjohdolle uudenlaisia vaatimuksia. Muutos ei ole enää poikkeustila, joka ratkaistaan ja palataan normaaliin, vaan jatkuva muutos on uusi normaali.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen kysymys koski henkilöstöjohdon roolia jatkuvan muutoksen johtamisessa. Toinen kysymys selvitti, millaisia konkreettisia johtamiskäytänteitä henkilöstöjohto hyödyntää muutostilanteissa. Kolmas kysymys kohdistui siihen, miten henkilöstöjohto rakentaa organisaation muutoskyvykkyyttä, eli kykyä ottaa muutoksia vastaan, käydä ne läpi ja selviytyä niistä vahvistuen. Tutkimuskysymyksiin vastattiin yhdistämällä teoreettinen viitekehys laadulliseen haastattelututkimukseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin kolmen kokonaisuuden varaan. Ensimmäisessä osassa tarkasteltiin jatkuvaa muutosta ilmiönä: mitä se tarkoittaa, mistä se syntyy ja mitä se vaatii organisaatioilta sekä henkilöstöjohdolta. Jatkuva muutos eroaa kertaluonteisesta muutoksesta siinä, että organisaatio ei koskaan palaa lähtötilaansa. Muutosten välillä ei ole levähdyspaikkoja, vaan jokin muutos alkaa jo ennen kuin edellinen on täysin valmis. Toisessa osassa tarkasteltiin henkilöstöjohdon roolia ja käytettävissä olevia johtamiskäytänteitä. Keskeinen teoreettinen havainto on, että henkilöstöjohdon rooli muutoksen johtamisessa on laajentunut merkittävästi: siinä missä henkilöstöjohto perinteisesti toteutti muiden päättämiä muutoksia hallinnollisessa tukiroolissa, nykyään sen odotetaan olevan mukana muutoksen suunnittelussa alusta alkaen, tuomassa pöytään näkemystä siitä, mitä muutos tarkoittaa ihmisten kannalta. Kolmannessa osassa tarkasteltiin organisaation muutoskyvykkyyttä ja sen rakentamista. Keskeisiksi käsitteiksi nousivat strateginen resilienssi eli organisaation kyky selviytyä vastoinkäymisistä ja sopeutua muuttuviin tilanteisiin sekä dynaamiset kyvykkyydet, joilla tarkoitetaan organisaation kykyä uudistaa toimintatapojaan silloin, kun ympäristö muuttuu.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastatteluihin osallistui yhdeksän henkilöstöjohtajaa eri toimialoilta ja erikokoisista organisaatioista Suomessa. Haastateltavat työskentelivät sekä suurissa kansainvälisissä yrityksissä että pienemmissä

kotimaisissa organisaatioissa, mikä toi tutkimukseen monipuolisuutta eri kontekstien näkökulmasta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, ja niissä käytiin läpi haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä jatkuvan muutoksen johtamisesta. Kerätty aineisto analysoitiin temaattisen analyysin keinoin etsimällä haastatteluista toistuvia teemoja, yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tulokset osoittavat, että henkilöstöjohtajat hahmottavat roolinsa selkeästi laajana ja strategisena, eivät pelkkänä hallinnollisena tukifunktiona. Haastateltavat kuvasivat itseään motivaattoreina, kääntäjinä, ennakoijina ja aisapareina. Erityisen merkittävä havainto on esihenkilöiden keskeinen rooli: henkilöstöjohto ei vie muutoksia suoraan henkilöstölle, vaan esihenkilöt ovat se välittäjätaso, jonka kautta strategiset päätökset muuttuvat arjen toiminnaksi. Henkilöstöjohtajan tehtäväksi jää varmistaa, että esihenkilöillä on tähän tarvittavat välineet, tuki ja ymmärrys.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta tulokset nostavat esiin kolme toisiaan täydentävää johtamiskäytänteiden kokonaisuutta. Ensimmäinen on osallistaminen, joka osoittautui aineistossa tärkeimmäksi yksittäiseksi käytänneeksi jatkuvan muutoksen johtamisessa. Ihmiset sitoutuvat muutokseen sitä paremmin, mitä enemmän he ovat olleet mukana sitä suunnittelemassa tai ainakin kokeneet tuloksensa kuulluksi ennen kuin päätökset on tehty. Toinen kokonaisuus on viestintä, joka läpi leikkaa kaikki muut johtamiskäytännöt. Tulokset osoittavat, että muutostilanteessa viestintä ei ole pelkästään tiedon siirtämistä, vaan ennen kaikkea turvallisuuden tunteen rakentamista: hiljaisuus tulkitaan epävarmuudeksi, ja muutoksen syiden selittäminen on tärkeämpää kuin sen yksityiskohtien kuvaileminen. Kolmas ja teoreettisesti merkittävin havainto on muutostahdin hallinta, joka nousee tuloksissa itsenäiseksi ja kriittiseksi johtamiskäytänneeksi. Organisaation kyky ottaa muutoksia vastaan on rajallinen, ja tämän rajan ylittäminen johtaa muutosväsymykseen. Henkilöstöjohtajan tehtäväksi jää pitää muutostahti sellaisena, että henkilöstöllä on riittävästi aikaa omaksua uudet toimintatavat ennen seuraavaa muutosta.

Kolmannen tutkimuskysymyksen osalta tulokset osoittavat, että organisaation muutoskyvykkyys rakentuu ennen kaikkea inhimilliseltä perustalta. Teoria lähestyy muutoskyvykkyyttä organisaatiotason kyvykkyyksien, kuten strategisen resilienssin ja dynaamisten kyvykkyyksien, kautta, kun taas tulokset nostavat esiin sen, miten nämä kyvykkyudet syntyvät arjen tasolla: yhteisöllisyydestä ja vertaistuesta, yksilöllisestä resilienssistä, sekä poisoppimisen aktiivisesta johtamisesta, eli siitä, että vanhoista toimintatavoista luopuminen vaatii yhtä paljon johtamista kuin uusien oppiminen. Lisäksi tulokset esittävät teoriasta poikkeavan tulkinnan muutosvastarinnasta: se ei ole ensisijaisesti henkilöstön ongelma tai jäykkyys, vaan useimmiten merkki siitä, että jokin johtamisen käytänneissä

on pettänyt. Tämä tulkinta on käytännöllisesti erittäin merkittävä, sillä se siirtää vastuun muutosvastarinnasta pois yksilöltä ja suuntaa sen takaisin johtamisen kehittämiseen.

Toteutettu tutkimus on pääosin yhdenmukainen aiemman teorian kanssa ja vahvistaa sen keskeisiä väitteitä käytännön tasolla. Samalla se tuo kolme teoriaa täydentävää havaintoa, jotka ovat tämän tutkimuksen merkittävimpiä uusia löydöksiä. Ensinnäkin muutostahdin hallinta osoittautuu itsenäiseksi johtamiskäytänteeksi, jolle teoria ei tarjoa selkeää käsitteellistä kehystä, mutta joka on henkilöstöjohtajien arjessa erittäin keskeinen. Toiseksi poisoppiminen vanhoista toimintatavoista ja sen johtaminen on tuloksissa selkeästi oma ilmiönsä, joka ansaitsee erillistä teoreettista huomiota: se on psykologisesti raskaampi prosessi kuin uuden oppiminen, eikä muutos ole valmis ennen kuin vanha tapa ei enää palaa. Kolmanneksi muutosvastarinnan uudelleentulkinta merkkinä johtamisen puutteista avaa uuden tavan suhtautua yhteen muutosjohtamisen keskeisimmistä haasteista.

Kokonaisuutena tämä tutkimus vahvistaa henkilöstöjohtamisen strategisen roolin merkityksen jatkuvan muutoksen olosuhteissa ja tekee näkyväksi sen, miten tämä rooli toteutuu käytännössä: millaisina toimintaperiaatteita, millaisina konkreettisina käytäntöinä ja millaisena kulttuurin rakentamisena. Tutkimuskirjallisuus on aiemmin keskittynyt pääosin yksittäisten muutosprosessien johtamiseen, eikä henkilöstöjohtamisen roolista nimenomaan jatkuvan muutoksen johtamisessa ole löydettävissä juuri suoraan kohdistuvaa tutkimusta. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan täyttämään tätä aukkoa. Tämä tutkimus täydentää aiempaa henkilöstöjohtamisen ja muutosjohtamisen tutkimusta ja tarjoaa käytännöllistä tietoa henkilöstöjohtajille, jotka työskentelevät jatkuvan muutoksen arjessa.

## Lähteet

- Abdeen, H., De-Pablos-Heredero, C., Cosculluela-Martínez, C., & Montes-Botella, J.-L. (2025). Strategic leadership and its impact on dynamic capabilities and sustainable competitive advantages. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2024-1682>
- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *JAACP : Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4(10), 1358–1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Alsharari, N. M., & Daniels, B. (2024). Management accounting practices and organizational change aspects in the public sector: contextual/processual approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(1), 177–204. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2021-0143>
- AL-NAKEEB, A. A. R., & GHADI, M. Y. (2024). Human Resource Management Practices for Effective Organizational Change: A Review of Research in Western and Non-Western Countries. *Foundations of Management*, 16(1), 7–24. <https://doi.org/10.2478/fman-2024-0001>  
<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. *British Journal of Management*, 20(s1), S9–S24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>
- Amarakoon, U., Weerawardena, J., & Verreyne, M.-L. (2018). Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1736–1766. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209228>
- Bai, Y., You, X., & Sun, Y. (2025). Transformational leadership, dual innovation, and organizational resilience. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, 44(21), 17455–17473. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08478-4>
- Ben-Hador, B., & Yitshaki, R. (2025). Organizational resilience in turbulent times—social capital as a mechanism for successfully adapting human resources practices that lead to resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 36(9), 1621–1652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2470306>
- Blyth, M., Sluka, K., Bassett, A., Daniel, I., Lowe, M., & Frey, K. (2025). Knowledge effective organisational resilience. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 18(2), 126–155. <https://doi.org/10.69554/AJVG3464>

- Brock, D. M., & Hitt, M. A. (2024). Making sense of dynamic capabilities in international firms: Review, analysis, integration, and extension. *International Business Review*, 33(3), Article 102260. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102260>
- Brown, M., Kulik, C. T., Cregan, C., & Metz, I. (2017). Understanding the Change–Cynicism Cycle: The Role of HR. *Human Resource Management*, 56(1), 5–24. <https://doi.org/10.1002/hrm.21708>
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1–34. <https://doi.org/10.2307/2393807>
- Budhiraja, S., & Rathi, N. (2023). Continuous learning during crises: achieving change-efficacy, meaningful work and adaptive performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(8), 2317–2334. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2021-0551>
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942–958. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Chen, Y., Fu, R., Xie, M., Cooke, F. L., & Song, Q. (2024). How does Human Resource Management help service organizations to thrive in uncertainties and risks: Postcrisis as a context. *Human Resource Management*, 63(4), 581–600. <https://doi.org/10.1002/hrm.22216>
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(10), Article 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Gonzalez, R. V. D., & Melo, T. M. (2017). Linkage between dynamics capability and knowledge management factors: A structural equation model. *Management Decision*, 55(10), 2256–2276. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0180>
- Green, R. A., Barford, I., & Smith, M. (2015). Continuous change calls for continuous improvement. *The Public Manager (Potomac, Md.)*, 44(1), 61.
- Greenwood, L. L., Hess, D., & Schneider, J. (2025). Building a Strategic System for Resilience in a Risky World. *Systems (Basel)*, 13(9), Article 805. <https://doi.org/10.3390/systems13090805>
- Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., & Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability

- perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 43–66.  
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2016-0387>
- Daniel, B. K., Asil, M., & Carr, S. (2024). Psychometric properties of the TACT framework—Determining rigor in qualitative research. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*, 8, Article 1276446. <https://doi.org/10.3389/frma.2023.1276446>
- Denny, E., & Weckesser, A. (2022). How to do qualitative research?: Qualitative research methods. *BJOG : An International Journal of Obstetrics and Gynaecology*, 129(7), 1166–1167.  
<https://doi.org/10.1111/1471-0528.17150>
- Dewani, L., Mehta, N. K., & Jha, S. (2025). Understanding leadership resilience: bridging individual and organisational dynamics. *Industrial and Commercial Training*, 57(4), 543–555.  
<https://doi.org/10.1108/ICT-02-2025-0014>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Ha, N. M., & Diem, P. T. (2025). Boosting human resource professionalism in change leadership to foster organizational commitment. *Future Business Journal*, 11(1), Article 152.  
<https://doi.org/10.1186/s43093-025-00571-1>
- Hepfer, M., & Lawrence, T. B. (2022). The Heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 3(1), Article 26317877221074701. <https://doi.org/10.1177/26317877221074701>
- Ho, M., Soo, C., Tian, A., & Teo, S. T. (2024). Influence of strategic HRM and entrepreneurial orientation on dynamic capabilities and innovation in small- and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 42(5), 611–640.  
<https://doi.org/10.1177/02662426231201761>
- Håkonsson, D. D., Klaas, P., & Carroll, T. N. (2013). The Structural Properties of Sustainable, Continuous Change: Achieving Reliability Through Flexibility. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 179–205. <https://doi.org/10.1177/0021886312464520>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). Employee championing behavior in the context of organizational change: a proposed framework for the business organizations in Bangladesh. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 735–757. <https://doi.org/10.1108/JABS-01-2019-0019>
- Jing, H., & Yang, R. (2025). Crisis Leadership, Organizational Sensemaking, and Organizational Resilience: The Moderating Effect of Environmental Turbulence. *SAGE Open*, 15(4).  
<https://doi.org/10.1177/21582440251389335>

- Joussen, T. P., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Enabling Strategic Change Toward Resilience: A Systematic Review From a Dynamic Capabilities Perspective. *Strategic Change*, 34(3), 373–405. <https://doi.org/10.1002/jsc.2626>
- Järventie-Thesleff, R., Moisander, J., & Villi, M. (2014). The Strategic Challenge of Continuous Change in Multi-Platform Media Organizations-A Strategy-as-Practice Perspective. *International Journal on Media Management (Saint Gall, Switzerland)*, 16(3–4), 123–138. <https://doi.org/10.1080/14241277.2014.919920>
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Karasvirta, S., & Teerikangas, S. (2022). Change Organizations in Planned Change - A Closer Look. *Journal of Change Management*, 22(2), 163–201. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.2018722>
- Klingberg, S., Stalmeijer, R. E., & Varpio, L. (2024). Using framework analysis methods for qualitative research: AMEE Guide No. 164. *Medical Teacher*, 46(5), 603–610. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2023.2259073>
- Kondakci, Y., Zayim Kurtay, M., & Caliskan, O. (2019). Antecedents of continuous change in educational organizations. *International Journal of Educational Management*, 33(6), 1366–1380. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2018-0349>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lim, W. M. (2025). What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(2), 199–229. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., & Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0146>
- Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872–894. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0066>
- March, J. G. (1981). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 563–577. <https://doi.org/10.2307/2392340>

- Meacham, H., Ferrer, J., Holland, P., & Kulesza, C. (2025). From disaster to discovery: How dynamic capabilities can inform human resource management practices in a VUCA environment. *Personnel Review*, 1–14. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2025-0183>
- Morse, J. M. (2005). What Is Qualitative Research? *Qualitative Health Research*, 15(7), 859–860. <https://doi.org/10.1177/1049732305279135>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), Article 1609406917733847. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous “Morphing”: Competing Through Dynamic Capabilities, Form, and Function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280. <https://doi.org/10.5465/3069400>
- Raeder, S. (2019). The role of human resource management practices in managing organizational change. *Gruppe. Interaktion. Organisation.*, 50, 169–191. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00465-1>
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75. <https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201>
- Sopow, E. (2020). Aligning workplace wellness with global change: an integrated model. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 909–923. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2019-0334>
- Stokes, P., Smith, S., Wall, T., Moore, N., Rowland, C., Ward, T., & Cronshaw, S. (2019). Resilience and the (micro-)dynamics of organizational ambidexterity: implications for strategic HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1287–1322. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1474939>
- Swain, P. (1999). Organisational learning: developing leaders to deal with continuous change - a strategic human resource perspective. *The Learning Organization*, 6(1), 30–37. <https://doi.org/10.1108/09696479910255693>
- Tasavori, M., Eftekhar, N., Mohammadi Elyasi, G., & Zaefarian, R. (2021). Human resource capabilities in uncertain environments. *International Journal of Human Resource Management*, 32(17), 3721–3747. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1845776>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

- Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 22(1), 22–41. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0520>
- Thunberg, S., & Arnell, L. (2022). Pioneering the use of technologies in qualitative research - A research review of the use of digital interviews. *International Journal of Social Research Methodology*, 25(6), 757–768. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565>
- Timonen, V., Foley, G., & Conlon, C. (2024). Quality in qualitative research: a relational process. *Qualitative Research Journal*. <https://doi.org/10.1108/QRJ-07-2024-0153>
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 13(5), 567–582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wee, E. X. M., & Taylor, M. S. (2018). Attention to Change: A Multilevel Theory on the Process of Emergent Continuous Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 1–13. <https://doi.org/10.1037/apl0000261>
- Wenzel, M., Danner-Schröder, A., & Spee, A. P. (2021). Dynamic Capabilities? Unleashing Their Dynamics through a Practice Perspective on Organizational Routines. *Journal of Management Inquiry*, 30(4), Article 1056492620916549. <https://doi.org/10.1177/1056492620916549>

## **Liitteet**

### **Liite 1 Haastattelupyynnön saatekirje**

#### **TIEDOTE TUTKIMUKSESTA**

Tutkimuksen nimi: Jatkuvan muutoksen johtaminen, henkilöstöjohdon näkökulma

#### **Pyyntö osallistua tutkimukseen**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten henkilöstöjohto johtaa organisaatiota tilanteessa, jossa muutos on jatkuvaa ja osa organisaation arkea. Tutkimuksessa selvitetään, millaisia strategisia ja käytännöllisiä johtamiskäytäntöjä henkilöstöjohto hyödyntää jatkuvan muutoksen hallinnassa sekä miten henkilöstö nähdään omalta osaltaan tukemassa omaa sopeutumistaan muutokseen. Tutkimukseen kutsutaan mukaan henkilöstöjohtajia eri organisaatioista. Haastateltavat valikoituvat tutkimukseen, koska heillä on strateginen vastuu henkilöstöjohtamisesta ja siten ainutlaatuinen näkökulma jatkuvan muutoksen johtamiseen. Tutkimukseen osallistuu arviolta 8–10 henkilöstöjohtajaa.

#### **Osallistumisen vapaaehtoisuus**

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai peruuttaa suostumukseenne syytä ilmoittamatta, milloin tahansa tutkimuksen aikana ilman, että siitä aiheutuu Teille minkäänlaisia kielteisiä seuraamuksia. Jos päätätte peruuttaa suostumukseenne, peruutukseen mennessä jo kerättyä aineistoa käytetään tutkimustarkoitukseen anonymisoituna ja luottamuksellisesti. Lukekaa rauhassa tämä tiedote. Jos Teillä on kysyttävää, voitte olla yhteydessä tutkijaan, jonka yhteystiedot löytyvät asiakirjan lopusta. Jos päätätte osallistua tutkimukseen, Teitä pyydetään allekirjoittamaan oheinen suostumus.

#### **Tutkimuksen toteuttaja**

Tämän tutkimuksen toteuttamisesta vastaa Turun yliopiston kauppakorkeakoulun kansainvälisen johtamisen ja yrittäjyyden pääaineopiskelija Tilda Nummi. Tutkimuksen rekisterinpitäjä on Tilda Nummi, joka vastaa tutkimuksen yhteydessä tapahtuvan henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuudesta. Tieteellisessä tutkimuksessa henkilötietojen käsittely perustuu yliopistolaissa annettuun tehtävään ja sillä toteutetaan yleistä etua.

#### **Tutkimusmenetelmä**

Tutkimus toteutetaan laadullisena teemahaastatteluna. Haastattelut kestävät keskimäärin 45–60 minuuttia. Haastattelun tavoitteena on ymmärtää HR-johtajien kokemuksia, johtamiskäytäntöjä ja strategisia ratkaisuja jatkuvan muutoksen kontekstissa. Haastattelussa käsitellään teemoja kuten jatkuvan muutoksen luonne, HR:n rooli, johtamisstrategiat, henkilöstön tukeminen, organisaation oppiminen ja viestintä. Haastateltavan luvalla haastattelut tallennetaan video- ja tekstimuodossa.

### **Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat haitat ja epämukavuudet**

Tutkimus ei käsittele henkilökohtaisia tai sensitiivisiä aiheita. Haastattelun voi keskeyttää milloin tahansa. Mikäli haastattelu herättää epämukavuutta, voitte olla yhteydessä tutkijaan keskustellaksenne tilanteesta.

### **Tietojen luottamuksellisuus ja tietosuojaja**

Tutkimuksessa henkilöllisyytenne on ainoastaan tutkijan tiedossa, ja tutkija on pro gradu -tutkimuksen tekijänä salassapitovelvollinen. Kaikkia Teistä kerättäviä tietoja käsitellään luottamuksellisesti, eikä tietojanne voida tunnistaa tutkimukseen liittyvistä tutkimustuloksista, selvityksistä tai julkaisuista. Tutkimusrekisteriin tallennetaan vain tutkimuksen tarkoituksen kannalta välttämättömiä henkilötietoja. Tutkija ei anna teidän nimeänne tai yhteystietojanne ulkopuolisille. Tutkimustuloksissa ja muissa asiakirjoissa Teihin viitataan vain tunnistekoodilla, esimerkiksi nimikirjaimin tai pseudonymillä. Rekisteriä säilytetään Turun käyttämässä pilvipalvelussa salasanalla turvatussa kansiossa, kunnes tutkimus on päättynyt. Rekisteritietoja ja tutkimustietoja säilytetään erikseen. Jos päätätte peruuttaa suostumuksenne, peruuttamiseen mennessä kerättyä aineistoa käytetään tutkimuksessa anonymisoituna ja luottamuksellisesti.

### **Tutkimuksen kustannukset ja rahoitus**

Tutkimukseen osallistuminen on Teille maksutonta. Tutkimuksesta ei makseta palkkiota, eikä tutkimukseen osallistumisesta aiheutuvia mahdollisia ansionmenetyksiä tai matkakustannuksia korvata.

### **Lisätietoja**

Jos Teillä on kysyttävää tutkimuksesta, voitte olla yhteydessä tutkijaan.

### **Yhteystiedot:**

Tilda Nummi, 0504071724, tvnumm@utu.fi

### **SUOSTUMUS HAASTATTELUTUTKIMUKSEEN**

Minua on pyydetty osallistumaan Jatkuvan muutoksen johtaminen -tutkimukseen.

Olen perehtynyt tutkimustiedotteeseen ja saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Selvitykset antoi Tilda Nummi. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista. Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus, milloin tahansa tutkimuksen aikana ja syytä ilmoittamatta, keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Suostumuksen peruuttamisesta ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia. Olen tietoinen siitä, että suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa, anonymisoituna ja luottamuksellisesti. Vahvistan vapaaehtoisen suostumuksen haastateltavaksi osallistumalla tutkimukseen.

Alkuperäinen asiakirja jää tutkimusryhmän arkistoon. Suostumusta osallistua tutkimukseen säilytetään tietoturvallisesti niin kauan kuin aineisto on tunnisteellisessa muodossa. Kopio suostumuksesta lähetetään osallistujalle ensisijaisesti sähköpostitse. Tarvittaessa myös osallistuja voi pyytää paperikopiota.

## **Liite 2 Haastattelukysymykset**

1. Miten kuvailisit organisaationne nykyistä muutostilannetta?
2. Mitä jatkuva muutos tarkoittaa teidän organisaationne kontekstissa? Millainen muutoksen luonne on?
3. Millaisena koette nykyisen muutoksen tahdin omassa organisaatiossanne?
4. Miten kuvailisit omaa rooliasi henkilöstöjohtajana siinä?
5. Millaisia strategisia lähestymistapoja tai periaatteita hyödynnätte jatkuvan muutoksen hallinnassa?
6. Millaisia konkreettisia käytäntöjä, työkaluja tai toimintamalleja henkilöstöjohto käyttää henkilöstön tukemisessa jatkuvan muutoksen aikana?
7. Miten henkilöstöjohto tukee organisaation oppimista ja uudistumista jatkuvassa muutoksessa?

8. Mitkä ovat keskeisimmät haasteet, joita jatkuva muutos tuo henkilöstöjohdolle, ja miten se näkyy omassa johtamistyössäsi?
9. Miten tunnistatte henkilöstön valmiudet ja kuormituksen jatkuvan muutoksen aikana, ja millä tavoin niihin pyritään vastaamaan?
10. Millaisin keinoin henkilöstöä osallistetaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen?
11. Miten henkilöstö omasta näkökulmastasi tukee omaa sopeutumistaan jatkuvaan muutokseen?
12. Millaiset viestintä- ja vuorovaikutuskäytännöt ovat osoittautuneet toimiviksi jatkuvan muutoksen tilanteissa?
13. Mitkä ovat tärkeimmät opit, joita olet saanut jatkuvan muutoksen johtamisesta, ja mihin organisaatioiden tulisi mielestäsi kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa?
14. Vapaa sana.