



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Johtaminen kriisitilanteissa

Psykologisen turvallisuuden säilyttäminen organisaatiossa henkilöstövähennysten aikana

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija:
Kaisa Ketola

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

8.5.2025

Pori

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

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Kaisa Ketola

Otsikko: Johtaminen kriisitilanteissa: Psykologisen turvallisuuden säilyttäminen organisaatiossa henkilöstövähennysten aikana

Ohjaaja: KTT Essi Saru

Sivumäärä: 36 sivua

Päivämäärä: 8.5.2025

Erilaiset organisaatiokriisit luonnehtivat hyvin tämän päivän epävarmaa ja nopeasti muuttuvaa liiketoimintaympäristöä. Globaalit kriisit ovat aiheuttaneet massairtisanomisia organisaatioissa, kun yritykset ovat pyrkineet turvaamaan liiketoimintansa jatkuvuuden leikkaamalla esimerkiksi henkilöstökustannuksissa. Henkilöstövähennykset ovat kuitenkin jo itsessään kriisi organisaatiossa jatkavien työntekijöiden näkökulmasta. Henkilöstön vähentäminen lisää työpaikkaepävarmuutta, mikä heikentää työntekijöiden kokemusta psykologisesta turvallisuudesta eli tunteesta siitä, että työyhteisössä uskaltaa ilmaista esimerkiksi omia ajatuksia, ideoita ja huolia ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Psykologinen turvallisuus on merkittävä tekijä työyhteisössä, sillä se vaikuttaa positiivisesti sekä työntekijään että organisaation menestymiseen.

Tämä tutkielma on kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastellaan kriisitilanteiden johtamisen ja psykologisen turvallisuuden välistä yhteyttä henkilöstövähennysten aikana. Tutkielman tutkimuskysymys on, millaiset toimenpiteet kriisitilanteiden johtamisessa voivat vahvistaa tai ylläpitää organisaatioon jäävien työntekijöiden tunnetta psykologisesta turvallisuudesta henkilöstövähennysten aikana. Tutkielmassa tarkastellaan organisaatiokriisejä, kriisinhallinnan prosessia ja kriisijohtajan roolia kriisinhallinnan prosessissa. Psykologista turvallisuutta käsitellään määrittelemällä kyseinen ilmiö käsitteenä ja tarkastelemalla sen vaikutuksia sekä yksittäiseen työntekijään että koko organisaatioon. Myös henkilöstövähennyksiä käsitellään ilmiön määrittelyn ja vaikutusten kautta, jotka myös kattavat sekä työntekijä- että organisaationäkökulman.

Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että hyvä kriisitilanteen johtaminen pitää sisällään useita toimenpiteitä, joiden avulla voidaan vahvistaa jatkavien työntekijöiden tunnetta psykologisesta turvallisuudesta. Tulosten valossa näyttää siltä, että johtajien tulisi viestiä avoimesti ja selkeästi, rakentaa työntekijöiden luottamusta johtoa ja organisaatiota kohtaan, kuunnella työntekijöitä aktiivisesti, antaa heille tukea sekä positiivista palautetta, luoda yhteinen visio tulevaisuudesta ja osallistaa työntekijöitä organisaation uudelleenjärjestelyprosessiin.

Tutkielma osoitti, että henkilöstövähennysten vaikutukset organisaatiossa jatkaviin työntekijöihin on aihe, josta tarvitaan lisää tutkimuksia. Erityisesti henkilöstövähennysten vaikutusta jatkavien työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen tulisi tutkia enemmän, sillä nykyinen tutkimus on keskittynyt pääasiassa siihen, miten työpaikkaepävarmuus vaikuttaa työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen. Vaikka nämä ilmiöt ovatkin yhteydessä toisiinsa, olisi sekä työntekijöiden että organisaatioiden näkökulmasta hyödyllistä, jos tutkimukset keskittyisivät nimenomaan henkilöstövähennysten ja psykologisen turvallisuuden väliseen yhteyteen.

Avainsanat: henkilöstövähennys, kriisinhallinta, organisaatiokriisi, psykologinen turvallisuus

SISÄLLYS

1	Johdanto	5
2	Johtaminen kriisitilanteissa	8
2.1	Kriisit organisaatioissa	8
2.2	Kriisinhallinta	10
2.2.1	Kriisinhallinnan prosessi	10
2.2.2	Kriisijohtajan rooli kriisinhallinnassa	13
3	Psykologinen turvallisuus	16
3.1	Psykologinen turvallisuus käsitteenä	16
3.2	Psykologisen turvallisuuden merkitys yksilölle ja organisaatiolle	17
3.2.1	Yksilötason merkitys	17
3.2.2	Organisaatiotason merkitys	19
4	Kriisitilanteiden johtaminen ja psykologinen turvallisuus henkilöstövähennysten aikana	23
4.1	Henkilöstövähennykset organisaatioissa	23
4.1.1	Henkilöstövähennys käsitteenä ja taustatekijät	23
4.1.2	Henkilöstövähennysten vaikutukset organisaatioon ja työntekijöihin	24
4.2	Kriisijohtamisen keinot jatkavien työntekijöiden psykologisen turvallisuuden tukemiseen	25
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	29
	Lähteet	32

1 Johdanto

Organisaatiokriisi tarkoittaa odottamatonta ja äkillistä tapahtumaa, joka uhkaa organisaation normaalia toimintaa. Se voi olla luonteeltaan taloudellinen, sosiaalinen, poliittinen, tekninen tai luonnonilmiö. Kriisi voi aiheuttaa organisaatiolle monenlaisia negatiivisia seurauksia, kuten taloudellisia tappioita, mainehaittoja tai liiketoiminnan keskeytymisen. Toisaalta kriisi voi myös vaikuttaa organisaatioon positiivisesti, jos siihen reagoidaan oikein eli tilanteen vaatimalla tavalla. Tällöin organisaatio voi vahvistua, oppia ja sen kriisinhallintaprosessit sekä rakenteet voivat kehittyä tehokkaammiksi. Kriisitilanteet ovat kuitenkin aina haastavia tilanteita yrityksen johdolle, sillä heidän on tehtävä vaikeita päätöksiä usein nopealla aikataululla. (Pearson & Clair 1998, 60; Ciekanowski ym. 2023, 340–342.) Globalisaation keskellä liiketoimintaorganisaatioiden johtajat joutuvatkin koko ajan kohtaamaan kaaosta ja kriisejä. Tämän päivän liiketoimintaympäristöä luonnehtivat hyvin sekasorto, epäsäännöllisyys, epävarmuus, hallitsemattomuus, satunnaisuus ja jopa täydellinen kaaos. (Parker & Stacey 2007, 11–14.)

Kriisitilanteet ovat merkittävä tekijä henkilöstövähennysten (engl. workforce reduction) taustalla. Esimerkiksi 2000-luvulla kaksi maailmanlaajuista kriisiä eli vuoden 2008 globaali finanssikriisi ja COVID-19-pandemia ovat aiheuttaneet suurta taloudellista, poliittista ja sosiaalista epävakautta useissa maissa. Tämä on ajanut monia kansantalouksia taantumaan ja sen seurauksena moni organisaatio on joutunut turvautumaan henkilöstövähennyksiin pienentääkseen kustannuksiaan. On arvioitu, että vuoden 2008 maailmanlaajuisen finanssikriisin seurauksena yli 60 miljoonaa työntekijää menetti työpaikkansa. COVID-19-pandemian seurauksena puolestaan menetettiin yli 100 miljoonaa työpaikkaa. (ILO 2014; ILO 2021.) Lisäksi erityisesti massairtisanomiset ovat yleistyneet Euroopassa, mikä on nostanut merkittävästi työttömien määrää monissa maissa (Datta ym. 2010, 282).

Datan ym. (2010, 282) mukaan henkilöstövähennysten yleistyminen ja niihin liittyvät taloudelliset sekä sosiaaliset vaikutukset ovat tehneet ilmiöstä merkittävän akateemisen tutkimuskohteen. Henkilöstövähennykset ovat merkittävä stressitekijä työntekijöille ja irtisanomiset ovat yritykseen jäävien työntekijöiden näkökulmasta lähes aina kriisi (Parzefall 2009, 30; Kriz ym. 2021, 448). Työvoiman vähentäminen voi vaikuttaa merkittävästi yksilöiden ja tiimien käyttäytymiseen, asenteisiin, työyhteisöjen vuorovaikutussuhteisiin, luottamukseen ja lojaaliuteen (Datta ym. 2010, 307). Henkilöstövähennykset ja epävarmuus työpaikasta vaikuttavat myös negatiivisesti työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen (engl. psychological safety), joka tarkoittaa tiimin jaettua uskomusta siitä, että sen jäsenet kokevat turvalliseksi ihmissuhteisiin liittyvien riskien

ottamisen, kuten avun pyytämisen, uusien ideoiden esittämisen tai virheiden myöntämisen (Edmondson 1999, 354; Kim 2020; López Bohle ym. 2021).

Psykologisella turvallisuudella on merkittävä positiivinen vaikutus niin yksittäiselle työntekijälle kuin myös koko organisaation suorituskyvyille (Kahn 1990; Edmondson 1999). Psykologisen turvallisuuden säilyttäminen ja vahvistaminen myös kriisitilanteissa on siis organisaation menestyksen kannalta välttämätöntä. Koska henkilöstövähennyksiä voidaan pitää organisaatiokriisinä, tarvitaan oikeanlaisia kriisijohtamisen toimenpiteitä tukemaan psykologista turvallisuutta. Työvoiman vähentämistä voidaan jopa pitää yhtenä tämän päivän merkittävimmistä johtamiskysymyksistä. Lisäksi tutkimukset organisaatiomuutoksista, erityisesti tilanteista, joissa tapahtuu merkittäviä muutoksia, kuten henkilöstövähennyksiä, osoittavat, että muutoksen vaikutukset riippuvat pitkälti sen toteutustavasta ja hallintaprosessista. (Datta ym. 2010, 282, 308.) Kriisitilanteissa, kuten henkilöstövähennyksissä, kriisinhallinta ja kriisitilanteiden johtaminen ovat siis avainasemassa.

Tässä kandidaatintutkielmassa käsitellään kriisijohtamisen keinoja psykologisen turvallisuuden tukemiseen organisaation henkilöstövähennysten aikana. Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaiset johtamisen toimenpiteet kriisitilanteessa voivat ylläpitää tai vahvistaa organisaatioon jäävien työntekijöiden tunnetta psykologisesta turvallisuudesta henkilöstövähennysten aikana. Aihetta on tärkeää tutkia, sillä jatkavien työntekijöiden kokemuksella psykologisesta turvallisuudesta on monia positiivisia vaikutuksia sekä työntekijälle että organisaation menestykselle ja suorituskyvyille (Kim ym. 2020; Zhang & Song 2020). Lisäksi suhteellisen harvat tutkimukset ovat tarkastelleet henkilöstövähennysten vaikutuksia työpaikalle jääneisiin työntekijöihin, vaikka organisaatiiovähennysten vaikutukset voivat koskettaa laajempaa joukkoa kuin pelkästään työnsä menettäneitä henkilöitä (Elser ym. 2019). Jatkavien työntekijöiden näkökulman huomioiminen on merkittävää, sillä Appelbaumin ym. (1997, 280) mukaan yksi merkittävä syy siihen, miksi monet organisaatiot epäonnistuvat yritystavoitteidensa saavuttamisessa henkilöstövähennysten jälkeen on se, että ”ihmisnäkökulmaa” eli jatkavien työntekijöiden tilannetta ei käsitellä riittävästi. Tämän tutkielman tutkimuskysymys onkin seuraava:

Millaiset toimenpiteet kriisitilanteiden johtamisessa voivat vahvistaa tai ylläpitää organisaatioon jäävien työntekijöiden tunnetta psykologisesta turvallisuudesta henkilöstövähennysten aikana?

Tämä tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Pääasiassa lähdeaineistona on käytetty vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita, jotka käsittelevät henkilöstövähennyksiä, psykologista turvallisuutta, johtamista kriisitilanteissa ja kriisinhallintaa. Henkilöstövähennyksiä ja niiden

vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen ei ole rajattu mihinkään tiettyyn toimialaan tai organisaatioon, koska tutkimuksen tavoitteena on, että tuloksia voidaan soveltaa laajemmin erilaisiin organisaatioihin.

Tutkielmassa tarkastellaan ensin, mitä organisaatiokriisit ovat ja millainen on kriisinhallinnan prosessi. Tässä yhteydessä tarkastellaan myös kriisijohtajan roolia ja merkitystä kyseisessä prosessissa. Tämän jälkeen määritellään psykologisen turvallisuuden käsite ja analysoidaan sen merkitystä organisaatiossa niin yksittäisen työntekijän kuin koko organisaation näkökulmasta. Seuraavaksi käsitellään henkilöstövähennyksiä organisaatioissa ja niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Myös henkilöstövähennyksiä tarkastellaan sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Lopuksi edellä mainitut teemat yhdistetään ja selvitetään, millaiset kriisitilanteiden johtamisen keinot voivat säilyttää tai vahvistaa organisaatiossa jatkavien työntekijöiden tunnetta psykologisesta turvallisuudesta henkilöstövähennysten yhteydessä.

2 Johtaminen kriisitilanteissa

2.1 Kriisit organisaatioissa

Liiketoimintaan liittyville kriiseille on monta erilaista määritelmää. Esimerkiksi James ja Wooten (2005, 142) määrittelevät organisaatiokriisin tilanteena, joka herättää voimakkaita tunteita ja julki-suuteen tullessaan aiheuttaa kielteistä palautetta sidosryhmiltä, mikä voi vaarantaa yrityksen taloudellisen vakauden, maineen tai jopa sen olemassaolon. Pearson ja Clair (1998, 60) puolestaan määrittelevät kriisin epätodennäköiseksi, mutta vakavaksi tapahtumaksi, joka uhkaa organisaation toimintaa vaati nopeita päätöksiä, vaikka usein syyt, seuraukset ja ratkaisukeinot ovatkin epäselviä. Eri määritelmien pohjalta voidaan todeta, että organisaatiokriiseille on ominaista epävarmuus, kii-reellisyys ja suuret panokset (James ym. 2011, 461). Ciekanowski ym. (2023, 341) täydentävät vielä listausta korostamalla, että organisaatiokriiseille ominaista eri määritelmien mukaan ovat myös niiden uhkaava luonne eli ne uhkaavat organisaation normaalia toimintaa, kyseenalaistavat yrityksen perusarvot, heikentävät sen uskottavuutta ja tehokkuutta sekä ovat yrityksen hallinnan ulkopuolella.

Organisaatiot ovat alttiita monenlaisille kriisitilanteille (James & Wooten 2005, 142). Ne ovat osa jokaisen organisaation toimintaa, mutta niiden voimakkuus ja laajuus voivat vaihdella (Ciekanowski ym. 2023, 343). Kriisit ovat kuitenkin harvinaisia ja epätavallisia tapahtumia, sillä yleensä haasteellisen tilanteen ilmaantuessa kyseessä on liiketoimintaongelma eikä kriisitilanne (James ym. 2011, 462). Esimerkiksi junan suistuminen raiteilta saattaa aluksi vaikuttaa kriisiltä, mutta myöhemmin voidaan kuitenkin todeta, että se on vain liiketoimintaan kuuluva riski, jonka toteutumisen aiheuttaa haitallisia seurauksia. Jos junan suistuminen kuitenkin johtaisi esimerkiksi matkustajien kuolemiin, tilanne muuttuisi liiketoimintaongelmasta kriisiksi. (James & Wooten 2005, 142.) Mikä siis erottaa kriisin liiketoimintaongelmasta?

Kriisit erottuvat liiketoimintaongelmista niiden harvinaisuudella, merkittävyydellä ja laajoilla vaikutuksilla, jotka ulottuvat myös sidosryhmiin: Liiketoimintaongelmat voivat olla toistuvia tilanteita, joille yritys on altis, mutta kriisit sen sijaan ovat epänormaaleja ja harvinaisia tapahtumia, minkä vuoksi yritykseltä puuttuu kokemus niiden hallinnasta. Kriisien merkittävydestä verrattuna liiketoimintaongelmiin kertoo se, että ne voivat vakavasti vahingoittaa yritystä ja sen elinkelpoisuutta, mikä näkyy esimerkiksi kilpailukyvyyn menetyksenä, myynnin laskuna, luottamuksen heikkenemisenä tai mainehaittona. Lisäksi kriisit vaikuttavat liiketoimintaongelmia laajemmin ja kriittisemmin sidosryhmiin. Tämä on haaste kriisinhallinnalle, koska eri sidosryhmillä on omat odotuksensa ja tar-

peensa yrityksen kriisinhallintastrategian suhteen sekä erilaiset vaikutus- ja valtasuhteet kriisin kohdanneeseen organisaatioon. (James ym. 2011, 461–464.)

Organisaatiokriisit voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, joita ovat äkilliset kriisit ja kytevät kriisit. Äkilliset kriisit ovat odottamattomia tapahtumia, joihin organisaatio ei voi juuri lainkaan vaikuttaa ja joissa sen vastuu on rajallinen. Esimerkiksi vuoden 2001 syyskuun 11. päivän terrori-iskut aiheuttivat valtavan katastrofin ja äkillisen kriisin, jota kukaan liikemaailmassa ei olisi osannut ennustaa. Alueella toimivissa organisaatioissa vallitsi kaaos ja tuottavuus laski. Tässä tilanteessa yritysjohtoa ei kuitenkaan syytetty, koska kriisin nähtiin olevan heidän hallintansa ulkopuolella. (James & Wooten 2005, 142–143.)

Kytevät kriisit puolestaan saavat usein alkunsa organisaation sisältä, ja ne alkavat yleensä pieninä ongelmina, mutta kasvavat vähitellen kriiseiksi, kun johto ei kiinnitä ongelmiin huomiota. Toisin kuin äkilliset kriisit, kytevät kriisit nähdään yleensä yritysjohtajien syynä tai vastuuna. Valtaosa eli lähes 75 % kaikista organisaatiokriiseistä on kyteviä kriisejä, ja ne saavat alkunsa esimerkiksi yritysjohtamisen väärinkäytöksistä, petoksista ja työriidoista. Kytevät kriisit ovat kaataneet ja vahingoittaneet vakavasti monia yrityksiä. (James & Wooten 2005, 143.)

Organisaatiokriisit voidaan jakaa kahteen päätyyppiin myös sen mukaan, onko kriisi syntynyt sisäisten vai ulkoisten tekijöiden seurauksena. Sisäiset kriisit saavat alkunsa organisaation omasta toiminnasta, sen rakenteesta, prosesseista tai yrityskulttuurista. Yleisimmät sisäiset kriisinlähteet ovat tehottomat prosessit, talousongelmat, sisäiset konfliktit, johtamisvirheet ja innovaatioiden puute. Esimerkiksi osastojen väliset ristiriidat voivat hajottaa yrityksen toimintaa ja johtaa lopulta kriisitilanteeseen. (Ciekanowski ym. 2023, 343.)

Ulkoiset kriisit johtuvat puolestaan ympäristön muutoksista, joihin organisaatio ei voi suoraan itse vaikuttaa. Yleisimpiä ulkoisia kriisinlähteitä ovat teknologiset, taloudelliset ja sosiaaliset muutokset sekä luonnonuhat. Ulkoiset kriisinlähteet voidaan vielä jakaa makroympäristöön ja mikroympäristöön. Makroympäristön kriisit johtuvat laajemmista taloudellisista, poliittisista tai teknologisista muutoksista, kun taas mikroympäristön kriisit liittyvät suoraan yrityksen toimintaympäristöön, kuten yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin tai kilpailijoihin. Esimerkiksi kotimaan hidas talouskasvu on ulkoinen makroympäristön kriisinlähde, kun taas kilpailun kiristyminen toimialalla on ulkoinen mikroympäristön kriisinlähde. (Ciekanowski ym. 2023, 343–344.)

2.2 Kriisinhallinta

2.2.1 Kriisinhallinnan prosessi

Boinin ym. (2013, 81) mukaan kriisinhallinta tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka pyrkivät minimoimaan kriisin aiheuttamia haittavaikutuksia. Pearson ja Clair (1998, 60–61) määrittelevät kriisinhallinnan organisaation ja sen ulkoisten sidosryhmien järjestelmällisenä pyrkimyksenä estää kriisejä tai hallita tehokkaasti käynnissä olevia kriisitilanteita. Heidän mukaansa kriisinhallinta on tehokasta, kun organisaation toiminta jatkuu tai käynnistyy uudelleen eli organisaatio pystyy ylläpitämään tai palauttamaan liiketoimintansa jatkuvuuden. Tehokas kriisinhallinta myös minimoi organisaation ja sen ulkoisten sidosryhmien menetykset sekä edistää oppimista, jolloin kriisistä saadut opit säilyvät tulevien kriisien varalle. Kriisinhallinnassa on olennaista selkeiden toimintamenettelyjen määrittäminen, kriisin syiden ja haitallisten vaikutusten tunnistaminen, nopean reagoinnin varmistaminen kriisin vaikutusten minimoimiseksi sekä roolien, tehtävien ja vastuiden tehokas jako, jotta kriisitilanteessa toimiminen on järjestelmällistä (Ciekowski ym. 2023, 346–347). Kriisinhallintaprosessi jaetaan usein kolmeen vaiheeseen, joita ovat kriisiaikainen vaihe, kriisin jälkeinen vaihe ja ennakoituvaihe (Riggio & Newstead 2023, 210).

Kriisin aikana tehokas kriisinhallinta alkaa siitä, että yhdessä tunnustetaan välitöntä reagointia vaativan uhan syntyneen. Jatkuva valppaus on keskeinen tekijä edistämään ennakoitukykyä kriisien ja uhkien havaitsemisessa. Jatkuvaan valppauteen kuuluu ymmärrys siitä, että kriisi voi syntyä milloin tahansa sekä reagointivalmius heikkoihin signaaleihin. (Boin ym. 2013, 82.) Kriisin tunnustamista kutsutaan merkityksenluonniksi (engl. sensemaking). Siinä ihmiset muodostavat ymmärryksen kohtaamastaan uudesta tilanteesta perustuen heidän tietämykseensä ja aiempiin kokemuksiinsa (Weick 1988). Kriisin yhteinen tunnustaminen on tärkeää, mutta erittäin haastavaa kriisitilanteessa. Haasteena on yhteisen ymmärryksen saavuttaminen kehittyvän uhan ominaisuuksista, luonteesta, laajuudesta ja sen seurauksista. Merkityksenluonnin prosessi on kriittinen, jotta kriisijohtajat osaavat tehdä perusteltuja päätöksiä. Merkityksenluonti vaatii hyvin harjoitellun menetelmän, jossa korostuvat esimerkiksi tiedon käsittelyn systemaattisuus, tiedon jakaminen, tilannekuvan luominen ja mahdollisten skenaarioiden analysointi. (Boin ym. 2013, 82–83.)

Kriisiaikaisessa vaiheessa merkityksenluontia seuraa päätöksenteko. Tässä kohtaa kriittistä on kriisin rajoittaminen ja vahinkojen hallinta: vaihe on merkittävä askel kohti liiketoiminnan elpymistä, ja sen tavoitteena on minimoida kriisistä aiheutuvat taloudelliset sekä muut yrityksen selviytymistä uhkaavat tekijät. (James & Wooten 2005, 144.) Strategisen tason kriittisten päätösten tekeminen on todella tärkeää ja ne voivat olla ratkaisevassa asemassa kriisinhallinnassa (Boin ym.

2013, 83). Kriisitilanteessa päätöksenteko voi olla tilanteen mukaan nopeaa tai hidasta, mutta sen täytyy aina perustua parhaaseen saatavilla olevaan tietoon ja ottaa huomioon mahdollisimman kattavasti eri sidosryhmien kokemat seuraukset (Riggio & Newstead 2023, 212). Päätöksenteko kriisitilanteissa on haastavaa ja se on myös eettisesti kuormittavaa. Päätöksiä tehdessä on usein pakko tyytyä kompromisseihin. Tilannetta täytyy punnita monesta eri näkökulmasta, kuten organisaation edun, yksilöiden oikeuksien ja taloudellisten velvoitteiden kannalta. (Alpaslan & Mitroff 2021.) Oikeudenmukaisuus ja inhimillisuus ovat siis myös keskeisiä periaatteita kriisipäätöksenteossa (Riggio & Newstead 2023, 213).

Päätöksenteossa ja kriisinhallinnassa ylipäänsä korostuu yhteistyön merkitys. Kriisit edellyttävät usein intensiivistä yhteistyötä monien eri organisaatioiden välillä, vaikka ne eivät olisi aiemmin tehneet yhteistyötä. (Boin ym. 2013, 83, Boinin & Hartin 2012 mukaan.) Organisaation rajojen yli tapahtuvaan yhteistyön organisointiin on kiinnitettävä huomiota. Usein suostuttelu ei yksinään riitä yhteistyöhön ja toisaalta liiallinen kontrollointi tai käskyttäminen voivat aiheuttaa vastarintaa ja yhteistyön epäonnistumista. (Boin ym. 2013, 84.) Usein kriisitilanteissa kuitenkin näkyy itseorganisoinnin kapasiteetti. Tämä tarkoittaa sitä, että kriisin vaikutuksen kohteeksi joutuneet yhteisöt, organisaatiot ja uhrat osoittavat yllättävää mukautumiskykyä muodostamalla tilanteeseen sopivia yhteistyöverkostoja. (Carr 1932, 213.) Yhteistyön onnistumisessa kriittistä on tiedon jakaminen. Kriisinhallinta onnistuu todennäköisesti paremmin, jos keskeisille sidosryhmille jaetaan tietoa nopeasti, tarkasti, suoraan ja avoimesti. (Pearson & Clair 1998, 72–73.)

Kriisin jälkeisessä vaiheessa sekä myös kriisin aikana tärkeää on oppiminen: se auttaa organisaatioita kehittämään uusia ratkaisuja ja sopeutumaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön (Andres & Heo 2023). Tyypillinen kriisinhallinnan kaava noudattaa seuraavia vaiheita: kriisi tapahtuu, yritys pyrkii minimoimaan sen vaikutuksia ja lopulta kriisi saadaan hallintaan. Oppivassa organisaatiossa käydään läpi samat vaiheet, mutta niiden lisäksi pyritään tietoisesti ymmärtämään, mitkä organisatoriset tekijät vaikuttivat kriisin syntyyn. Myöhemmin tämä ymmärrys hyödynnetään organisaation järjestelmien ja toimintatapojen uudistamiseen ja kehittämiseen. (James & Wooten 2005, 144.) Oppimisessa tärkeää on kontekstiin sidottu oppiminen ja strateginen oppiminen (Andres & Heo 2023). Kontekstiin sidotussa oppimisessa oppiminen tapahtuu reaaliajassa, kun ihmiset toimivat kriisitilanteessa. Jos vastaava kriisi on koettu ennen, aiemmin opitut keinot otetaan käyttöön. Jos tilanne on puolestaan täysin uusi, ihmiset improvisoivat ja kokeilevat erilaisia ratkaisuja löytääkseen sopivan toimintatavan. (Sessa ym. 2011, 149.) Strategisessa oppimisessa organisaatio muuttaa perustavanlaatuisesti vanhoja tapojaan ajatella ja toimia (Thomas ym. 2001). Näin toimimalla organisaatio ei ainoastaan pyri palaamaan entiseen toimintamalliinsa, vaan sen

tavoitteena on siirtyä uuteen liiketoimintamalliin, joka on kriisin oppien myötä kehittyneempi ja vahvempi (James & Wooten 2005, 144).

Lopulta kriisistä selviämisen jälkeen organisaation pitäisi keskittyä ennakointivaiheeseen. Tämä tarkoittaa organisaation resilienssin vahvistamista, jotta se kestäisi paremmin mahdollisia tulevia kriisejä ja toipuisi niistä nopeasti. Resilienssin vahvistaminen tekee organisaatioista joustavampia ja ne pystyvät nopeasti sopeutumaan muuttuviin ympäristöolosuhteisiin. Resilienssin rakentamisessa keskeistä on jatkuva kriisivalmiuden harjoittaminen, kuten haavoittuvuusanalyysien ja erilaisten skenaarioiden tarkastelu, harjoitukset sekä simulaatiot. (Boin ym. 2013, 87.) Tärkeää on myös laatia toimintasuunnitelmia kriisitilanteita varten, kouluttaa työntekijöitä kriisinhallinnan perusteisiin ja kehittää tehokkaita kriisinhallintastrategioita (Ciekanowski ym. 2023, 344).

Lisäksi ennakointivaiheessa on tärkeää keskittyä mahdollisista kriiseistä kertovien signaalien havaitsemiseen. Yleensä äkilliset kriisit eivät anna etukäteen selkeitä merkkejä, mutta lähestyvistä kriisitilanteista on lähes aina nähtävissä jonkinlaisia varoitusmerkkejä, jotka kertovat, että jotain on pielessä. (James & Wooten 2005, 143–144.) Lähestyvistä kriisistä on nähtävissä signaaleja, jos esimerkiksi yrityksen aiemmat toimintamallit eivät enää toimi ja toteutuneet tulokset poikkeavat ennusteista ja oletuksista, kilpailijat saavuttavat parempia tuloksia tai jos yritysjohdolle tulee viestejä ongelmista (Ciekanowski ym. 2023, 343). Varoitusmerkkien tarkkailun lisäksi tärkeää on myös yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa, sillä organisaatiot, jotka tekevät ennakoivaa yhteistyötä ennen kriisiä, ovat paremmin valmistautuneita ja todennäköisemmin onnistuvat kriisinhallinnassa. Yhteistyö voi tarkoittaa esimerkiksi yhteisiä harjoituksia, varautumissuunnitelmia ja tietojen vaihtamista organisaation ja sen sidosryhmien välillä. (Pearson & Clair 1998, 71–72.)

Kriisinhallinnan lopputulos ei aina ole selkeä onnistuminen tai epäonnistuminen. Pearsonin ja Clairen (1998, 67) mukaan jokainen organisaatiokriisi johtaa jossain määrin sekä onnistumisiin että epäonnistumisiin organisaation ja sen sidosryhmien näkökulmasta: Vaikka organisaatio saisi kritiikkiä esimerkiksi median käsittelyn epäonnistumisesta tai ulkoisten sidosryhmien huomiotta jättämisestä, se voi silti hoitaa joitakin kriisinhallinnan osa-alueita onnistuneesti. Vastaavasti, vaikka organisaatio selviytyisi kriisistä moitteettomasti ja oppiminen johtaisi organisaation kehittymiseen, aina löytyy osa-alueita, jotka olisi voitu hoitaa paremmin.

Kriisinhallinnan prosessi tarjoaa siis järjestelmällisen kehyksen kriisien hallintaan ja se kattaa niin kriisiaikaiset toimenpiteet kuin myös niiden ennaltaehkäisyn ja jälkiselvittelyt. Kriisinhallinnassa on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että prosessin onnistuminen ja sen tehokkuus eivät riipu pelkästään suunnitelmista ja toimenpiteistä. Merkittävässä roolissa on myös niitä toteuttava ja johtava henkilö.

2.2.2 Kriisijohtajan rooli kriisinhallinnassa

Kriisit asettavat organisaatiot suuren paineen alle ja vaativat yleensä nopeita päätöksiä. Tämän seurauksena johtajuus saakin uudenlaisen merkityksen kriisitilanteissa, joissa sen rooli on erityisen kriittinen. Koska kaikkia mahdollisia kriisejä ei voida ennakoida ja suunnitella etukäteen, kriisijohtamisen osaaminen ja asiantuntemus ovat välttämättömiä. (Riggio & Newstead 2023, 202.) Johtajuuden merkittävydestä kertoo se, että kriisitilanteissa johtajuus voi ratkaista organisaation kohtalon: kriisinhallintasuunnitelmien tehokas toteutus on usein riippuvainen kriisijohtajan taidoista ja kyvykkyyksistä (Buhagiar & Anand 2021, 417). Ennakoimattomat ja uudet kriisit vaativat erityistä johtajuutta, joka perustuu nopeisiin, mutta laadukkaisiin päätöksiin, joustavuuteen ja sopeutumiskykyyn sekä resurssien nopeaan käyttöönottoon ja kohdentamiseen kriisitilanteen hallinnassa (Riggio & Newstead 2023, 202).

Kuten aiemmin todettiin, yhteinen merkityksenluonti on todella tärkeää, jotta organisaatiossa syntyy jaettu ymmärrys tilanteesta. Kriisijohtajan on otettava tästä vastuuta ja varmistettava, että organisaation jäsenet jakavat saman käsityksen kriisistä, sen syistä, seurauksista ja tarvittavista toimenpiteistä (Carrington ym. 2019). Kriisiaikaisessa merkityksenluonnin vaiheessa johtajien merkityksenluontikyvyt ovatkin erittäin tärkeitä, koska kriisitilanteet ovat usein sekavia, epäselviä ja suurivaikutteisia (Riggio & Newstead 2023, 211). Koska kriisit ovat vaikeasti tulkittavia, ne edellyttävät merkityksenluonnilta suurta selkeyttä. Jos merkityksenluonti epäonnistuu, kriisitilanne voi helposti riistäytyä hallinnasta. (Weick 1988, 305.) Tästä syystä johtajien on tärkeää huomioida, tunnistaa ja tulkita tuntemattomia ja monitulkintaisia ärsykeitä (Riggio & Newstead 2023, 211).

Merkityksenluonnin kriittisiä tekijöitä kriisijohtamisessa ovat sitoutuminen ja kriisin kehystäminen. Sitoutuminen on kriisistä selviämisen kannalta välttämätöntä. Kriisijohtajien on sitouduttava toimintasuunnitelmiin, mutta samanaikaisesti on myös tärkeää pystyä näkemään vaihtoehtoisia ratkaisuja uuden tiedon tai aiempien päätösten odottamattomien seurausten perusteella. (Riggio & Newstead 2023, 212.) Tehokas kriisijohtaminen edellyttää myös tietoista ja huolellista kehystämistä (engl. framing), sillä se vaikuttaa ihmisten tunneperäisiin reaktioihin ja organisaation ilmapiiriin. Kriisit voidaan esittää pelkona, uhkana, haasteena tai mahdollisuutena. Jos johtaja esimerkiksi kehystää kriisin hallittavissa olevaksi ja mahdollisuuksia sisältäväksi ilmiöksi, se voi vähentää ihmisten pelkoa ja lisätä optimismia. (James ym. 2011, 474–477.)

Kriisin aikana päätöksentekovaiheessa on ensiarvoisen tärkeää, että kriisijohtajalla on kyky tehdä tilanteeseen sopivia nopeita, perusteltuja ja harkittuja päätöksiä. Jotta kriisijohtaja voi tehdä hyviä päätöksiä, hänen on kerättävä tilanteesta olennaista tietoa ja todisteita, keskusteltava muiden johto-

ryhmän jäsenten ja sidosryhmien kanssa sekä kuunneltava asiantuntijoiden antamia neuvoja. (Riggio & Newstead 2023, 212.) Näiden neuvojen huomioiminen on tärkeää, mutta lopullinen päätöksenteko on kuitenkin kriisijohtajan vastuulla (James & Wooten 2005, 148). Lisäksi kriisijohtajan on harjoitettava loogista ajattelua ja analysoitava tilannetta huolellisesti. Hänen täytyy tarkastella kriisiä eri näkökulmista ja harkita kaikkia mahdollisia toimintavaihtoehtoja. Vaikka kriisit vaativat usein nopeita päätöksiä, niiden on silti perustuttava huolelliseen harkintaan eikä päätöksenteossa saa kiirehtiä ilman riittävää analyysiä. (Walumbwa ym. 2014, 284, 287.) Strategisella tasolla päätöksenteossa on myös kriittistä, että johtajat ymmärtävät organisaation erilaisia järjestelmiä. On tiedettävä, mitkä järjestelmät tulisi sammuttaa ja mitkä puolestaan tulisi pitää toiminnassa, vaikka koko kapasiteetti ei olisi käytössä. Tämä edellyttää perusteellista tuntemusta monimutkaisista järjestelmistä sekä valmiutta toimia yhteistyössä eri tahojen kanssa. (Ansell ym. 2010, 200–203.)

Kriisijohtajan tulisi toimia rohkeasti päätöksenteossa. Kriisin aikana johtajan on välttämätöntä tehdä rohkeita ratkaisuja ja toimia määrätietoisesti. Tämä on kuitenkin haastavaa, koska kriisitilanteissa ilmenee usein vahva taipumus riskien välttelyyn. Kriiseihin liittyy jo valmiiksi paljon epävarmuutta, jota johtajat pyrkivät kompensoimaan reagoimalla tilanteeseen erityisen varovaisesti. Tätä varovaisuuteen suuntautuvaa toimintaa kutsutaan uhkajäykkyydeksi (engl. threat rigidity). Rohkeasti toimiminen on kuitenkin välttämätöntä, jotta lähestyvä kriisi voidaan nähdä uhan sijaan mahdollisuutena yrityksen uusiutumiseksi ja kehittymiseksi. (James & Wooten 2005, 148–149.)

Kriisin aikana kriisijohtajan vastuulla on myös luottamuksen perustan rakentaminen. Tämä on todella merkittävää, sillä ilman luottamusta organisaation päätöksenteko ja strategian toteutus tulevat väistämättä epäonnistumaan. Luottamusta on rakennettava moneen suuntaan. Työntekijöillä on tarve tuntea olonsa turvalliseksi työympäristössään sekä niiden ihmisten seurassa, joiden kanssa he työskentelevät. Asiakkailta on tarve luottaa yrityksen tarjoamiin tuotteisiin tai palveluihin ja organisaation sidosryhmillä puolestaan on tarve luottaa yhteistyön sujuvuuteen. Kriisijohtajien on siis rakennettava luottamusta edistävä ympäristö, joka ulottuu koko toimitusketjuun ja kattaa kaikki liiketoiminnan osa-alueet, joissa kriisejä voi esiintyä. Lisäksi kriisin aikana sekä sen jälkeen kriisijohtajien on omaksuttava oppimiseen perustuva ajattelutapa, koska kriisit voivat olla arvokkaita oppimismahdollisuuksia ja auttaa organisaatiota kehittymään ja vahvistumaan pitkällä aikavälillä. (James & Wooten 2005, 146, 149.)

Kriisijohtajan rooli on merkittävä myös ennakointivaiheessa, sillä heidän näkemyksensä riskeistä ja kriisivalmiuden tarpeesta vaikuttavat suoraan siihen, miten organisaatio valmistautuu kriiseihin ja selviytyy niistä. Jos johdon asenne kriisivalmiuteen on välinpitämätön, se ei pidä kriisinhallintaa

merkittävänä, eikä siksi aktiivisesti valmistele organisaatiota mahdollisia kriisitilanteita varten. Tällöin kriisinhallintakäytäntöjä ei kehitetä, mikä voi johtaa tilanteeseen, jossa kriisin sattuessa organisaatio on täysin valmistautumaton, koska ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä ei ole toteutettu asianmukaisesti. Jos johto puolestaan pitää kriisivalmiutta tärkeänä, se todennäköisesti varaa resursseja kriisinhallintakäytäntöjen kehittämiseen, kuten riskien kartoittamiseen tai kriisinhallintasuunnitelmien luomiseen. Heidän pyrkimyksensä on tällöin organisaatiokulttuurin muokkaaminen niin, että kriisien hallinta nähdään tärkeänä osana organisaation toimintaa. Kun organisaation kriisivalmius on hyvä, se pystyy reagoimaan kriiseihin tehokkaasti ja vähentämään niiden aiheuttamia vahinkoja. (Pearson & Clair 1998, 68–69.)

Kriisijohtajan toiminnalla on siis merkittävä vaikutus siihen, miten organisaatio onnistuu toteuttamaan kriisinhallinnan prosessin käytännössä. Kriisitilanteiden johtaminen ei vaikuta ainoastaan organisaation operatiivisiin toimintoihin, vaan sillä on merkittävä vaikutus myös sen työntekijöiden kokemuksiin. Yksi keskeinen tekijä, johon erityisesti kriisitilanteissa tulee kiinnittää huomiota, on työntekijöiden kokemus psykologisesta turvallisuudesta, sillä sen rooli organisaation suorituskyvyn ja yksilön hyvinvoinnin edistämässä on merkittävä.

3 Psykologinen turvallisuus

3.1 Psykologinen turvallisuus käsitteenä

Psykologista turvallisuutta on ensimmäisen kerran käsitelty organisaatiotieteissä jo vuosikymmeniä sitten johtamista, liiketaloutta ja organisaatiokulttuuria tutkineiden professorien Edgar Scheinin ja Warren Bennisin toimesta, mutta vasta 2010-luvun jälkeen empiirinen tutkimus on lähtenyt kasvuun (Frazier ym. 2017, 114). Psykologisen turvallisuuden käsite löysi tiensä organisaatiotutkimuksen kirjallisuuteen, kun organisaatiotieteiden piirissä alettiin keskustelemaan siitä, mitä organisaatiomuutoksen aikaansaaminen edellyttää. Vuonna 1965 Schein ja Bennis esittivät, että psykologinen turvallisuus on merkittävä tekijä antamaan ihmisille tunteen turvallisuudesta ja itsevarmuudesta, jotka mahdollistavat heidän käyttäytymisen sopeutumisen organisaation muuttuvien haasteiden mukaisesti. Myöhemmin vuonna 1993 Schein esitti, että psykologinen turvallisuus vähentää ihmisten asettumista puolustuskannalle sekä oppimiseen liittyvää ahdistusta, jota syntyy ihmisten kohdatessa heidän odotustensa tai toiveidensa kanssa ristiriidassa olevaa tietoa. Schein ehdotti, että psykologinen turvallisuus mahdollistaa yksilöiden keskittymisen yhteisiin tavoitteisiin ja ongelmien ennaltaehkäisyyn sen sijaan, että he pyrkisivät suojelemaan itseään. (Edmondson & Lei 2014, 24–25.) Scheinin ja Bennisin jälkeen useat tutkijat, kuten William Kahn ja Amy Edmondson, ovat tarkastelleet psykologisen turvallisuuden merkitystä työympäristössä.

Kahn (1990, 694, 708) keskittyy psykologisen turvallisuuden määritelmässään yksilötason havaintoihin. Hän määrittelee psykologisen turvallisuuden tunteena, joka mahdollistaa yksilön ajatusten esiin tuomisen ja olemisen oma itsensä. Hänen mukaansa psykologinen turvallisuus on välttämättömyys sille, että työntekijät voivat tuntea sitoutumista ja kiintymystä työrooleihinsa. Se vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen ilmaista itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti työsuoritusten aikana. Lisäksi psykologinen turvallisuus vähentää työntekijöiden vetäytymistä ja itsensä puolustamista.

Poiketen Kahnin yksilötason määritelmästä Edmondson (1999, 354) määrittelee psykologisen turvallisuuden ryhmätason käsitteenä. Hänen mukaansa tiimin psykologinen turvallisuus tarkoittaa jaettua uskomusta siitä, että tiimiin kuuluvat yksilöt kokevat turvalliseksi ihmissuhteisiin liittyvien riskien ottamisen. Usein tätä uskomusta pidetään itsestäanselvyytenä, eikä aiheelle tarvitse antaa erikseen huomiota. Tiimin psykologisen turvallisuuden perusta on luottamuksessa ja molemminpuolisessa kunnioituksessa tiimin jäsenten kesken. Psykologisen turvallisuuden omaavassa tiimissä

yksilö voi olla oma itsensä, ilmaista mielipiteensä tai tehdä virheitä ilman, että hänen täytyy pelätä rangaistusta, hylkäämistä tai nöyryytystä.

Vaikka Edmondsonin ja Kahnin tutkimukset käsittelevät eri analyysitasoja ja pohjautuvat eri kirjallisuuslähteisiin, niitä ei pidä ajatella keskenään kilpailevina näkökulmina. Pikemminkin ne ovat toisiaan täydentäviä käsityksiä samasta ilmiöstä, jotka molemmat korostavat periaatetta, jonka mukaan on merkittävää luoda työpaikka, missä ihmissuhteisiin liittyvät riskit ovat mahdollisimman pienet. (Frazier ym. 2017, 116.)

On myös tärkeää huomata, että psykologinen turvallisuus ei ole sama asia kuin yhteenkuuluvuus ja luottamus, vaikka nämä käsitteet ovatkin lähellä toisiaan (Edmondson 1999; Lateef 2020). Keskeinen ero ryhmän yhteenkuuluvuuden ja tiimin psykologisen turvallisuuden välillä liittyy omien mielipiteiden ilmaisuun. Vahva yhteenkuuluvuuden tunne voi johtaa niin sanottuun ryhmäajattelun (engl. groupthink) ilmiöön eli haluttomuuteen olla eri mieltä tiimin jäsenten kanssa. Tämä puolestaan mahdollisesti estää erilaisten näkökulmien huomioimista. (Edmondson 1999, 354.) Luottamus tarkoittaa organisaatiokontekstissa tunnetta siitä, että organisaation jäsenten toiminta on itselle edullista ja edistää yhteisiä tavoitteita. Luottamus kattaa usein pidemmän ajanjakson ja voi ulottua kauas tulevaisuuteen, kun taas psykologinen turvallisuus voi liittyä vain lyhyeen aikaväliin tai yhteen tilanteeseen. Lisäksi luottamuksessa keskiössä ovat toiset ihmiset ja heidän luotettavuutensa. Psykologisessa turvallisuudessa taas keskiössä on yksilö itse: uskaltaako organisaation jäsen luottaa siihen, että muut osoittavat ymmärrystä ja antavat tukea tarvittaessa. (Lateef 2020, 12.)

Psykologinen turvallisuus on siis moniulotteinen ilmiö. Käsitteen ymmärtäminen ei kuitenkaan yksin riitä, sillä on olennaista tarkastella psykologisen turvallisuuden konkreettisia vaikutuksia sekä yksilön hyvinvointiin että koko organisaation toimintaan.

3.2 Psykologisen turvallisuuden merkitys yksilölle ja organisaatiolle

3.2.1 Yksilötason merkitys

Psykologisen turvallisuuden merkitys yksilölle on keskeinen, sillä psykologisella turvallisuudella on positiivinen vaikutus moniin työntekijän työkykyyn vaikuttaviin tekijöihin, kuten työhyvinvointiin, työntekijän palautumiseen ja oppimiseen (Zhang & Song 2020; Hasan & Kashif 2021; Selander ym. 2023).

Työhyvinvointi on työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia työssä, joka ilmenee fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena terveytenä sekä työtyytyväisyytenä. Se on työntekijän voimavara, jolla

on runsaasti positiivisia vaikutuksia yksilöön. Työhyvinvointi tukee yksilön jaksamista ja antaa energiaa työhön sekä myös muuhun elämään, koska työhyvinvointi ei ainoastaan vaikuta työssä jaksamiseen vaan myös työntekijän yksityiselämään. Hyvinvoiva työntekijä myös kokee työnsä mielekkääksi ja motivoivaksi, kun taas työhyvinvoinnin puute voi johtaa työn merkityksellisyyden katoamiseen ja heikentyneeseen motivaatioon. Työhyvinvointi myös lisää työn hallinnan tunnetta eli työntekijä kokee voivansa vaikuttaa työhönsä. Lisäksi työhyvinvointi vähentää stressiä, uupumusta ja henkistä raskautta. Hyvinvointi työssä pienentää siis fyysistä ja psyykkistä kuormitusta ja vaikuttaa näin myös työntekijän terveyteen: Pitkäkestoinen stressi voi johtaa masennukseen, muisti- ja unihäiriöihin sekä vakaviin sairauksiin, kuten sydän- ja verisuonitauteihin. Työhyvinvoinnin parantaminen puolestaan voi vähentää stressiä ja sen kielteisiä terveysvaikutuksia, mikä voi edistää pidempää ja terveempää elämää. (Manka & Manka 2016, 28–38.)

Zhang ja Song (2020) tutkivat nöyrän johtajuuden (engl. humble leadership) vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin ja havaitsivat tutkimuksessaan välillisen vaikutuksen nöyrän johtajuuden ja työhyvinvoinnin kesken. Heidän mukaansa välittävänä tekijänä toimii psykologinen turvallisuus. Johtamisella, joka osoittaa nöyryyttä ja oppimishalua sekä arvostaa työntekijöiden panosta voidaan lisätä psykologista turvallisuutta, jolloin työntekijät kokevat vähemmän pelkoa ilmaista mielipiteitään tai tehdä virheitä. Tämä näkyy heidän parantuneena työhyvinvointinaan, kun työntekijät tuntevat olonsa vapaammiksi ja arvostetuiksi työpaikallaan.

Myös Hasan ja Kashif (2021) havaitsivat tutkimuksessaan yhteyden psykologisen turvallisuuden ja työntekijöiden työhyvinvoinnin välillä. Heidän mukaansa psykologinen turvallisuus yhdessä psykologisen voimaantumisen (engl. psychological empowerment) kanssa lisäävät työntekijöiden promotiivista ääntä (engl. promotive voice) eli heidän halua aktiivisesti osallistua organisaation toimintaan. Psykologinen turvallisuus lisää työntekijöiden halukkuutta nostaa esiin uusia ideoita. Psykologinen voimaantuminen puolestaan on sisäinen työmotivaatio, joka vahvistaa työntekijöiden tunnetta siitä, että heillä on vaikutusvaltaa ja autonomiaa työssään (Spreitzer 1995, 1444). Yhdessä nämä vahvistavat työntekijöiden promotiivista ääntä, joka puolestaan toimii tärkeänä välittäjänä yksilöiden työhyvinvoinnille (Hasan & Kashif 2021, 49–50).

Psykologinen turvallisuus edistää työntekijöiden palautumista (Selander ym. 2023). Palautumisen tarkoituksena on auttaa elimistöä siirtymään stressitilasta takaisin lepotilaan. Palautuminen on yksilön kannalta tärkeää, koska työ kuormittaa kehoa ja mieltä. Fyysinen ja henkinen palautuminen mahdollistavat sen, että työntekijä pystyy jatkamaan tehokasta työskentelyä. Palautuminen myös vähentää työuupumuksen riskiä ja auttaa säilyttämään työmotivaation pitkällä aikavälillä. (Manka

& Manka 2016, 181–182.) Selanderin ym. (2023) tutkimuksen mukaan työntekijöiden palautuminen työstä on sitä heikompa mitä enemmän he kokevat kuormitusta. Tutkimuksessa havaittiin, että psykologinen turvallisuus ja johtajuus, joka tukee, yhdistää ja inspiroi alaisia edistävät työntekijöiden palautumista. Vaikka työ olisi kuormittavaa, psykologinen turvallisuus voi vähentää työkuormituksen negatiivista vaikutusta palautumiseen.

Psykologinen turvallisuus edistää myös yksilön oppimista, sillä oppimisen psykologinen perusta on turvallisessa ympäristössä. Oppimista pidetään usein vain ajatteluun ja tietojen käsittelyyn liittyvänä prosessina. Oppimisella on kuitenkin syvemmät emotionaaliset ja psykologiset perusteet, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn oppia. (Edmondson & Lei 2014, 37; Lateef 2020, 5.) Psykologisen turvallisuuden rooli on tärkeä, jotta yksilöt uskaltavat muuttaa toimintaansa ja voivat oppia uutta. Kun työntekijä tuntee olonsa turvallisiksi, hän uskaltaa kokeilla uusia ideoita, pyytää apua ja tehdä virheitä ilman pelkoa arvostelusta. Tämä on välttämätöntä yksilön oppimisen ja kehityksen kannalta. (Edmondson & Lei 2014, 37.) Oppiminen on puolestaan tärkeää työntekijän työhyvinvoinnin kannalta, koska hyvinvoivalla työntekijällä on oltava tarpeeksi tietoja, taitoja ja osaamista tehtävien suorittamiseen (Manka & Manka 2016, 53).

Psykologisen turvallisuuden merkitys ei näy ainoastaan yksilötasolla. Se on merkittävä tekijä myös organisaatiotasolla, sillä työntekijöiden työhyvinvointi, palautuminen ja oppiminen vaikuttavat positiivisesti yksilön itsensä lisäksi myös organisaation suorituskykyyn ja tulokseen (Edmondson & Lei 2014; Manka & Manka 2016; Selander ym. 2023). Lisäksi organisaation suoritusta edistävät tiimioppiminen, työntekijöiden luovuus ja sitoutuminen, joihin psykologinen turvallisuus on merkittävästi yhteydessä. Luovuus ja sitoutuminen ovat luonnollisesti merkittäviä tekijöitä myös yksilötasolla työntekijöiden näkökulmasta, mutta ne ovat lisäksi avainasemassa organisaation menestymisessä ja tuovat sille kilpailuetua. (Edmondson 1990; Anderson ym. 2014; Deepalakshmi ym. 2024.)

3.2.2 Organisaatiotason merkitys

Psykologisella turvallisuudella on merkittävä vaikutus organisaation tulokselle (Frazier ym. 2017, 114). Vaikutus ei ole suora, vaan se heijastuu tulokseen eri tekijöiden kautta, joita ovat muun muassa tiimien oppimiskäyttäytyminen, työntekijöiden luovuus ja innovatiivisuus sekä heidän sitoutumisensa työhön ja organisaatioon (Edmondson 1999; Kark & Carmeli 2009; Rabiul ym. 2023). Esimerkiksi psykologinen turvallisuus edistää tiimien oppimiskäyttäytymistä, mikä puolestaan vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja tehokkuuteen eli tätä kautta myös sen tulokseen (Edmondson 1999, 355).

Tiimien oppimiskäyttäytyminen on prosessi, joka perustuu tiimin jäsenten väliseen vuorovaikutukseen, kuten palautteen ja avun antamiseen sekä pyytämiseen, tiedon jakamiseen, virheistä keskustelemiseen ja uusien ideoiden kokeilemiseen. Näiden toimintojen avulla tiimit voivat esimerkiksi oppia asiakkaiden tarpeista, havaita ympäristössä tapahtuneita muutoksia ja parantaa tiimiläisten kollektiivista tilanteen ymmärtämistä. (Edmondson 1999, 351.)

Tiimien oppimiskäyttäytymistä kuitenkin usein estää se, että tiimin jäsenet eivät ole halukkaita jakamaan hallussaan olevaa ainutlaatuista tietoa (Stasser & Titus 1987, 83). Tiedon jakamiseen liittyy yleensä pelko itsensä altistamisesta riskitilanteeseen. Tehdyn virheen myöntäminen tai avun pyytäminen voi saada yksilön tuntemaan olonsa epäpäteväksi ja hän saattaa pelätä imagoinsa menettämistä, vaikka avoin keskustelu hyödyttäisi tiimiä tai organisaatiota. Erityisesti työntekijät haluavat välttää epäsuotuisan vaikutelman luomista henkilöihin, jotka vaikuttavat päätöksiin esimerkiksi palkankorotuksista tai ylennyksistä. (Edmondson 1999, 351–352, 355.)

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri edistää yksilön oppimisen lisäksi tiimien oppimiskäyttäytymistä, sillä se voi vähentää oppimiseen liittyviä riskejä erityisesti hierarkkisissa organisaatioissa. Työntekijät ovat todennäköisemmin halukkaita jakamaan ideoitaan, pyytämään apua, myöntämään tehdyt virheet ja antamaan palautetta, jos he kokevat näiden toimien olevan turvallisia. Psykologista turvallisuutta kokevat työntekijät ovat myös todennäköisemmin valmiita puhumaan avoimesti organisaatiossa. Avoin viestintä on olennainen tekijä organisaatioiden oppimisessa ja menestymisessä, sillä se antaa työntekijöille mahdollisuuden haastaa vakiintuneet käytännöt, tunnistaa ongelmia ja kehittymismahdollisuuksia sekä ehdottaa uusia ideoita organisaation hyvinvoinnin kehittämiseksi. Työpaikoilla on yhä enemmän yhteistyöhön perustuvia suhteita, joten psykologinen turvallisuus tulee jatkossakin olemaan keskeinen tekijä oppimisen ja organisaation suorituskyvyn kannalta. (Edmondson & Lei 2014, 36–37.)

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa organisaation tulokseen myös työntekijöiden innovatiivisuuden ja luovuuden kautta. Andersonin ym. (2014, 1299) mukaan työntekijöiden innovatiivisuus ja luovuus ovat yhä tärkeämpiä tekijöitä organisaation menestyksen, suorituskyvyn ja pitkän aikavälin selviytymisen kannalta. Kuten aiemmin todettiin, tiimien oppimiskäyttäytyminen kärsii, jos organisaation jäsenet eivät esimerkiksi uskalla ehdottaa uusia ideoita tai muuten viestiä avoimesti. Sama ilmiö pätee myös organisaation innovatiivisuuteen ja työntekijöiden luoviin työprosesseihin osallistumiseen. Uudet ideat ja luovat keksinnöt voivat aluksi vaikuttaa epärealistisilta tai jopa naurettavilta. Uusien ideoiden kehittämiseen liittyy paljon epävarmuutta ja riskejä tehdä virheitä. Matalan psykologisen turvallisuuden ilmapiiri heikentää työntekijöiden halukkuutta osallistua

luovaan työhön, koska he pelkäävät epäonnistuneiden ideoiden tuovan kielteisiä henkilökohtaisia seurauksia, kuten itsensä nolaamisen tai arvostuksen menettämisen. (Kark & Carmeli 2009, 788.)

Karkin ja Carmelin (2009, 794–796) tutkimus osoittaa, että psykologinen turvallisuus edistää työntekijöiden luovuutta. Se vaikuttaa luoviin työprosesseihin osallistumiseen suoraan sekä elinvoimaisuuden tunteen kautta. Tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus lisää työntekijöiden elinvoimaisuuden tunnetta eli he kokevat olonsa energisemmiksi, aktiivisemmiksi ja elinvoimaisemmiksi. Elinvoimaisuuden tunne kasvaa työntekijöiden kokiessa työpaikkansa turvalliseksi paikaksi ilmaista mielipiteitä ja ottaa ihmissuhteisiin liittyviä riskejä. Energiset ja aktiiviset työntekijät puolestaan osallistuvat todennäköisemmin luoviin työprosesseihin, etsivät uusia ratkaisuja ja ideoita sekä sitoutuvat innovatiivisuutta vaativiin tehtäviin. Kuitenkin jo korkea psykologinen turvallisuus itsessään lisää työntekijöiden osallistumista luovaan työskentelyyn.

Psykologinen turvallisuus on merkittävä tekijä organisaation tulokselle myös työntekijöiden sitoutumisen näkökulmasta (Kahn 1990; Rabiul ym. 2023). Kahnin (1990, 708) mukaan psykologinen turvallisuus edistää työntekijöiden henkilökohtaista sitoutumista työhön. Hänen mukaansa sitoutuminen työhön tarkoittaa sitä, että työntekijä ei vain suorita työtehtäviään mekaanisesti, vaan hän kokee työn osaksi itseään, mikä mahdollistaa omien ajatusten, tunteiden ja luovuuden ilmaisemisen. Henkilökohtaisessa sitoutumisessa vaikuttavat fyysinen, kognitiivinen ja emotionaalinen ulottuvuus. Fyysinen sitoutuminen näkyy esimerkiksi työn tekemisessä aktiivisesti ja innostuneesti. Kognitiivinen ulottuvuus näkyy työhön liittyvässä ajattelussa ja suunnittelussa, kuten uusien ideoiden kehittämisessä. Emotionaalinen ulottuvuus puolestaan liittyy esimerkiksi tunnetaitoihin, kuten empatian osoittamiseen.

Rabiulin ym. (2023) tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus edistää työhön sitoutumisen lisäksi myös työntekijöiden organisaatioon sitoutumista. Organisatorinen sitoutuminen viittaa työntekijöiden emotionaaliseen ja älylliseen omistautumiseen organisaation tavoitteita kohtaan, organisaatioskollisuuteen ja työyhteisöön kuulumisen tunteeseen (Deepalakshmi ym. 2024, 5942). Henkilöstöhallinnon käytännöillä voidaan lisätä psykologista turvallisuutta, mikä puolestaan lisää työntekijöiden organisaatiositoutumista. Ylipäänsä psykologiset tilat vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen. Psykologisen turvallisuuden lisäksi esimerkiksi psykologinen saatavuus (engl. psychological availability), joka kuvaa työntekijän tunnetta riittävästä emotionaalisisista, henkisistä ja fyysisistä voimavaroista työtehtävien hoitamiseen, on keskeinen tekijä organisaatioon sitoutumisessa. (Rabiul ym. 2023, 231–233.)

Työntekijöiden sitoutuminen työhön ja organisaatioon ovat avainasemassa organisaation liiketoiminnassa ja strateginen välttämättömyys sen menestykselle: sitoutuneet työntekijät ylittävät todennäköisemmin työn perusvaatimukset, tuovat esiin innovatiivisia ja luovia ideoita sekä osoittavat korkeampaa työtehokkuutta, mikä puolestaan parantaa organisaation tuottavuutta, asiakastytyvääsyyttä ja taloudellista suorituskykyä. Työntekijöiden sitoutuminen edesauttaa organisaation menestymistä myös edistämällä työntekijöiden hyvinvointia, mikä näkyy esimerkiksi vähentyneinä poissaoloina, alhaisempana työntekijöiden vaihtuvuutena ja parantuneena työtyytyväisyytenä. (Deepalakshmi ym. 2024, 5942, 5945.)

Psykologisella turvallisuudella on siis suuri merkitys niin yksittäisen työntekijän kuin koko organisaation näkökulmasta. Psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu erityisesti organisaatiokriisien, kuten henkilöstövähennysten aikana. Niiden toteuttaminen uhkaa organisaatiossa jatkavien työntekijöiden kokemusta psykologisesta turvallisuudesta, joten on kriittistä ymmärtää, miten psykologista turvallisuutta voidaan tukea henkilöstövähennysten yhteydessä.

4 Kriisitilanteiden johtaminen ja psykologinen turvallisuus henkilöstövähennysten aikana

4.1 Henkilöstövähennykset organisaatioissa

4.1.1 Henkilöstövähennys käsitteenä ja taustatekijät

Datta ym. (2010, 282) määrittelevät henkilöstövähennykset organisaation suunnitelmallisiksi ja tarkoituksenmukaisiksi toimenpiteiksi, joiden tavoitteena on vähentää työntekijöiden määrää organisaation suorituskyvyn vahvistamiseksi. Mujtaban ja Senathipin (2020, 209, 213) mukaan henkilöstövähennykset voivat olla väliaikaisia työntöön keskeytyksiä, mutta useimmiten kyseessä on työntekijän pysyvä erottaminen organisaatiosta. Heidän mukaansa henkilöstövähennykset ilmenevät yrityksissä usein työntekijöiden irtisanomisina, joiden kautta voidaan poistaa suuri määrä työntekijöitä lyhyen aikavälin ratkaisuna työvoimakustannusten alentamiseksi. Henkilöstövähennyspäätös voi johtua myös työntekijän omasta virheestä, mutta useimmiten taustalla on pyrkimys välttää konkurssi tai lisätä voittoja.

Henkilöstövähennykset ovat usein monien tekijöiden summa, joiden taustalla vaikuttavat yleensä joko ulkoiset ympäristötekijät tai yrityksen sisäiset organisaatiotekijät (Datta ym. 2010; Gandolfi & Hansson 2010). Organisaation mahdollisuus hallita ulkoisia tekijöitä, kuten taloudellisia kriisejä, taantumaa, globaalia kilpailua, toimialan huonoa tilannetta, fuusioita ja yritysostoja sekä teknologian muutoksia, on rajallinen (Gandolfi & Hansson 2010, 500, 502). Esimerkiksi laskusuhdanteen aikana yritys voi joutua irtisanomaan osan henkilöstöstään välttyäkseen konkurssilta. Yritysfuusiot voivat niin ikään johtaa irtisanomisiin, kun päällekkäisiä toimintoja joudutaan karsimaan. Toisaalta yritys voi myös ottaa käyttöönsä uutta teknologiaa ja robotteja vähentääkseen työntekijämäärän tarvetta, mikä aiheuttaa henkilöstövähennyksiä. Lisäksi jotkin toimialat, kuten kaivostoiminta, ovat yksinkertaisesti taantuvia nykypäivän liiketoimintaympäristössä, mikä johtaa henkilöstön vähentämiseen. (Mujtaba & Senathip 2020, 209–210.)

Yritystason syyt eli sisäiset tekijät ovat seurausta taloudellisista paineista, tappioista, johtamiskäytännöistä tai strategiasta, ja ne voidaan jakaa kahteen ryhmään, jotka muodostuvat rahoituksellisista tai johtamiseen liittyvistä tekijöistä. Rahoituksellisia syitä henkilöstövähennysten taustalla ovat esimerkiksi tarve kustannusten leikkaamiseen tai osakkeenomistajien vaatimuksien aiheuttamat tuottavuuspaineet. Johtamiseen liittyviä syitä ovat puolestaan esimerkiksi epäonnistuneet strategiat ja investoinnit, kriisinhallinta ja tuottavuuden sekä tehokkuuden parantaminen työvoimaa vähentämällä. (Gandolfi & Hansson 2010, 500, 503.)

Ymmärrys henkilöstövähennysten taustalla vaikuttavista tekijöistä antaa hyvän pohjan ilmiön kokonaisvaltaiselle tarkastelulle. Kuitenkin vasta tarkastelemalla vähennysten konkreettisia vaikutuksia työntekijöihin ja organisaatioon voi ymmärtää, millaisia seurauksia näillä päätöksillä on yksilöiden kokemuksiin ja organisaation toimintaan kokonaisuudessaan.

4.1.2 Henkilöstövähennysten vaikutukset organisaatioon ja työntekijöihin

Organisaation suorituskyvyn kannalta henkilöstövähennyksillä voi olla välittömiä tai lyhytaikaisia etuja, kuten konkurssin välttäminen, voittojen kasvattaminen tai uusien suhteiden luominen. Työvoimakustannuksia saadaan leikattua ja yrityksen kilpailukykyä lisättyä, jos esimerkiksi korkeapalkkaisia työntekijöitä irtisanotaan ja heidät korvataan matalapalkkaisilla työntekijöillä. (Mujtaba & Senathip 2020, 209, 214.) Useat tutkimukset kuitenkin viittaavat siihen, että pitkällä aikavälillä henkilöstövähennykset aiheuttavat organisaatiolle negatiivisia taloudellisia ja operatiivisia seurauksia, kun yritys esimerkiksi menettää osaavaa työvoimaa, työilmapiiri heikkenee ja tyytymättömyys jäljelle jääneiden työntekijöiden keskuudessa lisääntyy. Tämä voi johtaa huonontuneeseen asiakaspalveluun ja työn laatuun sekä alentuneisiin tuottoihin. (Gandolfi & Hansson 2010, 498; Mujtaba & Senathip 2020, 209, 214.) Kaiken kaikkiaan henkilöstövähennysten vaikutus organisaation parempaan suorituskykyyn on epävarma, sillä ne voivat tarjota strategisia hyötyjä, mutta ne voivat myös aiheuttaa negatiivisia seurauksia, jotka heikentävät organisaation tehokkuutta (Mujtaba & Senathip 2020, 215–216). Vaikka niiden vaikutus organisaation pitkän aikavälin menestykseen on kyseenalainen, aiheeseen liittyvät tutkimukset ovat joka tapauksessa tarjonneet vahvan näytön siitä, että henkilöstövähennykset vaikuttavat työntekijöihin lähes aina negatiivisesti (Gandolf & Hansson 2010, 510).

Henkilöstövähennysten haitat koskettavat niin irtisanottuja kuin myös yritykseen jääviä työntekijöitä (Gandolf & Hansson 2010; Mujtaba & Senathip 2020). Työn menetyksen aiheuttama välitön taloudellinen ahdinko voi johtaa moniin kielteisiin vaikutuksiin irtisanotun työntekijän fyysisessä ja psyykkisessä hyvinvoinnissa (Gandolf & Hansson 2010, 510; Mujtaba & Senathip 2020, 210). Mujtaban ja Senathipin (2020, 216–217) mukaan osalle irtisanotuista voi olla erittäin haastavaa sopeutua irtisanomisen jälkeiseen elämään erityisesti, jos työntekijä on ollut pitkään samassa työpaikassa. Yleisesti esiintyviä ongelmia työpaikkansa menettäneiden keskuudessa ovat ahdistus, masennus ja itseluottamuksen puute. Joskus nämä ongelmat voivat jopa kehittyä kroonisiksi mielenterveysongelmiksi, joiden kanssa työnsä menettänyt joutuu elämään koko loppuelämänsä. Lisäksi erityisesti pitkäaikaisesta työsuhteesta irtisanotun on usein vaikea saada uutta työpaikkaa, mikä korostuu varsinkin ikääntyvillä työntekijöillä.

Toinen henkilöstövähennyksiin liittyvä, mutta vähemmälle huomiolle jäänyt näkökulma koskee organisaatioon jääviä työntekijöitä (Mujtaba & Senathip 2020, 216). Henkilöstövähennykset vaikuttavat haitallisesti myös niihin työntekijöihin, jotka jäävät organisaatioon ja voivat heikentää esimerkiksi heidän työturvallisuutensa tunnetta, työn laatua, työtyytyväisyyttä, riskinottoa, motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon sekä sen toimintaan. Henkilöstövähennykset puolestaan lisäävät muun muassa epäluottamusta johtoa kohtaan, poissaoloja, konflikteja, stressiä, ahdistusta, epävarmuutta, vihan ja syyllisyyden tunnetta sekä muutosvastarintaa. (Gandolf & Hansson 2010, 500.) Esimerkiksi Dlouhy ja Casper (2020) tarkastelivat tutkimuksessaan, miten henkilöstön vähentäminen vaikuttaa työpaikalle jäävien työntekijöiden hyvinvointiin ja työmotivaatioon. He havaitsivat, että henkilöstövähennykset lisäävät työkuormitusta ja työpaikkaturvattomuutta, jotka puolestaan heikentävät työntekijän psykologista ja fyysistä terveyttä. Vastaavasti tutkimus osoitti, että henkilöstövähennysten myötä yritykseen jäävät työntekijät kokevat työresurssien eli esihenkilöiden tuen ja kehittymismahdollisuuksien heikentyvän, mikä alentaa heidän työmotivaatiotaan. Lisäksi ne työntekijät, jotka eivät joudu irtisanotuiksi, voivat kärsiä niin sanotusta ”selviytyjän syyllisyydestä” (engl. survivor’s remorse) erityisesti silloin, kun työpaikkansa säilyttänyt selviytyjä kokee, ettei hänen oma suorituksensa ollut yhtään sen parempi kuin irtisanottujen suoritukset. Tämä on ilmiö, joka voi romahduttaa työntekijän moraalien ja sitoutumisen. (Gandolf & Hansson 2010, 511; Mujtaba & Senathip 2020, 216.)

Henkilöstövähennykset heikentävät myös organisaatioon jäävien työntekijöiden tunnetta psykologisesta turvallisuudesta, mikä välittyy työpaikkaepävarmuuden kautta (Kim 2020; López Bohle ym. 2021). Henkilöstövähennykset lisäävät työntekijöiden kokemusta työpaikkaepävarmuudesta (engl. job insecurity), joka tarkoittaa työntekijän kokemaa epävarmuutta tai pelkoa siitä, että hän menettää työpaikkansa vastoin tahtoaan (De Cuyper ym. 2012, 770; López Bohle ym. 2021). Työpaikkaepävarmuus puolestaan vähentää psykologista turvallisuutta, sillä työntekijät, jotka kokevat työpaikkansa olevan uhattuna pelkäävät todennäköisemmin ihmissuhteisiin liittyvien riskien ottamista, kuten avun pyytämistä (Kim 2020).

4.2 Kriisijohtamisen keinot jatkavien työntekijöiden psykologisen turvallisuuden tukemiseen

Henkilöstövähennysten aikana on erityisen tärkeää ylläpitää ja vahvistaa organisaatioon jäävien työntekijöiden tunnetta psykologisesta turvallisuudesta, sillä henkilöstövähennykset ovat merkittävä uhka horjuttamaan tätä tunnetta (Kim 2020; López Bohle ym. 2021). Psykologisen turvallisuuden säilyttämiseen ja vahvistamiseen voidaan vaikuttaa merkittävästi johtamiskäytännöillä (Edmondson

1999). Johtamisen näkökulmasta tilannetta tulisi käsitellä kriisitilanteen johtamisena, sillä Parzefallin (2009, 30) mukaan irtisanomistilanteet ovat lähes poikkeuksetta organisaatioon jäävien työntekijöiden näkökulmasta kriisi. Kriisitilanteissa johtajien toimet voivat tehdä merkittävän positiivisen vaikutuksen työntekijöihin (Gray ym. 2023, 215).

Avoin ja selkeä viestintä ovat kriisitilanteissa kriittisiä, ja organisaatioiden johtajilla on merkittävä rooli viestinnän edistämiseksi (Riggio & Newstead 2023, 213). Viestinnän merkitys psykologisen turvallisuuden tukemisessa korostuu vuorovaikutuksessa johtajan ja organisaatioon jääneen työntekijän välillä. Esimerkiksi jo viestinnän sävy vaikuttaa siihen, miten työntekijä tulkitsee tilanteen eli kokeeko hän ilmapiirin uhkaavana vai turvallisena. (Edmondson 2018, 155.) Riittävä ja oikea-aikainen viestintä voivat henkilöstövähennysten yhteydessä lievittää organisaatioon jäävän työntekijän pelkoja (Amundson ym. 2004, 261). Henkilöstövähennysten aikana ja niiden jälkeen on erityisen tärkeää, että viestintä pysyy avoimena, rehellisenä ja säännöllisenä niiden työntekijöiden kanssa, jotka jäävät organisaatioon ja että myös heille viestitään henkilöstövähennysten syyt ja perusteet. Tärkeää on myös viestinnässä vakuuttaa organisaatioon jääville työntekijöille heidän arvonsa yritykselle ja kertoa, mitä johto jatkavilta työntekijöiltä odottaa. (Kurtén & Waaralinn 2015, 209; Mujtaba & Senathip 2020, 221–223.) Viestinnän merkittävydestä henkilöstövähennysten aikana kertoo myös se, että Amundson ym. (2004, 261) havaitsivat tutkimuksessaan, että puutteellinen, riskitön, muuten epämääräinen viestintä tai viestinnän puuttuminen kokonaan heikentävät organisaatioon jääneiden työntekijöiden luottamusta organisaatiota kohtaan.

Luottamus on puolestaan merkittävässä asemassa kriisitilanteiden johtamisessa ja se on myös edellytys psykologisen turvallisuuden kokemiselle (James & Wooten 2005, 146; Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta 2023, 266). Henkilöstövähennysten aikana johtajien tulisi toteuttaa toimenpiteitä, jotka lisäävät organisaatioon jääneiden työntekijöiden luottamusta johtajiansa ja työpaikkaansa kohtaan. Luottamusta lisääviä toimenpiteitä ovat esimerkiksi johtajan ennakointi ja päätösvallan jakaminen alaisilleen. Se, että johtaja ennakoi yritykseen jäävien työntekijöiden huolenaiheita pyrkien jo ennakkoon ratkaisemaan niitä ja osoittaa halua antaa työntekijöille enemmän päätösvaltaa lisäävät jatkavien työntekijöiden luottamusta. (Kahn 1990, 711; Mujtaba & Senathip 2020, 221.) Lisäksi merkittävää luottamuksen rakentamisessa jatkavien työntekijöiden kanssa on johtajan rehellisyys, pätevyys, työntekijästä välittäminen sekä läsnäolo niin, että työntekijöillä on mahdollisuus vuorovaikutukseen kasvokkain johtajien kanssa (Amundson ym. 2004, 261–262).

Onnistunut johtaminen kriisitilanteissa edellyttää johtajilta myös aktiivista kuuntelua (Riggio & Newstead 2023, 214). Työntekijän kokemus psykologisesta turvallisuudesta voimistuu, kun johtajat kuuntelevat alaisiaan. Näin he voivat osoittaa arvostustaan työntekijöitä kohtaan, mikä on merkittävää, koska yritykseen jääneiden työntekijöiden kokemus organisaation arvostuksesta heikkenee henkilöstövähennysprosessin aikana. (Amundson ym. 2004, 262; Edmondson 2018, 159.) Aktiiviseen kuunteluun kuuluu myös se, että johtaja antaa jatkavien työntekijöiden kertoa tunteistaan ja huolistaan. Tällöin johtajan tulisi olla läsnä tilanteessa, kuunnella ja aidosti näyttää välittävänsä työntekijöiden huolista ja murheista. (Kurtén & Waaralinna 2015, 210.) Kurténin ja Waaralinnan (2015, 209) mukaan johtajien on myös tärkeää vahvistaa henkilöstövähennyksistä selviytyneiden myönteisiä tuntemuksia. Tästä syystä kuuntelun lisäksi johtajien tulisi myös esimerkiksi antaa työntekijöille positiivista palautetta ja kiitosta, sillä niiden antaminen lisää työntekijöiden kokemusta psykologisesta turvallisuudesta (Edmondson 2018, 159).

Kriisitilanteessa johtajan on tärkeää tarjota riittävästi tukea työntekijöille (Gray ym. 2023, 232). Työntekijöitä tukevat, joustavat ja selkeät johtamiskäytännöt ovat tärkeitä, sillä ne vahvistavat työntekijöiden kokemusta psykologisesta turvallisuudesta (Kahn 1990, 711). Henkilöstövähennysten aikana on siis tärkeää, että yrityksessä jatkavat työntekijät saavat riittävästi tukea johdolta. Hyvä tapa tukea työntekijöitä on esimerkiksi tarjota heille riittävästi henkilökohtaisia resursseja tukemaan työntekijöiden mielenterveyttä. Organisaatioon jääville työntekijöille voidaan esimerkiksi järjestää työpajoja, joissa he pääsevät käsittelemään henkilöstövähennysten aiheuttamia tunneperäisiä reaktioita. (Amundson ym. 2004, 264; Gray ym. 2023, 232–233.)

Toinen hyvä tukitoimi kriisitilanteiden johtamisessa on huomioida työntekijöiden työkuorma ja pyrkiä pitämään työmäärät hallittavina (Gray ym. 2023, 233). Henkilöstövähennysten jälkeen töitä joudutaan mahdollisesti organisoimaan uudelleen, jotta jatkavat työntekijät eivät kuormitu liikaa ja huku liian suureen työmäärään (Kurtén & Waaralinna 2015, 210). Amundson ym. (2004, 265) havaitsivat tutkimuksessaan, että henkilöstövähennysten seurauksena niistä selvinneiden työntekijöiden työmäärät sekä heiltä vaadittavat taidot lisääntyvät merkittävästi. Tämä aiheuttaa työntekijöille ahdistusta ja pelkoa, joita kuitenkin saadaan lievennettyä, kun johtajat tarjoavat riittävästi tukea ja koulutusta. Lisäksi psykologisen turvallisuuden vahvistamisen kannalta työntekijöiden tukemisessa on tärkeää, että johtajat tarjoavat apua ja esittävät kysymyksiä työntekijöilleen (Edmondson 2018, 159). Henkilöstövähennyksistä selviytyneiltä tulisi esimerkiksi tiedustella, mitä he tarvitsevat ja mitä he odottavat esimiehiltään (Kurtén & Waaralinna 2015, 209; Mujtaba & Senathip 2020, 221).

Lisäksi Amundson ym. (2004, 261) havaitsivat tutkimuksessaan, että organisaatiossa jatkavat työntekijät myös itse odottavat saavansa johdolta tukea ja tarvittavaa ohjausta. Johtajien on kuitenkin odotuksista huolimatta hyvä tiedostaa tukitoimien optimoimisen tärkeys kriisien aikana, koska kaikki hyvää tarkoittavat tukitoimet eivät ole työntekijän hyvinvoinnin kannalta hyödyllisiä. Esimerkiksi tukitoimet, jotka vähentävät työntekijöiden autonomiaa eivät välttämättä paranna työntekijöiden hyvinvointia, vaikka taustalla olisikin hyvä tarkoitus. Autonomian merkitys voi olla suuri työntekijöiden sopeutuessa uusiin haasteisiin kriisitilanteessa. (Gray ym. 2023, 232.)

Kriisitilanteiden johtamisessa myös yhteisen vision luonti on tärkeää (Stoller 2020, 78). Yhteinen visio ja yhteisen tarkoituksen korostaminen ovat keskeisiä tekijöitä psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa (Edmondson 2018, 159). Henkilöstövähennysten aikana johtajien tulisi siis luoda ja kuvailla työpaikassa jatkavalle henkilöstölle visio, jonka he kokevat merkitykselliseksi sekä kertoa, miten visio aiotaan saavuttaa. Visio yksinään ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan suurempi päämäärä ja tarkoitus, jossa jokaisella työpaikkaan jääneellä on oma paikkansa ja tehtävänsä. (Kurtén & Waaralinna 2015, 209.)

Lisäksi organisaatioon jäävien työntekijöiden psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa osallistamalla heitä. Lammers ja Giebel (2024) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden osallistaminen ja heidän mielipiteidensä kuuleminen kriisitilanteissa voivat olla merkittäviä tekijöitä kriisitilanteiden johtamisessa. Työntekijöiden osallistamisen tavoitteena on luoda luottamusta siitä, että työntekijöiden ääntä arvostetaan ja heitä kuunnellaan, mikä vahvistaa työntekijöiden tunnetta psykologisesta turvallisuudesta (Edmondson 2018, 159). Johtajien tulisi siis ottaa yrityksessä jatkavat työntekijät mukaan muovaamaan yrityksen tulevaisuutta (Mujtaba & Senathip 2020, 221). Myös Amundsonin ym. (2004, 259) tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstövähennyksistä selviytyneet tunsivat olonsa rauhallisemmiksi, kun heillä oli mahdollisuus osallistua ja ilmaista mielipiteensä vähennysten jälkeisessä organisaation uudelleenjärjestelyprosessissa.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaiset toimet kriisitilanteiden johtamisessa ylläpitävät tai vahvistavat organisaatioon jäävien työntekijöiden tunnetta psykologisesta turvallisuudesta henkilöstövähennysten aikana. Tutkielman alussa tarkasteltiin organisaatiokriisejä, kriisinhallinnan prosessia ja kriisijohtajan roolia kyseisessä prosessissa. Tutkielmassa havaittiin, että organisaatiokriisille on useita erilaisia määritelmiä. Määritelmässä korostuivat kriisien uhkaavat luonteet, jotka voivat vaarantaa organisaatioiden taloudellisen vakauden, normaalin toiminnan, maineen tai jopa jatkuvuuden. Ne korostivat myös organisaatiokriisien olevan epätodennäköisiä, mutta vakavia tapahtumia, jotka vaativat nopeaa reagoitua ja päätöksentekoa. (Pearson & Clair 1998, 60; James & Wooten 2005, 142; Ciekankowski ym. 2023, 341.)

Kriisinhallinnan prosessia tarkasteltiin sen eri vaiheiden kautta, joita olivat kriisiaikainen vaihe, kriisin jälkeinen vaihe ja ennakoivavaihe (Riggio & Newstead 2023, 210). Kriisiaikaisessa vaiheessa korostuivat kriisin yhteinen tunnustaminen ja päätöksenteon sekä luottamuksen ja yhteistyön merkitys, kriisin jälkeisessä vaiheessa oppiminen ja ennakoivavaiheessa puolestaan organisaation resilienssin vahvistaminen ja kriiseistä kertovien varoitusmerkkien havaitseminen (James & Wooten 2005, 143–144; Boin ym. 2013, 82–83, 87; Andres & Heo 2023). Kriisinhallinnan prosessin lisäksi tarkasteltiin kriisijohtajan merkitystä prosessissa ja todettiin, että johtajan rooli on erityisen kriittinen, sillä johtajuus voi ratkaista organisaation kohtalon (Buhagiar & Anand 2021, 417).

Tutkielman toisena pääteemana oli psykologinen turvallisuus organisaatiokontekstissa. Psykologista turvallisuutta tarkasteltiin erityisesti Kahnin ja Edmondsonin määritelmien pohjalta. Kahnin (1990, 708) määritelmässä korostui psykologinen turvallisuus yksilötason käsitteenä, kun taas Edmondsonin määritelmä (1999, 354) keskittyi ilmiön tarkasteluun ryhmätasolla. Tutkielmassa tarkasteltiin psykologisen turvallisuuden merkitystä sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta: psykologinen turvallisuus vaikuttaa positiivisesti työntekijän työhyvinvointiin, palautumiseen, luovuuteen, sitoutumiseen sekä yksilön ja tiimien oppimiseen, jotka edistävät organisaation suorituskykyä (Kahn 1990; Edmondson 1999; Kark & Carmeli 2009; Zhang & Song 2020; Hasan & Kashif 2021; Rabiul ym. 2023; Selander ym. 2023).

Lisäksi tutkielmassa tarkasteltiin henkilöstövähennyksiä. Ne määriteltiin organisaation suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisesti suoritetuiksi toimenpiteiksi, joiden tavoitteena on työntekijöiden määrän vähentäminen organisaation suorituskyvyn vahvistamiseksi (Datta ym. 2010, 282). Tutkielmassa havaittiin, että henkilöstövähennykset vaikuttavat monin tavoin organisaatioon ja sen

työntekijöihin, niin lähteviin kuin myös jatkaviin: Vähennykset voivat lyhyellä aikavälillä parantaa organisaation suorituskykyä, mutta pitkällä aikavälillä ne saattavat aiheuttaa organisaatiolle negatiivisia seurauksia, jos esimerkiksi työtyytymättömyys lisääntyy vähennysten seurauksena. Ne aiheuttavat luonnollisesti usein negatiivisia seurauksia irtisanotuille työntekijöille, mutta myös jatkaville työntekijöille heikentämällä esimerkiksi heidän tunnettaan psykologisesta turvallisuudesta. (Mujtaba & Senathip 2020, 209, 216; Kim 2020; López Bohle ym. 2021.)

Tutkielman keskeisimmät havainnot viittaavat siihen, että kriisitilanteiden johtaminen pitää sisälleen useita toimia, jotka voivat ylläpitää tai vahvistaa organisaatiossa jatkavien työntekijöiden tunnetta psykologisesta turvallisuudesta henkilöstövähennysten aikana. Tutkielman tulosten perusteella kriisitilanteiden johtamisessa kriittistä on muun muassa viestintä, luottamuksen rakentaminen työntekijöihin, aktiivinen kuuntelu, työntekijöiden tukeminen, yhteisen vision luonti ja työntekijöiden osallistaminen.

Nämä kriisijohtamisen toimet havaittiin tärkeiksi henkilöstövähennysten yhteydessä, koska irtisanomistilanteet ovat lähes poikkeuksetta organisaatiossa jatkavien työntekijöiden näkökulmasta kriisi (Parzefall 2009, 30). Edellä mainitut toimenpiteet ovat positiivisesti yhteydessä työpaikalle jäävien työntekijöiden kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta. Viestinnän pitäisi olla avointa, rehellistä ja säännöllistä, mutta jo pelkästään viestinnän sävy vaikuttaa kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta (Kurtén & Waaralinna 2015, 209; Edmondson 2018, 155). Luottamuksen rakentaminen erilaisten toimien avulla, aktiivinen kuuntelu johtajien toimesta ja positiivisen palautteen antaminen niin ikään vahvistavat psykologista turvallisuutta, kun jatkavat työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi työpaikallaan (Amundson ym. 2004, 262; Edmondson 2018, 159; Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta 2023, 266). Merkittävää psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa on myös tarjota jatkaville työntekijöille riittävästi tukea, kuten huomioida työntekijöiden psyykinen jaksaminen, jotta he eivät kuormitu liikaa, luoda yhteinen visio ja osallistaa jatkavia työntekijöitä vähennysten jälkeiseen organisaation uudelleenjärjestelyprosessiin. (Amundson ym. 2004, 264; Edmondson 2018, 159; Gray ym. 2023, 232–233.)

Tutkielma toi siis esiin useita konkreettisia kriisijohtamisen keinoja, joiden avulla johtajat voivat vahvistaa jatkavien työntekijöiden psykologista turvallisuutta henkilöstövähennysten aikana. Näitä keinoja ovat siis avoin ja selkeä viestintä, luottamuksen rakentaminen, aktiivinen kuuntelu, positiivisen palautteen ja tuen antaminen, yhteisen vision luonti ja työntekijöiden osallistaminen. Tutkielmaa voidaan pitää merkittävänä, koska psykologisen turvallisuuden säilyminen organisaatiossa hen-

kilöstövähennysten aikana ja niiden jälkeen on merkittävässä roolissa sekä jatkavien työntekijöiden että organisaation suorituskyvyn näkökulmasta.

On kuitenkin huomioitava, että tähän tutkimukseen kohdistui tiettyjä rajoitteita. Suhteellisen harvat tutkimukset ovat keskittyneet henkilöstövähennysten vaikutuksiin organisaatiossa jatkavien työntekijöiden näkökulmasta, vaikka vähennysten vaikutukset yhtä lailla koskettavat myös heitä eivätkä vain työpaikkansa menettäneitä (Elser ym. 2019). Lisäksi psykologisen turvallisuuden tarkasteltu henkilöstövähennysten kontekstissa on vähäistä. Monet tutkimukset keskittyvät esimerkiksi siihen, miten rakentaa luottamusta tai sitouttaa yrityksessä jatkavat työntekijät organisaatioon henkilöstövähennysten jälkeen (ks. esim. Amundson ym. 2004; Dlouhy & Casper 2021). Työpaikkaepävarmuuden vaikutusta työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen on myös tutkittu enemmän (ks. esim. Kim 2020). Työpaikkaepävarmuus on kuitenkin sidoksissa henkilöstövähennyksiin, koska henkilöstövähennykset lisäävät jatkavien työntekijöiden kokemusta työpaikkaepävarmuudesta, mikä puolestaan heikentää heidän psykologista turvallisuuttaan (Kim 2020; López Bohle ym. 2021). Tutkimukset tarjoavat siis näyttöä siitä, että henkilöstövähennykset horjuttavat jatkavien työntekijöiden psykologista turvallisuutta, mutta ne rajoittavat tutkimuksen johtopäätösten täsmällisyyttä. Tulevaisuudessa voitaisiinkin enemmän tutkia henkilöstövähennysten vaikutuksia jatkavien työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen ja erityisesti keskittyä siihen, miten erilaisilla johtamiskäytännöillä voidaan vaikuttaa psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen. Lisäksi ylipäänsä vähennysten vaikutuksia jatkaviin työntekijöihin voitaisiin tutkia laajemmin. Tulokset voisivat auttaa organisaatioita kehittämään kriisijohtamisen käytäntöjään ja käsittelemään henkilöstövähennyksiä paremmin, mikä edistäisi sekä työntekijöiden hyvinvointia että organisaation menestystä pitkällä aikavälillä.

Lähteet

- Alpaslan, C. M. – Mitroff, I. I. (2021) Exploring the moral foundations of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 167, 120713.
- Amundson, N. E. – Borgen, W. A. – Jordan, S. – Erlebach, A. C. (2004) Survivors of downsizing: helpful and hindering experiences. *The Career Development Quarterly*, Vol. 52 (3), 256–271.
- Anderson, N – Potočnik, K – Zhou, J (2014) Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, Vol. 40 (5), 1297–1333.
- Andres, V. – Heo, D. (2023) Organizational transformation in crisis: learning from emergent patterns of knowing and organizing. *The Learning Organization*, Vol. 30 (3), 290–308.
- Ansell, C. – Boin, A. – Keller, A. (2010) Managing transboundary crises: identifying building blocks of an effective response system. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 18 (4), 195–207.
- Appelbaum, S. H. – Delage, C. – Labib, N. – Gault, G. (1997) The survivor syndrome: aftermath of downsizing. *Career Development International*, Vol. 2 (6), 278–286.
- Boin, A. – Kuipers, S. – Overdijk, W. (2013) Leadership in times of crisis: a framework for assessment. *International Review of Public Administration*, Vol. 18 (1), 79–92.
- Buhagiar, K. – Anand, A. (2021) Synergistic triad of crisis management: leadership, knowledge management and organizational learning. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 31 (2), 412–429.
- Bundy, J. – Pfarrer, M. D. – Short, C. E. – Coombs, W. T. (2017) Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, Vol. 43 (6), 1661–1692.
- Carr, L. J. (1932) Disaster and the sequence-pattern concept of social change. *American Journal of Sociology*, Vol. 38 (2), 207–218.
- Carrington, D. J. – Combe, I. A. – Mumford, M. D. (2019) Cognitive shifts within leader and follower teams: where consensus develops in mental models during an organizational crisis. *The Leadership quarterly*, Vol. 30 (3), 335–350.
- Ciekanowski, Z. – Nowicka, J. – Żurawski, S. – Czech, A. – Zdunek, M. (2023) Crisis Management and Crisis Situation in the Organization. *European Research Studies Journal*, Vol. 26 (4), 339–353.

- Datta, D. K. – Guthrie, J. P. – Basuil, D. – Pandey, A. (2010) Causes and effects of employee downsizing: a review and synthesis. *Journal of Management*, Vol. 36 (1), 281–348.
- De Cuyper, N. – Mäkikangas, A. – Kinnunen, U. – Mauno, S. – Witte, H. D. (2012) Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 (6), 770–788.
- Deepalakshmi, N. – Tiwari, D. – Baruah R. – Seth, A. – Bisht, R. (2024) Employee engagement and organizational performance: a human resource perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*, Vol. 30 (4), 5941–5948.
- Dlouhy, K. – Casper, A. (2021) Downsizing and surviving employees' engagement and strain: the role of job resources and job demands, *Human Resource Management*, Vol. 60 (3), 435–454.
- Edmondson, A. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2018) *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley, Hoboken, New Jersey.
- Edmondson, A. C. – Lei, Z. (2014) Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1 (1), 23–43.
- Elser, H. – Ben-Michael, E. – Rehkopf, D. – Modrek, S. – Eisen, E. – Cullen, M. (2019) Layoffs and the mental health and safety of remaining workers: a quasi-experimental study of the U.S. aluminum industry. *Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 76 (Suppl 1), A31-A31.
- Frazier, M. L. – Fainshmidt, S. – Klinger, R. L. – Pezeshkan, A. – Vracheva, V. (2017) Psychological safety: a meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, Vol. 70 (1), 113–165.
- Gandolfi, F. – Hansson, M. (2010) Causes and consequences of downsizing: towards an integrative framework, *Journal of Management & Organization*, Vol. 17 (4), 498–521.
- Gray, C. E. – Spector, P. E. – Wells, J. E. – Bianchi, S. R. – Ocana-Dominguez, C. – Stringer, C. – Sarmiento, J. – Butler, T. (2023) How can organizational leaders help? Examining the effectiveness of leaders' support during a crisis. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 38 (1), 215–237.

- Hasan, F. – Kashif, M. (2021) Psychological safety, meaningfulness and empowerment as predictors of employee well-being: a mediating role of promotive voice. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 13 (1), 40–59.
- ILO (2014) Global employment trends 2014. The risk of a jobless recovery. <https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_233953.pdf>, haettu 30.1.2025.
- ILO (2021) COVID-19 and the world of work. Seventh edition. Updated estimates and analysis. <https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf>, haettu 30.1.2025.
- James, E. H. – Wooten, L. P. (2005) Leadership as (un)usual: how to display competence in times of Crisis. *Organizational Dynamics*, Vol. 34 (2), 141–152.
- James, E. H. – Wooten, L. P. – Dushek, K. (2011) Crisis management: informing a new leadership research agenda. *The Academy of Management Annals*, Vol. 5 (1), 455–493.
- Kahn, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 (4), 692–724.
- Kark, R. – Carmeli, A. (2009) Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30 (6), 785–804.
- Kim, B. (2020) Unstable jobs harm Performance: the importance of psychological safety and organizational commitment in employees. *SAGE open*, Vol. 10 (2).
- Kriz, T. D. – Jolly, P. M. – Shoss, M. K. – Chen, P. Y. – Clarke, S. (2021) Coping with organizational layoffs: managers' increased active listening reduces job insecurity via perceived situational control. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 26 (5), 448–458.
- Kurtén, S. – Waaranlinna, A. (2015) *Kun joudut irtisanomaan*. 2. uud. p. Talentum Pro, Helsinki.
- Lammers, A. – Giebel, M. (2024) Navigating uncertainty: employee participation dynamics in times of crisis. *Labour*, Vol. 38 (2), 230–255.
- Lateef, F. (2020) Maximizing learning and creativity: understanding psychological safety in simulation-based learning. *Journal of Emergencies, Trauma, and Shock*, Vol. 13 (1), 5–14.
- López Bohle, S. A. – Chambel, M. J. – Diaz-Valdes Iriarte, A. (2021) Job insecurity, procedural justice and downsizing survivor affects. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 32 (3), 596–615.
- Manka, M. L. – Manka, M. (2023) *Työhyvinvointi*. 3. uud. p. Alma Talent, Helsinki.

- Mujtaba, B. G. – Senathip, T. (2020) Layoffs and downsizing implications for the leadership role of human resources. *Journal of Service Science and Management*, Vol. 13 (2), 209–228.
- Parker, D. – Stacey, R. (2007) The implication of non-linear thinking; Chaos, management and economic. The Institute of Economic Affairs, 3–112.
- Parzefall, M. R. (2009) Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Teoksessa: *Kriisit ja työyhteisöt: kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena*, toim. H. Seeck, 19–33. Työterveyslaitos.
- Pearson, C. M. – Clair, J. A. (1998) Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, Vol. 23 (1), 59–76.
- Raatikainen, E. – Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2023) Psykologista turvallisuutta tukeva työkuiluuuri: esteet ja edellytykset opetus- ja sosiaalialalla. *Aikuiskasvatus*, Vol. 43 (4), 257–272.
- Rabiul, M. K. – Mohamed, A. E. – Patwary, A. K. – Yean, T. F. – Osman, S. Z. (2023) Linking human resources practices to employee engagement in the hospitality industry: the mediating influences of psychological safety, availability and meaningfulness, *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 32 (2), 223–240.
- Riggio, R. E. – Newstead, T. (2023) Crisis Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 10 (1) 201–224.
- Selander, K. – Korkiakangas, E. – Toivanen, M. – Yli-Kaitala, K. – Kangas, H. – Nevanperä, N. – Laitinen, J. (2023) Engaging leadership and psychological safety as moderators of the relationship between strain and work recovery: a cross-sectional study of HSS employees. *Healthcare*, Vol. 11 (7), 1045.
- Sessa, V. – London, M. – Pingor, C. – Gullu, B. – Patel, J. (2011) Adaptive, generative, and transformative learning in project teams. *Team Performance Management*, Vol. 17 (3/4), 146–157.
- Spreitzer, G. M. (1995) Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (5), 1442–1465.
- Stasser, G. – Titus, W. (1987) Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53 (1), 81–93.
- Stoller, J. K. (2020) Reflections on leadership in the time of COVID-19. *BMJ leader*, Vol. 4 (2), 77–79.

- Thomas, J. B. – Sussman, S. W. – Henderson, J. C. (2001) Understanding "strategic learning": linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization Science*, Vol. 12 (3), 331–345.
- Walumbwa, F. O. – Maidique, M. A. – Atamanik, C. (2014) Decision-making in a crisis: what every leader needs to know. *Organizational Dynamics*, Vol. 43 (4), 284–293.
- Weick, K. E. (1988) Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, Vol. 25 (4), 305–317.
- Zhang, Z. – Song, P. (2020) Multi-level effects of humble leadership on employees' work well-being: the roles of psychological safety and error management climate. *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, 571840.