

Kauppatieteiden kandidaatin koulutusohjelma

# Johdon viestinnän vaikutus psykologiseen turvallisuuteen muutosprosessissa

---

Hang Do Minh

Kandidaatin tutkielma  
2024

Copyright ©2024 Hang Do Minh

---

**Tekijä** Hang Do Minh

---

**Työn nimi** Johdon viestinnän vaikutus psykologiseen turvallisuuteen muutosprosessissa

---

**Koulutusohjelma** Kauppätieteiden kandidaattiohjelma

---

**Pääaine** Johtaminen

---

**Vastuopettaja/valvoja** Saija Katila

---

**Työn ohjaaja(t)** Saija Katila

---

**Päivämäärä** 29.12.2024    **Sivumäärä** 22    **Kieli** Suomi

---

### **Tiivistelmä**

Tämä opinnäytetyö tarkastelee johdon viestinnän vaikutusta työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen muutosprosessien aikana. Tutkielmaa ohjaa tutkimuskysymys: ”Miten johdon viestintätyö vaikuttaa työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen?”. Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, hyödyntäen henkilöstöjohtamista, sovellettua psykologiaa ja viestintää käsittelevien kansainvälisten akateemisten lehtien ja kirjojen aineistoja. Tulokset osoittavat, että johdon viestinnällä on keskeinen rooli työntekijöiden psykologisen turvallisuuden rakentamisessa ja ylläpitämisessä, erityisesti muutostilanteissa, joissa epävarmuus ja pelot voivat heikentää työyhteisön ilmapiiriä. Näin ollen johdon viestintätaitojen kehittäminen ja muutosviestinnän huolellinen suunnittelu ovat avainasemassa onnistuneen ja turvallisen muutoksen mahdollistamisessa.

---

**Avainsanat** Muutosviestintä, psykologinen turvallisuus

---

---

**Author** Hang Do Minh

---

**Title of thesis** The impact of leadership communication on psychological safety during change processes

---

**Programme** Bachelor's Programme in Business

---

**Major** Management

---

**Thesis supervisor** Saija Katila

---

**Thesis advisor(s)** Saija Katila

---

**Date** 29.12.2024

**Number of pages** 22

**Language** Finnish

---

**Abstract**

This thesis examines the impact of leadership communication on employees' psychological safety during change processes. The research is guided by the question: "How does a leadership communication style during a change process affect employees' perception of psychological safety?". The study was conducted as a literature review, utilising materials from international academic journals and books in the fields of human resource management, applied psychology and communication. The findings indicate that leadership communication plays a crucial role in building and maintaining employees' psychological safety, particularly during situations of change where uncertainty and fear can weaken the organizational atmosphere. Consequently, developing leadership communication skills and carefully planning change communication are key to enabling successful and secure transitions.

---

**Keywords** Change communication, psychological safety

---

## Sisällys

Esipuhe .....	6
1 Johdanto.....	7
2 Psykologinen turvallisuus muutosprosesseissa.....	9
2.1 Psykologisen turvallisuuden keskeiset tekijät.....	9
2.2 Psykologisen turvallisuuden merkitys muutostilanteissa .....	11
3 Johdon viestintä muutostilanteissa .....	14
3.1 Muutosviestintä ja sen merkitys.....	14
3.2 Johdon viestintätyylit ja niiden vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen .....	16
3.3 Tehokas muutosviestintä psykologisen turvallisuuden ja onnistuneen muutoksen tukemiseksi.....	23
4 Johtopäätökset .....	26
Lähteet .....	29

## **Esipuhe**

Haluan kiittää ohjaajani Saija Katila neuvoista ja ohjauksesta.

Lisäksi haluan kiittää kumppaniani hänen tuestaan sekä kollegoitani ja opiskelukavereitani heidän avustaan ideoinnissa ja arvokkaasta palautteestaan.

Helsingissä 15.12.2024

Hang Do Minh

# 1 Johdanto

Nykyajan dynaamisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa organisaatioiden muutosprosessit ja -neuvottelut ovat yhä yleisempiä, ja siksi hyvä ja tehokas muutosjohtaminen on tärkeämpää kuin koskaan (Nieto-Rodriguez 2023). Vaikka muutosprosessit ovat usein välttämättömiä yrityksen kestävyiden ja kasvun varmistamiseksi, ne voivat herättää epävarmuutta, ahdistusta ja jopa epäilyä työntekijöissä (Oreg, ym. 2018). Tällaiset tunteet voivat kielteisesti vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin, mikä puolestaan heikentää muutosprosessin onnistumisen todennäköisyyttä sekä organisaation kokonaistehokkuutta ja menestystä (Barsade ja Gibson 2007) (Oreg, ym. 2018). Lisäksi McKinseyn tutkimukset osoittavat, että jopa 70 % muutosohjelmista epäonnistuu pääasiassa työntekijöiden negatiivisten reaktioiden tai muutosvastarinnan vuoksi (Tams 2018). Tämä korostaa psykologisen turvallisuuden merkitystä muutosten onnistumisessa: psykologinen turvallisuus voi vähentää muutosvastarintaa ja parantaa työntekijöiden sitoutumista muutosprosesseihin (Edmondson 2004).

Johdon viestinnällä on keskeinen rooli epävarmuuden hallinnassa ja psykologisen turvallisuuden ylläpidossa muutosprosessien aikana. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa luottamukseen perustuvaa työskulttuuria, jossa jokainen työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi, kuulluksi ja tervetulleeksi (Kahn 1990). Kun työntekijät kokevat psykologista turvallisuutta, he ovat todennäköisemmin valmiita jakamaan huoliaan ja ideoitaan sekä osallistumaan muutospyrkimyksiin ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (Edmondson 2004). Tämä luottamukseen perustuva ilmapiiri voi edistää innovatiivisuutta, yhteistyötä ja kokonaisvaltaista hyvinvointia (Edmondson 2004), kun taas psykologisen turvallisuuden puute voi heikentää motivaatiota, vähentää sitoutumista, lisätä muutosvastarintaa ja kasvattaa työntekijöiden vaihtuvuutta (Frazier, ym. 2017). Tämä voi puolestaan vaikuttaa negatiivisesti organisaation toimintaan ja sen pitkäaikaiseen menestykseen.

Vaikka psykologisen turvallisuuden merkitys on yhä paremmin tunnistettu, tutkimusta, joka tarkastelee erityisesti sitä, miten johdon viestintätyylit vaikuttavat tähän tekijään muutostilanteissa, on vielä rajoitetusti. Tämä tutkielma pyrkii täyttämään tämän aukon tutkimalla sitä, miten eri viestintätyylit voivat edistää tai heikentää työntekijöiden psykologista turvallisuutta organisaatioiden muutosprosessien aikana.

Tutkielman tavoitteena on vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen: Miten johdon viestintätyyli muutosprosessissa vaikuttaa työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen? Tässä tarkastelun kohteina ovat erityisesti viestinnän avoimuus, läpinäkyvyys, jatkuvuus ja johdonmukaisuus sekä johdon kyky kuunnella ja ottaa vastaan palautetta. Näiden tekijöiden avulla arvioidaan eri viestintäkäytäntöjä ja -strategioita sekä niiden vaikutusta

psykologiseen turvallisuuteen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten johdon viestintäkäytännöt voivat vaikuttaa työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen muutosten aikana ja siten vähentää muutosvastarintaa sekä tukea työntekijöiden sitoutumista ja luottamusta organisaatioon.

Tutkimus perustuu kirjallisuuskatsaukseen, joka koostuu aikaisemmista aiheeseen liittyvistä tutkimuksista, teorioista ja käytännön esimerkeistä johdon viestinnästä ja psykologisesta turvallisuudesta. Katsauksen perusteella pyritään muodostamaan kattava kokonaiskuva siitä, mitkä viestintäkäytännöt lisäävät psykologista turvallisuutta ja miten ne tukevat hyvää muutosjohtamista.

Tämän tutkimuksen tulokset voivat tarjota hyödyllistä ja käytännönläheistä tietoa organisaatioille, jotka haluavat parantaa muutosjohtamisensa tehokkuutta ja luoda psykologisesti turvallisen työympäristön, jossa työntekijät tuntevat itsensä kuulluiksi ja arvostetuiksi, erityisesti haastavissa ja stressaavissa muutostilanteissa. Tämä puolestaan voi johtaa parempaan työntekijöiden hyvinvointiin, korkeampaan työtyytyväisyyteen ja organisaation menestykseen, mikä korostaa tutkimuksen käytännön merkitystä ja hyödyllisyyttä.

## 2 Psykologinen turvallisuus muutosprosesseissa

Psykologinen turvallisuus on organisaatioiden muutostilanteissa kriittinen tekijä, joka vaikuttaa sekä työntekijöiden hyvinvointiin että muutosten onnistumiseen. Tässä luvussa pohditaan, miten psykologinen turvallisuus vaikuttaa muutostilanteissa ja millaiset tekijät edistävät sen rakentumista työyhteisössä. Osiossa 2.1 käsitellään psykologisen turvallisuuden keskeisiä tekijöitä, ja osiossa 2.2 tarkastellaan sen merkitystä muutosprosessien onnistumiselle.

### 2.1 Psykologisen turvallisuuden keskeiset tekijät

Psykologinen turvallisuus on noussut yhä merkittävämmäksi käsitteeksi, jota pidetään keskeisenä elementtinä terveessä ja hyvin toimivassa yhteisössä. Se viittaa ihmisten valmiuteen ottaa sosiaalisia riskejä sekä heidän subjektiivisiin käsityksiinsä näiden riskien mahdollisista seurauksista (Edmondson ja Lei 2014). Psykologisesti turvallisessa ympäristössä yksilöt tuntevat itsensä kuulluiksi ja arvostetuiksi omana itsenään. Tällaisessa ympäristössä ihmiset uskaltavat jakaa mielipiteitään ja ideoitaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (Kahn 1990).

Tämä turvallisuuden tunne korostuu erityisesti muutostilanteissa, joissa havaittu sosiaalisten riskien taso nousee muutosten tuoman epävarmuuden vuoksi. Psykologista turvallisuutta kokevat henkilöt luottavat paremmin omiin kykyihinsä sopeutua muutoksiin, mikä on erityisen tärkeää muutosprosessien onnistumisen kannalta (Schein ja Bennis 1965, artikkelissa Edmondson ja Lei 2014). Lisäksi psykologisesti turvallisessa ympäristössä olevat yksilöt ovat valmiimpia osallistumaan henkilökohtaisen kehittymisen kannalta tärkeisiin kokemuksiin ja oppimaan uutta (Wanless 2017).

Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaa moni eri tekijä. Esimerkiksi positiiviset sosiaaliset suhteet, jotka tarjoavat kuuluvuuden ja luottamuksen tunnetta, edistävät psykologisen turvallisuuden kokemusta (Wanless 2017). Työympäristössä erityisesti positiiviset suhteet muihin tiiminjäseniin ja johtoon ovat keskeisiä (Newman, ym. 2017). Kannustavassa tiimissä, jossa tiiminjäsenten sosiaalinen herkkyys ja empatia ovat korkealla tasolla, yksilöt tuovat ideoitaan ja ehdotuksiaan helpommin esiin ilman pelkoa nolostumisesta tai muista kielteisistä seurauksista (Duhigg 2016). Vastaavasti luottamus esihenkilöihin – joka usein perustuu johtajan rehellisyyteen ja johdonmukaiseen käytökseen – edistää psykologista turvallisuutta ja kannustaa työntekijöitä osallistumaan aktiivisemmin sekä ottamaan luovia riskejä organisaation suorituskyvyn parantamiseksi (Palanski ja Vogelgesang 2011).

Positiiviset ja laadukkaat suhteet työpaikalla tukevat myös työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia, ja organisaatioiden kannattaa panostaa niiden rakentamiseen (Reich ja Hershcovis 2011). Työtiimeissä laadukkaat suhteet perustuvat usein yhteiseen tietämykseen, yhteisiin tavoitteisiin ja molemminpuoliseen kunnioitukseen (Carmeli ja Gittell 2009). Lisäksi reiluus ja tasapuolinen osallistuminen esimerkiksi yhteisiin keskusteluihin parantavat työntekijöiden välisten suhteiden laatua ja vahvistavat psykologista turvallisuutta (Duhigg 2016). Yrityksen johto voi edesauttaa tällaisen organisaatiokulttuurin rakentamista näyttämällä esimerkkiä omalla käytöksellään, harjoittamalla avointa viestintää ja tukemalla sosiaalisoitumiskäytäntöjä kuten mentorointia (Carmeli ja Gittell 2009; Reich ja Hershcovis 2011). Tämä ei ainoastaan täytä tarvetta positiivisille ihmissuhteille, vaan edistää myös työntekijöiden – ja heidän kauttaan organisaation – oppimista ja parantaa organisaation tuloksia kuten tuottavuutta, luovuutta ja muutosresilienssiä (Edmondson ja Moingeon 1999).

Sosiaalisten suhteiden ohella myös tietyt työehdot vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen. Selkeät roolit ja työkuivat sekä korkea autonomian taso ovat positiivisessa yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen ja tukevat tiimin vakautta vähentämällä vaihtuvuutta (Chandrasekaran ja Mishra 2012). Lisäksi tiimin jatkuvan parantamisen kulttuuri ja huolehtiva, eettinen ilmapiiri voivat parantaa psykologista turvallisuutta sekä lisätä työntekijöiden osallistumista ja sitoutumista (Rathert, ym. 2009).

Näiden tekijöiden lisäksi yhteisesti jaetut palkkiot ja vastuu ovat myös merkittäviä elementtejä psykologisen turvallisuuden edistämässä (Chen ja Tjosvold 2012; O'Neill 2009). Jaetut palkkiot eivät pelkästään kannusta yhteistyöhön, vaan luovat myös yhteisen menestyksen tunteen, mikä lisää keskinäistä tukea ja avoimuutta (Chen ja Tjosvold 2012). Vastaavasti jaettu vastuu päätöksistä ja tuloksista lisää psykologista turvallisuutta vähentämällä yksittäiseen työntekijään kohdistuvaa painetta ja mahdollistamalla virheiden käsittelyä tiimin tasolla ilman pelkoa henkilökohtaisista seurauksista (O'Neill 2009). Yhdessä nämä käytännöt luovat ympäristön, jossa työntekijät voivat oppia, kasvaa ja reagoida muuttuviin tarpeisiin tehokkaasti – mikä vahvistaa koko organisaation sopeutumiskykyä.

On tärkeää huomioida, että psykologisen turvallisuuden kokemus voi riippua myös henkilökohtaisista ominaisuuksista ja tietyistä kulttuurisista tekijöistä. Esimerkiksi proaktiiviset yksilöt ovat valmiimpia ottamaan riskejä ja edistämään muutoksia, minkä vuoksi he kokevat psykologisen turvallisuuden vahvempana riippumatta ulkoisista olosuhteista (Frazier, ym. 2017). Vastaavasti emotionaalisesti tasapainoiset, uusille kokemuksille avoimet ja oppimishaluiset henkilöt kokevat muita korkeampaa psykologista turvallisuutta (Judge, ym. 2000; Edmondson ja Mogelof 2005; Frazier, ym. 2017).

Kulttuuristen tekijöiden osalta epävarmuuden välttämällä voi olla merkittävä vaikutus psykologisen turvallisuuden kokemukseen (Frazier, ym. 2017). Tässä yhteydessä epävarmuuden välttäminen viittaa siihen, kuinka paljon tietyn maan yhteiskunnan jäsenet pelkäävät tai sietävät epävarmuutta ja epäselvyyttä tulevaisuudesta (G. Hofstede 1980). Yhteiskunnissa, joissa epävarmuuden välttämisen aste on korkea, psykologisella turvallisuudella on suurempi merkitys työntekijöiden suorituskyvyn, oppimiskäyttäytymisen ja sitoutumisen kannalta (Frazier, ym. 2017). Suomessa epävarmuuden välttämisen aste on eurooppalaisittain melko korkea (G. J. Hofstede 2024), joten panostaminen psykologiseen turvallisuuteen työpaikoilla on erityisen tärkeää.

Yhteenvetona voidaan todeta, että psykologinen turvallisuus on monimutkainen ilmiö, johon vaikuttavat niin yksilölliset, kulttuuriset kuin organisaatiotasoiset tekijät. Psykologisesti turvallinen työympäristö syntyy, kun työntekijöillä on selkeät roolit ja riittävä autonomia, positiiviset suhteet työkaverihin ja esimiehiin sekä mahdollisuus osallistua avoimeen keskusteluun ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Lisäksi kulttuuriset piirteet, kuten korkea epävarmuuden välttämisen aste, voivat korostaa psykologisen turvallisuuden merkitystä erityisesti muutostilanteissa. Organisaatioiden on tärkeää tunnistaa nämä tekijät ja edistää psykologista turvallisuutta luomalla ympäristö, joka kannustaa oppimiseen, innovointiin, tiedon jakamiseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, mikä puolestaan vahvistaa organisaation sopeutumiskykyä ja kilpailuetua.

## **2.2 Psykologisen turvallisuuden merkitys muutostilanteissa**

Psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu entisestään muutostilanteissa, sillä muutosprosessi usein tuo mukanaan epävarmuutta, epäselvyyttä ja ahdistusta (Backhaus, ym. 2024). Psykologisesti turvallinen ympäristö auttaa lievittämään tätä ahdistusta ja kannustaa työntekijöitä sopeutumaan sekä sitoutumaan muutokseen (Edmondson ja Lei 2014).

Suuret organisaatiomuutokset kuten esimerkiksi uudelleenjärjestelyt tai henkilöstövähennykset usein aiheuttavat epävarmuutta ja epäselvyyttä työkuvista sekä häiritsevät sosiaalisia suhteita, mikä heikentää työntekijöiden psykososiaalista hyvinvointia (Fløvik, ym. 2019). Tämä voi johtaa sairastelun lisääntymiseen, heikentyneeseen suorituskykyyn ja kasvaviin irtisanomisasikeisiin (Maertz, ym. 2010), joten organisaatioiden on tärkeää keskittyä näiden vaikutusten lievittämiseen ja tukea aktiivisesti työntekijöiden hyvinvointia. Kannustavan ja psykologisesti turvallisen työympäristön ylläpito, jossa työntekijät voivat osallistua muutosten suunnitteluun ja ilmaista avoimesti palautteensa sekä näkemyksensä, ja jossa johto toimii voimaannuttavasti ja reilusti, voi auttaa vähentämään kielteisiä vaikutuksia (Fløvik, ym. 2019).

Psykologinen turvallisuus voi näin ollen parantaa muutosprosessien onnistumisen mahdollisuuksia ja vahvistaa organisaation muutosresilienssiä.

Psykologinen turvallisuus ei pelkästään tue työntekijöiden sopeutumista muutokseen, vaan myös edistää organisaation oppimista ja laadun parantamista (Carmeli ja Gittell 2009; Aranzamendez, ym. 2015). Kun työntekijät kokevat, että he voivat ilmaista havaintojaan, ideoitaan ja huoliaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, he ovat valmiimpia omaksumaan uutta ja osallistuvat aktiivisemmin organisaation muutosprosesseihin sekä aloitteisiin, jotka parantavat tehokkuutta ja suorituskykyä (Edmondson ja Bransby 2023). Tällainen avoimuuden ilmapiiri luo perustan jatkuvalla kehitykselle ja innovoinnille, kun työntekijät kokevat palautteensa ja panoksensa arvostetuiksi ja turvallisiksi (Carmeli ja Gittell 2009; Baer ja Frese 2003). Tämä puolestaan tukee organisaation kilpailukykyä ja pitkän aikavälin menestystä myös suurten muutosten keskellä.

Psykologisesti turvallinen työympäristö voi tehokkaasti vähentää muutosvastarintaa monin tavoin. Esimerkiksi kannustavassa työyhteisössä, jossa työntekijät tukevat toisiaan, yksilöt voivat käsitellä muutokseen liittyviä negatiivisia tunteitaan kuten epävarmuutta, pelkoa ja ahdistusta rakentavassa kontekstissa ja ymmärtää, että he eivät ole yksin kohtaamassa muutosta (Backhaus, ym. 2024; Clarke, ym. 2024). Lisäksi kun työntekijät pääsevät osallistumaan aktiivisesti muutosten suunnitteluun ja toteutukseen antamalla palautetta ja tekemällä ehdotuksia, he siirtyvät passiivisen kokijan roolista proaktiivisiksi toimijoiksi. Tämä osallistuminen lisää työntekijöiden sitoutumista muutokseen ja vähentää muutosvastarintaa (Younas, ym. 2020).

Hyvin suunnitellut ja toteutetut muutosprosessit voivat myös tarjota työntekijöille mahdollisuuden kehittää uusia taitoja ja muokata työroolejaan tukemaan sekä organisaation että omia tavoitteitaan (Petrov, ym. 2023). Näin muutostilanne näyttäytyy uhan sijaan mahdollisuutena kasvuun ja kehittymiseen, mikä edelleen helpottaa muutosten hyväksymistä.

Lisäksi psykologisesti turvallinen ympäristö tarjoaa mahdollisuuden kokeilulle ja epäonnistumisille muutoksen aikana (Edmondson 2004). Kun työntekijöiden ei tarvitse pelätä virheistään koituvia negatiivisia seurauksia, he ovat valmiimpia kokeilemaan uusia työtapoja ja sopeutumaan muutokseen ilman epäonnistumisen pelkoa (Carmeli ja Gittell 2009). Tämä tukee joustavuutta ja edistää muutoksen hyväksymistä.

Lopulta voidaan todeta, että psykologinen turvallisuus muodostaa vankan perustan onnistuneille muutosprosesseille organisaatioissa. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijät tuntevat olonsa turvallisiksi kohdata muutoksia, mikä vähentää ahdistusta ja muutosvastarintaa. Osallistumismahdollisuudet ja avoin vuorovaikutus antavat työntekijöille mahdollisuuden kehittää uusia taitoja ja muokata roolejaan, mikä vahvistaa sitoutumista muutokseen ja tukee organisaation oppimista sekä innovaatioita. Kun

työntekijöiden pelko epäonnistumisista hälvenee, he pystyvät omaksumaan uusia toimintatapoja joustavammin ja myönteisemmin. Tällainen toimintakulttuuri edistää organisaation kilpailukykyä ja pitkäaikaista menestystä, erityisesti suurten muutosten keskellä.

### 3 Johdon viestintä muutostilanteissa

Strategisesti toteutettu muutosviestintä on keskeinen tekijä organisaation muutosten onnistumisessa ja psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa. Tässä luvussa tarkastellaan muutosviestinnän strategista merkitystä ja sen roolia organisaatiomuutoksissa. Osio 3.1 käsittelee muutosviestinnän merkitystä ja sen keskeisiä tavoitteita muutoksen hyväksymisen ja toteuttamisen tukemisessa. Osiossa 3.2 keskitytään johdon eri viestintätyyleihin ja niiden vaikutuksiin työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen. Lopuksi osio 3.3 syventyy tehokkaaseen muutosviestintään ja sen suunnitteluun, korostaen johtajien roolia psykologisen turvallisuuden rakentamisessa ja muutosten onnistuneessa läpiviennissä.

#### 3.1 Muutosviestintä ja sen merkitys

Muutosviestinnällä on keskeinen tekijä organisaation muutosprosessin onnistumisessa (Elving 2005). Tutkimusten mukaan jopa 70 % muutoshankkeista epäonnistuu saavuttamaan tavoitteensa, ja puutteellinen viestintä on usein yksi merkittävimmistä syistä tähän (Ewenstein, ym. 2015; Kotter 1995). Huonosti toteutettu viestintä lisää työntekijöiden epävarmuutta, heikentää psykologista turvallisuutta ja vahvistaa muutosvastarintaa, mikä vaikeuttaa muutoksen hyväksymistä ja toteutusta (Salem 2008).

Muutosviestinnän päämäärät voidaan jäsentää neljään keskeiseen tarkoitukseen: nykytilan kyseenalaistaminen, visioiminen, muutoksen oikeuttaminen ja yhteisluominen. Nykytilan kyseenalaistamisella pyritään murtamaan vallitseva status quo ja luomaan kiireellisyyden tunne muutoksen tarpeellisuudesta. Visioiminen keskittyy vaihtoehdoisen ja houkuttelevamman tulevaisuuden hahmottamiseen, mikä inspiroi työntekijöitä hyväksymään ja tukemaan muutosta. Muutoksen oikeuttamisella pyritään rakentamaan muutokselle hyväksyntä ja perustelu, mikä lisää työntekijöiden luottamusta muutoksen tavoitteisiin. Yhteisluominen puolestaan korostaa työntekijöiden osallistamista, tarjoten heille mahdollisuuden vaikuttaa aktiivisesti muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen (Shrivastava, ym. 2022). Näiden elementtien merkitys korostuu erityisesti psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä, sillä ne tukevat luottamuksen rakentamista johtoon, edistävät avoimuutta ja antavat työntekijöille mahdollisuuden tuntea itsensä arvostetuiksi ja osaksi muutosta (Edmondson ja Lei 2014; Kahn 1990; Palanski ja Vogelgesang 2011).

Tehokas muutosviestintä edistää jaettua ymmärrystä muutosten tarpeellisuudesta ja niiden toteuttamisesta organisaation sisällä, samalla vahvistaen työntekijöiden muutosvalmiutta (Salem 2008; Elving 2005). Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä ei rajoitu pelkkään tiedottamiseen tulevista

muutoksista, vaan se myös motivoi työntekijöitä omaksumaan muutokset ja luo positiivisen työyhteisön (Elving 2005). Tällaisessa yhteisössä työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja voimaantuneiksi, mikä on keskeinen osa psykologista turvallisuutta ja parantaa muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia (Elving 2005; Edmondson ja Lei 2014).

Organisaatiomuutos vaatii usein työntekijöiltä uusien toimintatapojen ja käyttäytymismallien omaksumista sekä uuden organisaatiokulttuurin rakentamista (Kotter 1995). Viestinnällä on keskeinen merkitys tässä prosessissa, sillä muokkaamalla viestintäkäytäntöjä voidaan vaikuttaa työyhteisön kulttuuriin viitekehyksiin ja tukea halutun kulttuurin muodostumista (Salem 2008). Tämä edellyttää strategista ja jatkuvaa viestintää, joka ei ainoastaan tiedota muutoksen tavoitteista, vaan myös vahvistaa organisaation arvoja ja käyttäytymisnormeja, mikä tukee työntekijöiden sitoutumista ja uuden kulttuurin vakiintumista (Barrett 2002; Elving 2005). Samalla viestintä voi luoda psykologisesti turvallisen ympäristön, jossa työntekijät uskaltavat kokeilla uusia toimintatapoja ja jakaa ideoitaan ilman epäonnistumisen pelkoa, mikä edistää innovatiivisuutta ja oppimista, sillä virheet nähdään kasvun mahdollisuuksina (Edmondson 2004; Carmeli ja Gittell 2009). Tällainen turvallinen ilmapiiri yhdistettynä selkeään viestintään, joka korostaa työntekijöiden vahvuuksia ja kyvykkyyksiä, vahvistaa heidän itseluottamustaan sopeutua muutoksiin. Näin psykologinen turvallisuus ja luottamus omiin kykyihin tukevat työntekijöiden valmiutta omaksua muutoksen mukanaan tuomat uudet normit ja käytännöt sekä sitoutua organisaation kehitykseen (Edmondson ja Lei 2014; Carmeli ja Gittell 2009).

Muutosviestinnällä on keskeinen merkitys luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä organisaation johtoa kohtaan (Elving 2005; Salem 2008). Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta työntekijöiden luottamus johtoon on ratkaiseva tekijä, sillä se heijastuu suoraan työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon ja sen muutoshankkeisiin (Edmondson ja Moingeon 1999). Avoin, läpinäkyvä ja johdonmukainen viestintä vähentää epävarmuutta ja epäluuloa, vahvistaa luottamusta johtoon ja rohkaisee työntekijöitä osallistumaan aktiivisesti muutokseen (Salem 2008; Shulga 2021; Elving 2005). Tällainen viestintä lisää työntekijöiden tunnetta, että he ovat tärkeä osa muutosta, mikä vahvistaa heidän psykologista turvallisuuttaan (Edmondson 2004).

Epävarmuus ja pelot ovat tavallisia muutostilanteissa ja voivat liittyä esimerkiksi työtehtävien muutoksiin tai työpaikan säilymiseen (Salem 2008; Luo, ym. 2016). Tämä epävarmuus voi heikentää työntekijöiden psykologista turvallisuutta ja motivaatiota, mikä puolestaan lisää muutoshankkeen epäonnistumisen riskiä (Edmondson 2004; Luo, ym. 2016). Tehokas muutosviestintä, joka tarjoaa selkeää, totuudenmukaista ja säännöllistä tietoa, auttaa lievittämään näitä pelkoja (Luo, ym. 2016). Samalla se tukee työntekijöiden sopeutumista ja vahvistaa heidän psykologista turvallisuuttaan, mikä luo

perustan kestäväälle muutokselle ja organisaation pitkäaikaiselle menestykselle (Edmondson 2004; Luo, ym. 2016).

Yhteenvedon voidaan todeta, että muutosviestintä on yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaatiomuutoksen onnistumisessa. Sen avulla voidaan paitsi selkeyttää muutoksen tavoitteita ja lievittää työntekijöiden epävarmuutta, myös rakentaa luottamusta johtoon ja vahvistaa organisaation arvoja sekä kulttuuria (Luo, ym. 2016; Salem 2008). Avoin, säännöllinen ja läpinäkyvä viestintä vähentää muutosvastarintaa ja luo psykologisesti turvallisen ympäristön, jossa työntekijät tuntevat olonsa kuulluiksi ja arvostetuiksi. Tämä edistää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota sekä mahdollistaa sujuvamman siirtymän uuteen toimintakulttuuriin. Lopulta hyvin toteutettu viestintä toimii vahvana perustana organisaation pitkäaikaiselle menestykselle ja muutosvalmiudelle.

### **3.2 Johdon viestintätyylit ja niiden vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen**

Hyvin toteutetussa muutosviestinnässä johdon viestintätyyli on keskeisessä roolissa, sillä se vaikuttaa suoraan työntekijöiden tunteisiin muutosta kohtaan ja heidän kokemukseensa psykologisesta turvallisuudesta (Luo, ym. 2016). Huolellisesti suunniteltu ja johdonmukaisesti toteutettu viestintä vähentää epävarmuutta ja muutosvastarintaa sekä motivoi työntekijöitä omaksumaan muutoksia ja osallistumaan aktiivisesti muutosprosesseihin (Elving 2005).

Johdon muutosviestintä sisältää monia ulottuvuuksia, joiden avulla viestintää voidaan mukauttaa vastaamaan muutosprosessin tarpeita. Luo ym. (2016) ovat tunnistaneet viisi keskeistä ulottuvuutta: toivo-, todellisuus-, alais-, tuki- ja toimeenpanokeskeisyys, jotka tarjoavat selkeän viitekehyksen tehokkaan viestinnän suunnitteluun.

Toivokeskeisyys korostaa optimismia ja luottamusta muutoksen onnistumiseen. Muutokseen liittyvä epäonnistumisen pelko on yksi yleisimmistä esteistä työntekijöiden sitoutumiselle ja motivaatiolle (Luo, ym. 2016). Sen sijaan vahva usko muutoksen onnistumiseen puolestaan lisää positiivisia tunteita muutosprosessia kohtaan ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista muutoshankkeen tavoitteiden saavuttamiseen (Locke ja Latham 2002). Johtajien viestintä voi toimia merkittävänä tunteiden tartuttajana välittämällä optimismia ja innostusta, mikä luo kollektiivista uskoa muutoksen onnistumiseen (Erez, ym. 2008). Tällainen optimismin perustuva viestintä vahvistaa psykologista turvallisuutta luomalla positiivisen ja innostavan ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat tulevaisuuden vakaammaksi ja mahdollisuudet selkeämmiksi. Optimismi auttaa myös lievittämään muutosprosessiin liittyvää

epävarmuutta ja pelkoa epäonnistumisesta, mikä vahvistaa työntekijöiden luottamusta johtoon ja lisää heidän sitoutumistaan organisaation tavoitteisiin (Edmondson 2004; Carmeli ja Gittel 2009). Hyödyntämällä rohkaisevaa ja tunteisiin vetoavaa viestintää johtajat voivat tehokkaasti kanavoida tätä optimismin ja luottamuksen tunnetta työntekijöiden keskuudessa, mikä luo perustan psykologisen turvallisuuden ja sitoutumisen vahvistumiselle (Luo, ym. 2016). On kuitenkin tärkeää, että optimismi on realistista – liiallinen optimismi ilman konkreettisia suunnitelmia voi heikentää luottamusta ja turvallisuuden tunnetta, mikä korostaa tasapainoisen viestinnän merkitystä.

Todellisuuskeskeisyys korostaa rehellisyyttä ja avoimuutta viestinnässä (Luo, ym. 2016). Tämä lähestymistapa esittää muutokseen liittyvät faktat sellaisinaan, käsitellen sekä positiiviset mahdollisuudet että riskit totuudenmukaisesti. Rehellinen viestintä voi vähentää työntekijöiden epävarmuutta ja pelkoa puutteellisesta tiedottamisesta, vahvistaen heidän käsitystään johdosta autenttisenä ja luotettavana (Shulga 2021). Avoimuus rakentaa luottamusta johtoon ja tukee psykologista turvallisuutta, sillä se luo työntekijöille selkeämmän kuvan organisaation suunnasta ja valmistaa heitä realistisesti tuleviin haasteisiin. Vaikka todellisuuskeskeinen viestintä yleensä lisää luottamusta ja psykologista turvallisuutta, sillä voi olla myös negatiivisia emotionaalaisia vaikutuksia (Oreg 2006). Riskien totuudenmukainen esittäminen voi tehdä työntekijät tietoisemmiksi tulevista haasteista, mikä saattaa hetkellisesti heikentää motivaatiota tai lisätä stressiä (Luo, ym. 2016). Näin ollen todellisuuskeskeisen viestinnän onnistuminen edellyttää tarkkaa tasapainoa avoimuuden ja kannustavuuden välillä, jotta psykologinen turvallisuus ei vaarannu.

Alaiskeskeisyys vastaa työntekijöiden pelkoihin ja huoliin henkilökohtaisista menetyksistä, kuten työtehtävien muuttumisesta, aseman heikkenemisestä organisaatiossa tai jopa työpaikan menettämisestä. Tämä viestintätyyli ei ainoastaan korosta muutoksen mahdollisia hyötyjä organisaatiolle, vaan tuo esiin myös työntekijöille koituvat edut, mikä lisää heidän valmiuttaan tukea muutosta (Luo, ym. 2016). Tällainen viestintätyyli vahvistaa psykologista turvallisuutta osoittamalla empatiaa ja korostamalla, miten muutokset hyödyttävät myös työntekijöitä, eivätkä pelkästään organisaation johtoa (Luo, ym. 2016; Caldwell, ym. 2004). Lisäksi se vahvistaa työntekijöiden käsitystä johdosta empaattisena ja huolehtivana, lisäten samalla reiluuden kokemusta (Caldwell, ym. 2004). Kun työntekijät kokevat, että heidän huolensa otetaan vakavasti ja heidän panoksensa huomioidaan, heidän luottamuksensa johtoon ja psykologisen turvallisuuden kokemuksiensa vahvistuvat. Viestittämällä muutoksen hyödyistä koko organisaatiolle ja yksilötasolla alaiskeskeisyys tukee työntekijöiden sitoutumista muutokseen ja auttaa rakentamaan positiivista organisaatiokulttuuria (Locke ja Latham 2002).

Tukikeskeisyys painottaa johtajan sitoutumista tarjoamaan riittäviä resursseja, ohjausta ja emotionaalista tukea muutosten aikana (Luo, ym. 2016). Muutostilanteet asettavat työntekijöille usein uusia haasteita, jotka vaativat uudenlaisia ratkaisuja, mikä voi aiheuttaa merkittävää pelkoa ja emotionaalista kuormitusta (Armenakis ja Harris 2009). Tällaisissa tilanteissa tarve ylimääräiselle emotionaalille tuelle kasvaa, ja johtajat nähdään keskeisinä tämän tuen tarjoajina (Luo, ym. 2016). Tämä ulottuvuus on erityisen tärkeä psykologisen turvallisuuden kannalta, sillä riittävän tuen tarjoaminen auttaa työntekijöitä sopeutumaan muutosten tuomiin haasteisiin (Luo, ym. 2016; Armenakis ja Harris 2009). Tukikeskeisyys auttaa lievittämään muutostilanteisiin liittyvää pelkoa ja stressiä, mikä lisää työntekijöiden sitoutumista ja vähentää muutosvastarintaa (Düren 2016). Lisäksi tarjoamalla selkeää ohjausta ja riittäviä resursseja johtajat voivat vahvistaa työntekijöiden luottamusta omiin kykyihinsä sopeutua muutoksiin. Tämä itseluottamus on olennainen osa psykologista turvallisuutta, sillä se luo perustan, jonka avulla työntekijät voivat kohdata muutoksen rohkeammin ja sitoutua sen tavoitteisiin (Edmondson ja Lei 2014).

Toimeenpanokeskeisyys korostuu erityisesti kulttuureissa, joissa valtaetäisyys on suuri ja holhoava johtamistyyli on yleinen, kuten Kiinassa (Luo, ym. 2016). Tällaisissa kulttuureissa voimakas ja käskyvaltainen viestintä voi lievittää työntekijöiden pelkoa muutosten aiheuttamasta epävarmuudesta ja riittämättömästä tuesta (Luo, ym. 2016). Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa työntekijät ovat tottuneet hierarkkisiin eroihin ja odottavat johtajilta vahvaa ja päättäväistä viestintää, joka selkeästi määrittää heidän tehtävänsä ja roolinsa (Shrivastava, ym. 2022). Tämä voi edistää psykologista turvallisuutta, sillä selkeä ohjeistus ja vahvan johtajan roolimalli vähentävät epävarmuutta ja luovat tunnetta siitä, että johtaja on kykenevä ohjaamaan organisaatiota muutosten läpi. Selkeästi viestityt roolit ja tehtävät ovat psykologisen turvallisuuden tärkeitä elementtejä, sillä ne auttavat työntekijöitä ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan, ja vähentävät sekaannusta ja epäselvyyttä (Chandrasekaran ja Mishra 2012). Muutosviestinnässä ei kuitenkaan ole olemassa kaikille sopivaa mallia, ja mikä toimii hyvin yhdessä kulttuurissa, saattaa epäonnistua toisessa (Shrivastava, ym. 2022). Suomessa, jossa valtaetäisyys on melko pieni (G. J. Hofstede 2024), työntekijät reagoivat yleensä kielteisesti liian autoritääriiseen ja toimeenpanokeskeiseen viestintään. Tällainen lähestymistapa voi heikentää psykologista turvallisuutta herättämällä työntekijöissä kielteisiä tunteita, kuten luottamuksen puutetta ja turhautumista. Suomessa ja muissa matalan valtaetäisyyden kulttuureissa osallistava ja yhteistyöhön perustuva viestintä edistää psykologista turvallisuutta tehokkaammin, sillä se mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa päätöksiin (Shrivastava, ym. 2022). Näin ollen kulttuurikontekstin huomioiminen on keskeistä tehokkaan muutosviestinnän suunnittelussa ja psykologisen turvallisuuden tukemisessa.

Näiden ulottuvuuksien rinnalla voidaan tarkastella transformatiivista johtajuutta, joka painottaa erityisesti seitsemää viestintätäytyliä, joiden avulla johtajat voivat navigoida muutosprosesseja tehokkaasti. Näitä tyyplejä ovat tunneälykäs, kärsimätön, kontrolloitu, epävarma, välttelävä, dominoiva ja läpinäkyvä viestintä. (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016)

Tunneälykäs viestintä korostaa johtajan kykyä tunnistaa ja huomioida työntekijöidensä tunteita, erityisesti muutostilanteissa (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016). Tunneälykkyys ei pelkästään auta johtajia osoittamaan empatiaa, vaan se myös mahdollistaa tehokkaan viestinnän, joka tukee psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen rakentamista (Zhou, ym. 2020). Viestinnän prosessiteorian mukaan tunneälykkään viestinnän ytimessä on pelon ja epäluottamuksen lievittäminen, mikä luo turvallisen perustan sekä yksilöiden että tiimien kasvulle (Momeny ja Gourgues 2020). Tällainen viestintä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja auttaa työntekijöitä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin näkemällä oman roolinsa osana suurempaa kokonaisuutta (Jiménez 2018). Lisäksi tunneälykäs viestintä kannustaa työntekijöitä saavuttamaan potentiaalinsa tarjoamalla heille jatkuvaa tukea, mikä lisää heidän luottamustaan kykyihinsä ja valmiuksiaan kohdata muutoksen haasteet (Düren 2016). Näin ollen tunneälykkään viestinnän vaikutukset linkittyvät suoraan psykologisen turvallisuuden keskeisiin elementteihin, kuten luottamukseen, yhteenkuuluvuuteen ja varmuuteen omista kyvyistä muutostilanteissa. Empatian ja tunneällyn osoittaminen ei ainoastaan lievitä pelkoa ja epävarmuutta, vaan johtaa myös laadukkaampiin sosiaalisiin suhteisiin, jotka ovat olennaisia psykologisen turvallisuuden rakentamisessa (Duhigg 2016). Tämä lähestymistapa on erityisen tärkeä monimuotoisissa tiimeissä, joissa johtajan empatia ja ymmärrys voivat edistää sekä yksilöllistä että kollektiivista menestystä (Momeny ja Gourgues 2020).

Kärsimätön viestintätäytyli korostaa muutoksen kiireellisyyttä, tavoitteena herättää työntekijöissä vahvempi motivaatio ja valmius omaksua muutokset nopeasti (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016). Vaikka kiireellisyyden ja tarpeellisuuden korostaminen voi joissakin tapauksissa toimia tehokkaana motivoivana tekijänä (Men, ym. 2020), liiallinen kärsimättömyys viestinnässä voi kääntyä itseään vastaan, heikentäen työntekijöiden suorituskykyä, sitoutumista ja luottamusta johtoon (Lehmann-Willenbrock, ym. 2015). Näiden tekijöiden heikentyminen voi puolestaan vaarantaa psykologisen turvallisuuden, sillä työntekijät eivät enää koe johtoa luotettavaksi tai muutoksen tavoitteita saavutettaviksi, mikä lisää epävarmuutta ja muutosvastarintaa. Tällöin kiireellisyyttä tulisi tasapainottaa tarjoamalla selkeitä tavoitteita ja konkreettista tukea, mikä auttaa ylläpitämään motivaatiota ilman, että kiireen tunne muuttuu painostukseksi (Men, ym. 2020). Selkeiden tavoitteiden määrittäminen ja riittävän tuen tarjoaminen voivat puolestaan vahvistaa psykologista turvallisuutta lisäämällä työntekijöiden luottamusta omiin kykyihinsä sopeutua muutokseen ja menestyä sen mukanaan tuomissa

haasteissa (Edmondson ja Lei 2014). Tämä tukee myös työntekijöiden uskoa muutoksen onnistumiseen, mikä vähentää pelkoa epäonnistumisesta ja edistää muutoksen sujuvaa läpivientä.

Kontrolloitu viestintätyyli ilmentää johtajan kykyä hallita omia tunteitaan ja pitää viestintä ammattimaisena myös haastavissa tilanteissa (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016). Tämä tyyli korostuu erityisesti transformatiivisessa johtajuudessa, jossa johtajat hyödyntävät tarkasti säädeltyä viestintää käsitellessään negatiivisia tai vaikeita aiheita (de Vries, ym. 2010). Suomessa tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että organisaatioiden viestintäsäännöt tukevat kontrolloidun viestinnän käyttöä, erityisesti silloin kun on tärkeää säilyttää keskustelun ammatillinen sävy ja edistää päätöksenteon johdonmukaisuutta (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016). Kontrolloitu tyyli korreloi useiden transformatiivisen johtajuuden ulottuvuuksien kanssa, mikä viittaa siihen, että transformatiiviset johtajat kykenevät käsittelemään haastavia aiheita ilman, että tunteet vaikuttavat viestinnän laatuun (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016). Tämä lähestymistapa edistää organisaation luottamusta ja luo turvallisen ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat voivansa käsitellä myös vaikeampia aiheita ja havaintoja ilman pelkoa epä johdonmukaisuudesta, tunneperäisistä reaktioista tai negatiivisesta palautteesta, mikä vahvistaa psykologista turvallisuutta (Kelley ja Kelloway 2012; Duhigg 2016). Samalla kasvava luottamus johtoon ja sen johdonmukaisuuteen vahvistaa työntekijöiden turvallisuuden tunnetta ja uskoa johdon vastuullisuuteen, mikä tukee psykologisen turvallisuuden rakentumista (Palanski ja Vogelgesang 2011).

Epävarma viestintätyyli heijastaa johtajan epävarmuutta omasta viestinnästään, erityisesti keskeisten viestien välittämisessä (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016). Tämä tyyli voi ilmetä vaikeutena ymmärtää työntekijöiden tavoitteita tai reaktioita käsiteltäviin asioihin, mikä saattaa heikentää viestinnän selkeyttä ja tehokkuutta (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016). Tutkimusten mukaan epävarma viestintätyyli korreloi negatiivisesti transformatiivisen johtajuuden kanssa, erityisesti sen mahdollistavan ulottuvuuden kanssa, joka edistää työntekijöiden kasvua ja itseluottamusta (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016; Men, ym. 2020). Tämä viittaa siihen, että epävarmuus viestinnässä voi heikentää johtajan kykyä inspiroida ja ohjata työntekijöitä kohti yhteisiä tavoitteita. Lisäksi epävarma viestintä voi lisätä epäselvyyttä ja vähentää luottamusta työyhteisössä, mikä tekee muutosten hallinnasta haastavampaa (Salem 2008). Kun luottamus johtoon ja kollegoihin heikkenee ja työntekijöiden itseluottamus sekä usko muutoksen onnistumiseen laskevat, psykologinen turvallisuus heikentyy. Psykologinen turvallisuus rakentuu pitkälti luottamuksesta, itseluottamuksesta ja selkeästä viestinnästä, ja epävarmuus näissä tekijöissä voi luoda ilmapiirin, jossa työntekijät tuntevat olonsa epävarmoiksi ja vähemmän kykeneviksi kohtaamaan muutosten tuomat haasteet (Edmondson ja Lei 2014; Salem 2008).

Välttelävä viestintätyyli perustuu johtajan pyrkimykseen välttää henkilökohtaisten tunteiden ilmaisemista ja vaikeiden aiheiden käsittelyä (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016). Tämä lähestymistapa voi johtua halusta ylläpitää ammatillisuutta tai pelosta aiheuttaa lisää jännitteitä organisaatiossa, mutta samalla se voi luoda epäselvyyttä ja estää avoimen vuorovaikutuksen (Salem 2008). Kun luottamus johtoon heikkenee ja työntekijät kokevat, että vaikeista aiheista ei voida keskustella avoimesti, psykologinen turvallisuus heikentyy merkittävästi, sillä luottamus ja avoimuus ovat sen keskeisiä rakennuspalikoita. Tällaisessa ilmapiirissä työntekijät voivat kokea, että heidän näkemyksiään ja huoliaan ei oteta huomioon, mikä voi vähentää sitoutumista ja luottamusta organisaation johtoon (Men 2014). On kuitenkin huomioitava, että kulttuureissa, joissa valtaetäisyys on suuri, välttelävä viestintätyyli voi olla vähemmän haitallinen psykologisen turvallisuuden kannalta. Näissä kulttuureissa työntekijät ovat usein tottuneita yksisuuntaiseen viestintään johtajien kanssa, ja on olemassa luonnollinen taipumus välttää vaikeiden aiheiden käsittelyä (Shrivastava, ym. 2022; G. Hofstede 1980). Tämä voi osaltaan selittää, miksi työntekijät korkeiden valtaetäisyyksien kulttuureissa eivät välttämättä koe avoimuuden puutetta yhtä uhkaavana psykologiselle turvallisuudelleen kuin matalan valtaetäisyyden kulttuureissa (Shrivastava, ym. 2022).

Dominoiva viestintätyyli on usein yhteydessä johtajiin, joilla on puutteita tiettyissä johtamis- tai viestintätaidoissa (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016). Dominoivasti kommunikoiva johtaja pyrkii ylläpitämään kontrollia vallan ja auktoriteetin korostamisella (Luo, ym. 2016). Tutkimusten mukaan dominoiva tyyli on yleisempää ryhmillä, joiden johtajilla on heikommät transformatiivisen johtamisen ominaisuudet, kuten kyky motivoida tai luoda selkeää visiota (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016). Tämä viestintätyyli voi lyhyellä aikavälillä tarjota rakennetta ja selkeyttä (Luo, ym. 2016), mutta pitkällä aikavälillä se voi heikentää työntekijöiden sitoutumista ja luottamusta johtoon, sillä se ei välttämättä ota huomioon työntekijöiden näkemyksiä tai tarpeita, mikä voi johtaa siihen, että he eivät koe itseään arvostetuksi osaksi työyhteisöä (Shrivastava, ym. 2022). Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta dominoiva viestintä voi myös rapauttaa yhteisöllisyyden tunnetta ja heikentää työntekijöiden sitoutumista, jos luottamus johtoon ja kokemus siitä, että on arvostettu osa työyhteisöä, vähenee (Edmondson ja Lei 2014; Kahn 1990). On kuitenkin huomioitava, että dominoivan viestinnän vaikutukset ovat kulttuurisidonnaisia. Suurten valtaetäisyyksien kulttuureissa, joissa hierarkkinen johtamistyyli on yleisesti hyväksytty, se voi tarjota turvallisuuden tunnetta selkeyttämällä rooleja ja vahvistamalla johtajuutta (Luo, ym. 2016; Shrivastava, ym. 2022). Tällaisissa kulttuureissa avoimuuden ja osallistamisen puute ei välttämättä uhkaa psykologista turvallisuutta, koska odotukset johtajuudelta painottavat auktoriteettia ja kontrollia (G. Hofstede 1980). Sen sijaan matalan valtaetäisyyden kulttuureissa, kuten Suomessa, dominoiva viestintä voi

heikentää psykologista turvallisuutta estämällä avointa vuorovaikutusta ja työntekijöiden osallistumista, jotka ovat sen keskeisiä rakennuspalikoita (Shrivastava, ym. 2022; Duhigg 2016). Tämä korostaa viestintätäytylien sovitamisen tärkeyttä paitsi organisaation tarpeisiin myös kulttuuriseen kontekstiin.

Läpinäkyvä viestintätäytyli korostuu erityisesti transformatiivisessa johtajuudessa, jossa avoimuus ja rehellisyys nähdään olennaisina työntekijöiden luottamuksen rakentamisessa. Läpinäkyvät johtajat pyrkivät edistämään luottamusta ja sitoutumista muun muassa myöntämällä virheensä ja ottamalla niistä vastuun (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016). Läpinäkyvä viestintä liittyy vahvasti myös tunneälykkääseen ja kontrolloituun viestintään, ja sitä käyttävät johtajat painottavat usein henkilökohtaista viestintää kasvotusten, mikä vahvistaa työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista (Mishra, ym. 2014). Läpinäkyvä viestintä luo avoimen ja turvallisen ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat voivansa ottaa esille ja käsitellä mitä tahansa aiheita ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tämä rohkaisee aktiiviseen osallistumiseen ja keskusteluun, mikä tekee työntekijöistä aktiivisia toimijoita muutosprosessissa (Elving 2005). Samalla kasvava luottamus johtoon ja mahdollisuus osallistavaan vuorovaikutukseen vahvistavat psykologista turvallisuutta, sillä ne tarjoavat työntekijöille tilan, jossa he tuntevat itsensä arvotetuiksi ja turvallisiksi osallistumaan päätöksentekoon ja muutoksen edistämiseen (Edmondson ja Lei 2014; Kahn 1990; Palanski ja Vogelgesang 2011).

Tässä esitellyt viestintätäytylit ja niiden vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen perustuvat pääasiassa länsimaiseen kirjallisuuteen. Länsimaissa, joissa valtaetäisyys on suhteellisen pieni ja osallistava johtamistyyli arvostettu, tietynlaiset viestintätäytylit, kuten läpinäkyvä ja tunneälykäs viestintä, korostuvat tehokkuudessaan. Toisaalta kulttuureissa, joissa valtaetäisyys on suuri ja hierarkkinen johtamistyyli yleinen, esimerkiksi dominoiva viestintä voi tiettyissä olosuhteissa tarjota psykologista turvallisuutta selkeyttämällä rooleja ja vähentämällä epävarmuutta. Näin ollen viestintätäytylien vaikutukset voivat vaihdella huomattavasti kulttuurisidonnaisten tekijöiden mukaan, mikä korostaa tarvetta kulttuuriseen sensitiivisyyteen johtamis- ja viestintäkäytännöissä (Shrivastava, ym. 2022; Hofstede 2024).

Yhteenvedon voidaan todeta, että johdon viestintätäytylit ovat keskeisessä roolissa organisaation muutosten läpiviennissä ja työntekijöiden psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa. Mukauttamalla viestintäänsä tiimiensä tarpeisiin ja tilanteen vaatimukseen johtajat voivat edistää luottamusta, sitoutumista ja avointa vuorovaikutusta, jotka kaikki ovat psykologisen turvallisuuden rakennuspalikoita. Olipa kyseessä läpinäkyvän viestinnän tarjoama selkeys ja rakenne, tunneälykkään viestinnän luoma yhteenkuuluvuus tai kärsimättömän viestinnän herättämä motivaatio, jokaisella viestintätäytyllä on omat vahvuutensa ja haasteensa. Tärkeää on, että viestintätäytylit sovitetaan organisaation arvoihin ja kulttuuriin odotuksiin siten, että ne tukevat

paitsi muutoksen sujuvaa läpivientä myös työntekijöiden psykologista turvallisuutta ja merkityksellistä osallistumista muutoksen onnistumiseen.

### **3.3 Tehokas muutosviestintä psykologisen turvallisuuden ja onnistuneen muutoksen tukemiseksi**

Johdon viestintä on keskeinen työkalu onnistuneen organisaatiomuutoksen ja psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. Huolellisesti suunniteltu ja strategisesti toteutettu muutosviestintä voi paitsi lievittää muutokseen liittyviä pelkoja ja stressiä, myös vahvistaa luottamusta ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin (Newman, ym. 2017). Viestinnän merkitys kasvaa erityisesti muutostilanteissa, joissa selkeys, johdonmukaisuus ja empaattisuus voivat ratkaisevasti vaikuttaa muutoksen lopputulokseen (Salem, 2008; Elving, 2005).

Tehokas muutosviestintä edellyttää strategista suunnittelua, jossa huomioidaan organisaation tavoitteet, kulttuurinen konteksti ja henkilöstön tarpeet (Barrett 2002; Shrivastava, ym. 2022). Viestintästrategia tulisi perustaa selkeisiin päämääriin, jotka ohjaavat viestinnän sisältöä, kanavia ja ajoitusta (Barrett 2002). Yksi keskeisistä elementeistä on jaetun ymmärryksen luominen, mikä auttaa työntekijöitä yhdistämään omat tavoitteensa organisaation päämääriin, vähentäen epävarmuutta ja lisäten sitoutumista (Salem 2008). Tämä prosessi on erityisen tärkeä muutoksen alkuvaiheessa, jolloin työntekijät kaipaavat selkeitä vastauksia ja johdonmukaista viestintää (Lewis 2011).

Strategisesti suunniteltu ja taitavasti toteutettu muutosviestintä ei ainoastaan tue organisaation muutoksen onnistumista, vaan myös vahvistaa psykologista turvallisuutta. Johtajat eivät ole pelkästään viestinnän toteuttajia, vaan heidän toiminnallaan ja viestintätyyleillään on keskeinen vaikutus organisaation viestintäkulttuuriin. Esimerkillään johtajat voivat edistää avointa ja luottamukseen perustuvaa työilmapiiriä, mikä tukee psykologisen turvallisuuden kehittymistä (Salem 2008). Tämä rooli on erityisen merkityksellinen muutostilanteissa, joissa johdonmukainen, selkeä ja empaattinen viestintä voi lievittää työntekijöiden epävarmuutta ja vahvistaa heidän sitoutumistaan organisaation tavoitteisiin (Salem 2008; Edmondson ja Lei 2014).

Välttelevä tai epäjohdonmukainen viestintä voi johtaa päinvastaisiin tuloksiin. Kun työntekijät kokevat, että heidän huolensa sivuutetaan tai että viestinnässä on epäselvyyksiä, heidän luottamuksensa johtoon heikkenee, mikä voi lisätä stressiä ja vähentää sitoutumista organisaatioon (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016). Pitkällä aikavälillä tämä voi heikentää työilmapiiriä ja organisaation kokonaissuorituskykyä (Salem 2008; Luo ym., 2016). Tästä syystä viestintä ei saa olla pelkästään tekninen tehtävä, vaan sen strateginen merkitys tulee tunnustaa ja hyödyntää aktiivisesti (Barrett 2002).

Muutostilanteissa tyypilliset viestintäkatkokset, kuten ristiriitaiset viestit, epäjohtonmukaisuus tai tiedon puutteet, voivat vaarantaa psykologisen turvallisuuden ja heikentää muutoksen onnistumista (Salem 2008). Näiden ongelmien ratkaisemiseksi viestintä tulisi koordinoita tarkasti, hyödyntäen yhtenäisiä viestintäkanavia ja selkeästi määriteltyjä viestinnän vastuita (Barrett 2002). Viestinnän johdonmukaisuus organisaation eri tasoilla on myös keskeistä työntekijöiden luottamuksen rakentamisessa ja muutoksen tarkoituksen ymmärtämisessä (Elving 2005).

Viestinnän ajoitus ja muoto ovat myös kriittisiä tekijöitä muutoksen onnistumisessa. Alkuvaiheessa viestinnän tulisi herättää toivoa ja luottamusta, samalla kun perustellaan muutoksen tarpeellisuus (Barrett 2002). Myöhemmin painopiste siirtyy konkreettisiin ohjeisiin, jatkuvaan tukeen ja saavutusten korostamiseen, jotta työntekijät kokevat muutoksen tuomat hyödyt ja tuntevat olonsa voimaantuneiksi (Lewis 2011; Barrett 2002; Shrivastava, ym. 2022). Hyvä ajoitus ja selkeä sisältö eivät ainoastaan vähennä työntekijöiden epävarmuutta, vaan myös estävät väärinymmärrysten syntymistä (Barrett 2002).

Johtajien viestintätaidot ovat olennainen osa onnistunutta muutosprosessia. Empaattinen ja avoin viestintä vahvistaa luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun taas johdonmukainen viestintä vähentää epävarmuutta ja tukee turvallisuuden tunnetta (Salem 2008; Edmondson ja Lei 2014). Osallistava viestintätyyli, joka rohkaisee työntekijöitä jakamaan näkemyksiään ja kysymyksiään, edistää sitoutumista ja auttaa rakentamaan psykologisesti turvallisen ilmapiirin (Duhigg 2016). Tämä mahdollistaa työntekijöiden aktiivisen osallistumisen muutosprosessiin ja vahvistaa heidän luottamustaan omiin kykyihinsä sopeutua muutokseen (Edmondson ja Lei, 2014).

Valitettavasti viestinnän merkitys jää monissa organisaatioissa aliarvostetuksi (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016; Barrett 2002). Usein viestintä nähdään teknisenä tehtävänä eikä strategisena välineenä, jolla voidaan rakentaa luottamusta ja sitoutumista (Elving 2005; Barrett 2002). Organisaatiot, jotka eivät panosta johtajien viestintätaitojen kehittämiseen, altistuvat suuremmalle riskille epäonnistua muutosprojekteissaan ja menettää työntekijöiden tuen (Salem 2008). Tämä korostaa viestintäkykyjen kehittämisen merkitystä niin johtajien kuin koko organisaation menestyksen kannalta.

Viestinnän onnistuminen riippuu myös sen kulttuurisesta kontekstista. Viestintätyylit, jotka toimivat tehokkaasti matalan valtaetäisyyden kulttuureissa, kuten Suomessa, eivät välttämättä sovi suurten valtaetäisyyksien kulttuureihin, joissa hierarkkinen ja auktoriteettiin perustuva viestintä voi lisätä turvallisuuden tunnetta. Tämä alleviivaa viestinnän sovittamisen tärkeyttä paitsi organisaation tarpeisiin, myös kulttuurisiin odotuksiin (Shrivastava, ym., 2022; G. Hofstede 1980).

Yhteenvedon voidaan todeta, että onnistunut organisaatiomuutos edellyttää huolellisesti suunniteltua ja strategisesti toteutettua viestintää, joka ottaa huomioon organisaation tavoitteet, kulttuurisen kontekstin ja työntekijöiden tarpeet. Johdon selkeä, johdonmukainen ja empaattinen viestintä voi vahvistaa psykologista turvallisuutta, lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista sekä lievittää muutokseen liittyviä epävarmuuden ja pelon tunteita. On tärkeää, että johtajat kehittävät viestintätaitojaan ja toimivat roolimalleina, jotka edistävät avointa, luottamukseen perustuvaa viestintäkulttuuria. Lisäksi viestinnän tulisi olla joustavaa ja kulttuurisensitiivistä, jotta se vastaa organisaation ja sen henkilöstön erityistarpeisiin. Näin organisaatiot voivat paitsi rakentaa psykologista turvallisuutta myös saavuttaa tehokkaampia ja kestävämpiä tuloksia muutoksissaan.

## 4 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella johdon viestintätäytylien vaikutuksia työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen organisaatioiden muutosprosesseissa. Tutkimuskysymys "Miten johdon viestintätäytyli muutosprosessissa vaikuttaa työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen?" ohjasi tutkimusta, ja analyysi perustui kirjallisuuskatsaukseen aiheen keskeisistä teorioista ja tutkimuksista. Tarkastelun keskiössä olivat viestinnän avoimuus, läpinäkyvyys, johdonmukaisuus ja empaattisuus, sekä se, miten nämä tekijät edistävät tai heikentävät psykologista turvallisuutta. Tutkielma perustui kattavaan kirjallisuuskatsaukseen, joka koostui aiemmasta tutkimuksesta, teoreettisista viittekehysistä ja käytännön esimerkeistä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että johdon viestinnällä on keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden rakentamisessa ja ylläpitämisessä erityisesti muutostilanteissa. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa työyhteisön ilmapiiriä, jossa työntekijät kokevat voivansa tuoda esiin näkemyksiään, huoliaan ja ideoitaan ilman pelkoa kielteisistä seurauksista (Kahn 1990; Edmondson 2004). Tällainen luottamukseen perustuva ilmapiiri vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja vähentää muutosvastarintaa (Edmondson 2004; Carmeli ja Gittell 2009). Avoin, läpinäkyvä ja johdonmukainen viestintä vahvistaa työntekijöiden luottamusta johtoon ja organisaation tavoitteisiin (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016; Salem 2008). Tämä luottamus auttaa lievittämään muutosprosessien aikana esiintyvää epävarmuutta ja pelkoa, vähentää muutosvastarintaa sekä edistää työntekijöiden sitoutumista. Erityisesti tunneälykäs ja empaattinen viestintätäytyli korostui tehokkaana keinona ylläpitää psykologista turvallisuutta (Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016; Düren 2016).

Toisaalta välttelevä, epäjohdonmukainen tai autoritäärinen viestintä voi aiheuttaa kielteisiä vaikutuksia, kuten epäluottamusta, stressiä ja motivaation heikkenemistä (Luo, ym. 2016; Salem 2008). Tämä korostaa sitä, että huono muutosviestintä ei ainoastaan heikennä muutosprosessin onnistumisen mahdollisuuksia, vaan voi myös johtaa työntekijöiden lisääntyneeseen vaihtuvuuteen ja organisaation kokonaissuorituskyvyn laskuun (Salem 2008; Fløvik, ym. 2019). Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että selkeät roolit, jatkuva vuorovaikutus ja työntekijöiden osallistaminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotka tukevat psykologisen turvallisuuden rakentamista ja ylläpitoa muutosprosessien aikana (Carmeli ja Gittell 2009; Chandrasekaran ja Mishra 2012).

Näiden johtopäätösten perusteella voidaan suositella viestintätäytyliä, joka painottaa avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja säännöllistä tiedottamista (Elving 2005; Shulga 2021). Tällainen lähestymistapa ei pelkästään vähennä epävarmuutta ja lisää työntekijöiden luottamusta johtoon, vaan myös vahvistaa organisaation sisäistä yhtenäisyyttä ja tukee muutosprosessin onnistumista

(Salem 2008). Lisäksi on keskeistä, että viestintä osoittaa tunneälyä ja empatiaa, sillä tämä luo työntekijöille turvallisen tilan, jossa heidän näkemyksensä ja huolensa otetaan vakavasti (Düren 2016; Brandt ja Uusi-Kakkuri 2016). Empaattinen viestintä voi merkittävästi vahvistaa psykologista turvallisuutta, mikä on ratkaisevaa työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation ylläpitämisessä (Zhou, ym. 2020).

Pelkkä tiedottaminen ei kuitenkaan riitä; viestinnän tulisi olla myös kaksisuuntaista ja osallistavaa (Men 2014). Tällainen viestintätyyli tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua aktiivisesti muutosten suunnitteluun ja toteutukseen (Grunig ja Grunig 2011). Osallistamisen kautta työntekijät kokevat, että heidän mielipiteillään on merkitystä, mikä lisää heidän sitoutumistaan muutoksiin ja vahvistaa organisaation muutosresilienssiä (Younas, ym. 2020). Lisäksi tämä vähentää muutosvastarintaa ja edistää positiivisen organisaatiokulttuurin kehittymistä (Backhaus, ym. 2024; Clarke, ym. 2024).

Jotta nämä tavoitteet voidaan saavuttaa, organisaatioiden tulisi panostaa johtajiensa viestintäkykyjen kehittämiseen. Koulutukset, jotka keskittyvät esimerkiksi tunneälyn vahvistamiseen, selkeän vision viestimiseen ja motivoivan kielenkäytön hyödyntämiseen, voivat auttaa johtajia viestimään tehokkaammin ja vaikuttavammin. Tämän lisäksi olisi hyödyllistä luoda selkeät viestintäprosessit, jotka tukevat sekä johdon että työntekijöiden vuorovaikutusta (Barrett 2002). Näin organisaatiot voivat rakentaa kulttuurin, joka ei pelkästään tue muutoksia, vaan myös vahvistaa niiden pitkäaikaista menestystä.

Tähän tutkimukseen liittyy myös tiettyjä rajoituksia. Ensinnäkin tutkimuksen aineisto perustui kirjallisuuskatsaukseen, mikä rajasi tutkimuksen empiiristen havaintojen ulkopuolelle. Vaikka aiempi tutkimus tarjoaa vahvan teoreettisen viitekehyksen, on mahdollista, että organisaatiokohtaiset ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat merkittävästi siihen, miten viestintätyylit koetaan ja miten ne vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen. Suuri osa käytetystä kirjallisuudesta on länsimaista alkuperää, mikä tuo tutkimukseen tietyn länsimaisen näkökulman, jossa korostuvat kulttuurit, joille ovat ominaisia pieni valtaetäisyys ja vähäinen hierarkkisuus – kuten Suomessa. Korkeamman valtaetäisyyden kulttuureissa, joissa hierarkkisuus ja auktoriteetin korostaminen ovat yleisiä, viestinnän tarpeet ja tehokkuus voivat kuitenkin poiketa merkittävästi. Jatkossa olisi hyödyllistä tarkastella näitä eroja empiirisiin menetelmiin, kuten kyselyin ja haastatteluihin.

Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti viestinnän avoimuuteen, läpinäkyvyyteen ja empatiaan, mutta samalla jätettiin tarkastelematta joitakin muita potentiaalisesti merkittäviä viestintäulottuvuuksia, kuten kulttuurista sensitiivisyyttä ja digitaalisen viestinnän vaikutuksia. Näiden ulottuvuuksien analysointi voisi tarjota arvokasta lisätietoa, erityisesti globalisoituneissa organisaatioissa, joissa monimuotoiset tiimit kohtaavat päivittäin

kulttuurienvälisiä haasteita. Lisäksi hybridi- ja etätyökäytäntöjen yleistymisen on tuonut uusia viestinnällisiä haasteita, joiden vaikutus psykologisen turvallisuuden rakentamiseen ansaitsisi laajempaa tutkimusta. Näiden alueiden tarkastelu voisi auttaa syventämään ymmärrystä johdon viestinnän monimuotoisista vaikutuksista ja tarjota konkreettisia suosituksia tulevaisuuden työympäristöihin.

Yhteenvedona voidaan todeta, että johdon viestintätyylit ovat ratkaisevassa roolissa organisaatioiden muutosten onnistumisessa. Avoin, empaattinen ja johdonmukainen viestintä vahvistaa psykologista turvallisuutta, joka puolestaan tukee työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja kykyä sopeutua muutoksiin. Samalla on tärkeää huomioida, että viestintästrategioiden toimivuus voi vaihdella kulttuurien ja organisaatiokontekstien mukaan. Tämä tutkimus on tarjonnut kattavan pohjan ymmärtää viestinnän keskeisiä ulottuvuuksia länsimaisissa konteksteissa, mutta lisätutkimuksia tarvitaan selvittämään, kuinka nämä strategiat toimivat eri kulttuurisissa ja rakenteellisissa ympäristöissä. Tämänkaltaiset havainnot voivat auttaa kehittämään kulttuurisensitiivisiä ja globaaliin työympäristöön soveltuvia viestintäkäytäntöjä, mikä on erityisen tärkeää jatkuvasti muuttuvassa ja monimuotoisessa työelämässä.

## Lähteet

- Aranzamendez, Gina, Debbie James, ja Robin Toms. 2015. "Finding Antecedents of Psychological Safety: A Step Toward Quality Improvement." *Nursing Forum* 171-178.
- Armenakis, Achilles A, ja Stanley G Harris. 2009. "Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice." *Journal of Change Management* 127-142.
- Backhaus, Insa, Andrea Lohmann-Haislah, Hermann Burr, Karina Nielsen, Cristina di Tecco, ja Nico Dragano. 2024. "Organizational change: challenges for workplace psychosocial risks and employee mental health." *BMC Public Health* 2477.
- Baer, Markus, ja Michael Frese. 2003. "Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance." *Journal of Organizational Behavior* 45-68.
- Barrett, Deborah J. 2002. "Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change." *Corporate Communications: An International Journal* 219-231.
- Barsade, Sigal G, ja Donald E Gibson. 2007. "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives* 36-59.
- Bono, Joyce E, ja Remus Ilies. 2006. "Charisma, positive emotions and mood contagion." *The Leadership Quarterly* 317-334.
- Brandt, Tiina, ja Piia Uusi-Kakkuri. 2016. "Transformational Leadership and Communication Style of Finnish CEOs." *Communication Research Reports* 119-127.
- Caldwell, Steven D, David M Herold, ja Donald B Fedor. 2004. "Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study." *Journal of Applied Psychology* 868-882.
- Carmeli, Abraham, ja Jody Hoffer Gittell. 2009. "High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations." *Journal of Organizational Behavior* 709-729.
- Chandrasekaran, Aravind, ja Anant Mishra. 2012. "Task Design, Team Context, and Psychological Safety: An Empirical Analysis of R&D Projects in High Technology Organizations." *Production and Operations Management* 977-996.
- Chen, Guoquan, ja Dean Tjosvold. 2012. "Shared rewards and goal interdependence for psychological safety among departments in China." *Asia Pacific Journal of Management* 433-452.

- Clarke, Emma, Katharina Näswall, Jennifer Wong, Fleur Pawsey, ja Sanna Malinen. 2024. "Enabling successful change in a high-demand working environment: a case study in a health care organization." *Journal of Health Organization and Management* 248-263.
- Düren, Petra. 2016. "Change communication can be so simple! The empathic change communication style." *Library Management* 398-409.
- de Vries, Reinout E, Angeliqne Bakker-Pieper, ja Wyneke Oostenveld. 2010. "Leadership Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes." *Journal of Business and Psychology* 367-380.
- Devos, Geert, Marc Buelens, ja Dave Bouckenooghe. 2007. "Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies." *The Journal of Social Psychology* 607-629.
- Duhigg, Charles. 2016. "What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team." *The New York Times Magazine*, 25. helmikuu.
- Edmondson, Amy C. 2004. "Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens." Teoksessa *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, tekijä: Roderick M Kramer ja Karen S Cook, 239-272. Russell Sage Foundation.
- Edmondson, Amy C, ja Derrick P Bransby. 2023. "Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 55-78.
- Edmondson, Amy C, ja Josephine P Mogelof. 2005. "Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality?" Teoksessa *Creativity and innovation in organizational teams*, tekijä: Leigh L Thompson ja Hoon-Seok Choi, 109-136. Psychology Press.
- Edmondson, Amy C, ja Zhike Lei. 2014. "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 23-43.
- Edmondson, Amy, ja B Moingeon. 1999. "Learning trust and organizational change." Teoksessa *Organizational Learning and the Learning Organisation*, tekijä: M Easterby-Smith, J Burgoyne ja L Araujo, 157-175. Lontoo: Sage.
- Elving, Wim J L. 2005. "The role of communication in organisational change." *Corporate Communications: An International Journal* 129-138.

- Erez, Amir, Vilmos F Misangyi, Diane E Johnson, ja Marcie A LePine. 2008. "Stirring the Hearts of Followers: Charismatic Leadership as the Transferal of Affect." *Journal of Applied Psychology* 602–615.
- Ertürk, Alper. 2008. "A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey." *International Journal of Manpowe* 462-483.
- Ewenstein, Boris, Wesley Smith, ja Ashvin Sologa. 2015. *Changing change management*. 1. heinäkuu. Haettu 17. marraskuu 2024. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management#/>.
- Fløvik, Lise, Stein Knardahl, ja Jan Olav Christensen. 2019. "The Effect of Organizational Changes on the Psychosocial Work Environment: Changes in Psychological and Social Working Conditions Following Organizational Changes." *Frontiers in Psychology* 2845.
- Frazier, M Lance, Stav Fainshmidt, Ryan L Klinger, Amir Pezeshkan, ja Veselina Vracheva. 2017. "Psychological safety: A meta-analytic review and extension." *Personnel psychology* 113-165.
- Grunig, James E, ja Larissa A Grunig. 2011. "Characteristics of excellent communications." Teoksessa *The IABC Handbook of Organizational Communication*, tekijä: Tamara L Gillis, 3-14. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, Gert Jan. 2024. *Country comparison graphs*. Haettu 26. lokakuu 2024. <https://geerthofstede.com/country-comparison-graphs/>.
- Jiménez, Marisela. 2018. "Leadership style, organizational performance, and change through the lens of emotional intelligence." *Foundations of Management* 237-250.
- Judge, Timothy A, Joyce E Bono, ja Edwin A Locke. 2000. "Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics." *Journal of Applied Psychology* 237-249.
- Kahn, William A. 1990. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *The Academy of Management Journal* 692-724.
- Kelley, Elizabeth, ja E Kevin Kelloway. 2012. "Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 437–449.
- Kotter, John P. 1995. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review*, maaliskuu-huhtikuu: 59-67.
- Lehmann-Willenbrock, Nale, Annika L Meinecke, Jens Rowold, ja Simone Kauffeld. 2015. "How transformational leadership works during team

- interactions: A behavioral process analysis." *The Leadership Quarterly* 1017–1033.
- Lewis, Laurie K. 2011. *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. Wiley-Blackwell.
- Locke, Edwin A, ja Gary P Latham. 2002. "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey." *American Psychologist* 705–717.
- Luo, Wenhao, Lynda Jiwen Song, Diether R Gebert, Kai Zhang, ja Yunxia Feng. 2016. "How does leader communication style promote employees' commitment at times of change?" *Journal of Organizational Change Management* 242-262.
- Maertz, Carl P Jr, Jack W Wiley, Cynthia LeRouge, ja Michael A Campion. 2010. "Downsizing Effects on Survivors: Layoffs, Offshoring, and Outsourcing." *Industrial Relations* 275–285.
- Men, Linjuan Rita. 2014. "Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes." *Journal of Public Relations Research* 256–279.
- Men, Linjuan Rita, Cen April Yue, ja Yonghong Liu. 2020. "'Vision, passion, and care:' The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change." *Public Relations Review* 101927.
- Mishra, Karen, Lois Boynton, ja Aneil Mishra. 2014. "Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications." *International Journal of Business Communication* 183–202.
- Momeny, Leonard, ja Michael Gourgues. 2020. "Communication that Develops Teams: Healthy Ministry Team Dynamics as a Function of Consistent Leader Communication of Emotional Intelligence." *Christian Education Journal: Research on Educational Ministry* 283–297.
- Newman, Alexander, Ross Donohue, ja Nathan Eva. 2017. "Psychological safety: A systematic review of the literature." *Human Resource Management Review* 27 (3): 521-535.
- Nieto-Rodriguez, Antonio. 2023. *Organize Your Change Initiative Around Purpose and Benefits*. 17. toukokuu.  
<https://hbr.org/2023/05/organize-your-change-initiative-around-purpose-and-benefits>.
- O'Neill, Olivia A. 2009. "Workplace Expression of Emotions and Escalation of Commitment." *Journal of Applied Social Psychology*, 2396–2424.
- Oreg, Shaul. 2006. "Personality, context, and resistance to organizational change." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 73 – 101.

- Oreg, Shaul, Jean M Bartunek, Gayoung Lee, ja Boram Do. 2018. "An affect-based model of recipients' responses to organizational change events." *The Academy of Management Review* 65-86.
- Palanski, Michael E, ja Gretchen R Vogelgesang. 2011. "Virtuous Creativity: The Effects of Leader Behavioural Integrity on Follower Creative Thinking and Risk Taking." *Canadian Journal of Administrative Sciences* 259–269.
- Petrov, Silvia, Bogdan Oprea, ja Cristian Opariuc-Dan. 2023. "Psychological Safety and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement and Job Crafting." *Psihologia Resurselor Umane* 89–99.
- Rathert, Cheryl, Ghadir Ishqaidef, ja Douglas R May. 2009. "Improving work environments in health care: Test of a theoretical framework." *Health Care Management Review* 334-343.
- Reich, Tara C, ja M Sandy Hershcovis. 2011. "Interpersonal relationships at work." Teoksessa *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization*, tekijä: S Zedeck, 223–248. American Psychological Association.
- Salem, Philip. 2008. "change, The seven communication reasons organizations do not." *Corporate Communications: An International Journal* 333-348.
- Schein, Edgar H, ja Warren G Bennis. 1965. *Personal and Organizational Change Through Group Methods*. New York: Wiley.
- Shrivastava, Samir, Federica Pazzaglia, Karan Sonpar, ja Damien McLoughlin. 2022. "Effective communication during organizational change: a cross-cultural perspective." *Cross Cultural & Strategic Management* 675-697.
- Shulga, Lenna V. 2021. "Change Management Communication: The Role of Meaningfulness, Leadership Brand Authenticity, and Gender." *Cornell Hospitality Quarterly* 498-515.
- Tams, Carsten. 2018. *Why We Need To Rethink Organizational Change Management*. 26. tammikuu. Haettu 22. syyskuu 2024. <https://www.forbes.com/sites/carstentams/2018/01/26/why-we-need-to-rethink-organizational-change-management/>.
- Wanberg, Connie R, ja Joseph T Banas. 2000. "Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace." *Journal of Applied Psychology* 132-142.
- Wanless, Shannon B. 2017. "The Role of Psychological Safety in Human Development." *Research in Human Development* 13 (1): 6-14.
- Younas, Amjad, Daoping Wang, Basharat Javed, ja Aboubacar Garba Konte. 2020. "Inclusive Leadership and Change-oriented Organizational Citizenship Behavior: Role of Psychological Safety." *Proceedings of*

*the 2020 4th International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences*. Wuhan: Association for Computing Machinery. 169-173.

Zhou, Wencang, Zhu Zhu, ja Donald Vredenburgh. 2020. "Emotional intelligence, psychological safety, and team decision making." *Team Performance Management: An International Journal* 123-141.