

Nea Virtavuo

## **PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS ERI SUKUPOLVIEN SILMIN**

# PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS ERI SUKUPOLVIEN SILMIN

Nea Virtavuo  
Opinnäytetyö  
Syksy 2024  
Johtaminen ja työhyvinvointi  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkinto-ohjelma

---

Tekijä(t): Nea Virtavuo

Opinnäytetyön nimi: Psykologinen turvallisuus eri sukupolvien silmin

Työn ohjaaja(t): Hanna Okkonen

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Syksy 2024

Sivumäärä: 49 + 1 liite

---

Psykologisesti turvallinen työilmapiiri on tärkeä perusta onnistuneelle yhteistyölle, luovuudelle ja työntekijöiden hyvinvoinnille. Organisaatioissa, joissa psykologinen turvallisuus on vahvaa, työntekijät kokevat, että he voivat ilmaista itseään vapaasti, tuoda esiin uusia ideoita ja oppia virheistä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tämä ilmapiiri edistää työntekijöiden sitoutumista ja työssä viihtymistä, ja sen puute voi heikentää työhyvinvointia ja organisaation suorituskykyä. Psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu erityisesti nuorten työntekijöiden keskuudessa, jotka arvostavat avoimuutta ja osallistumista työelämässä. Toisaalta vanhemmille työntekijöille psykologinen turvallisuus liittyy vahvemmin selkeyteen, hierarkiaan ja vastuulliseen työnjakoon. Näiden erilaisten tarpeiden huomioiminen voi tukea työyhteisöjen hyvinvointia ja tehokkuutta, erityisesti monisukupolvisissa tiimeissä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten eri sukupolvet kokevat psykologisen turvallisuuden ja mitkä arvot siihen liittyvät. Lisäksi pyrittiin löytämään keinoja, joilla organisaatiot voivat tukea psykologista turvallisuutta huomioiden eri ikäisten työntekijöiden tarpeet. Tutkimus kohdistui kahden ikäryhmään: 20–30-vuotiaisiin ja yli 50-vuotiaisiin työntekijöihin. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka tarjosivat rakenteen haastattelujen keskeisten teemojen syvälliselle käsittelylle. Haastatteluaineiston analysoinnissa sovellettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, mikä mahdollisti teoreettisten lähtökohtien ja aineistosta nousevien havaintojen välisen vuoropuhelun.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että nuoremmat työntekijät pitävät psykologista turvallisuutta keskeisenä tekijänä työhyvinvoinnin ja ammatillisen kasvun kannalta. He korostavat avoimuuden, osallistumisen ja uuden kokeilemisen merkitystä työssä viihtymiselle. Vanhemmat työntekijät taas arvostavat työn selkeyttä ja hierarkkisia rakenteita, joiden koetaan tukevan turvallisuudentunnetta ja tehokasta työskentelyä. Johtopäätöksissä esitetään, että organisaatiot voivat kehittää työhyvinvointia ja psykologista turvallisuutta tasapainottamalla avoimuuden ja rakenteellisen selkeyden tarpeita eri sukupolvien välillä.

Tutkimus tarjoaa näkökulmia organisaatioille, jotka haluavat parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja tuottavuutta. Kehittämisehdotuksina esitetään muun muassa avointa vuorovaikutusta tukevaa johtamista, sukupolvien välisen yhteistyön edistämistä ja psykologisen turvallisuuden käsitteen moninaisuuden huomioimista. Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen voi luoda edellytyksiä tehokkaalle yhteistyölle ja pitkäjänteiselle työhyvinvoinnille organisaatioissa.

---

Asiasanat: psykologinen turvallisuus, sukupolvien väliset erot, työhyvinvointi, diskurssianalyysi, organisaatiokulttuuri

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Leadership and Well-being at Work

---

Author(s): Nea Virtavuo

Title of thesis: Psychological safety through the eyes of different generations

Supervisor(s): Hanna Okkonen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2024

Number of pages: 49 + 1 appendix

---

A psychologically safe work environment forms a crucial foundation for successful collaboration, creativity, and employee well-being. In organizations with high psychological safety, employees feel free to express themselves, introduce new ideas, and learn from mistakes without fear of negative consequences. This atmosphere fosters engagement and satisfaction at work, while its absence can lead to reduced well-being and hinder organizational performance. Psychological safety is particularly valued among younger employees, who emphasize openness and inclusion in the workplace. In contrast, older employees often associate psychological safety more with clarity, hierarchy, and structured responsibility. Recognizing and balancing these differing needs can support well-being and efficiency in multi-generational teams.

The aim of this study was to explore how different generations perceive psychological safety and to identify the values linked to it. The study also sought ways for organizations to enhance psychological safety by addressing the needs of employees of varying ages. The research focused on two age groups: employees aged 20–30 and those over 50. Data was gathered through semi-structured interviews. The interview data were analysed using theory-driven content analysis, allowing for a dialogue between theoretical foundations and insights emerging from the data.

The study results revealed that younger employees view psychological safety as essential for job satisfaction and professional growth, stressing the importance of openness, inclusion, and freedom to try new things. Older employees, on the other hand, value clarity in work roles and hierarchical structures, which they believe foster a sense of security and effective working conditions. The conclusions suggest that organizations can enhance well-being and psychological safety by balancing the needs for openness and structural clarity across different generations.

This research provides insights for organizations aiming to improve employee well-being and productivity. Suggested improvements include leadership practices that promote open communication, fostering intergenerational collaboration, and recognizing the diverse aspects of psychological safety. Strengthening psychological safety can create a foundation for effective collaboration and long-term well-being in organizations.

---

Keywords: psychological safety, generational differences, work well-being, discourse analysis, organizational culture

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS .....	9
2.1	Psykologinen turvallisuus työpaikalla .....	9
2.2	Psykologisen turvallisuuden merkitys työyhteisössä .....	10
2.3	Psykologisen turvallisuuden vaikutukset kuormitustekijöihin ja hyvinvointiin .....	13
3	ERI SUKUPOLVET TYÖELÄMÄSSÄ .....	15
3.1	Sukupolvien väliset erot ja haasteet työpaikalla .....	15
3.2	Tutkimuksen ikäryhmät.....	16
4	TUTKIMUSVAIHEET .....	18
4.1	Tutkimuksen valmistelu .....	18
4.2	Aineiston keruu.....	22
4.3	Aineiston analysointi.....	23
5	TULOKSET.....	26
5.1	Sukupolvien väliset erot psykologisen turvallisuuden kokemuksissa.....	28
5.1.1	Nuoremmat työntekijät: Pehmeät arvot .....	28
5.1.2	Vanhemmat työntekijät: Tuloskeskeiset arvot .....	29
5.2	Sukupolvien sävyt ja tyylit kokemuksissa .....	30
5.2.1	Nuorempien työntekijöiden optimistinen ja innostava lähestymistapa .....	30
5.2.2	Vanhempien työntekijöiden realistinen ja käytännönläheinen lähestymistapa .....	31
5.3	Tapahtumaympäristön merkitys: sukupolvien kokemusten taustatekijät .....	32
5.3.1	Nuorempien työntekijöiden työympäristö .....	32
5.3.2	Vanhempien työntekijöiden työympäristö.....	33
5.4	Johtopäätökset sukupolvien välisistä eroista.....	34
6	POHDINTA.....	38
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	41
6.1.1	Luotettavuus .....	41
6.1.2	Eettisyys.....	43
6.2	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset .....	44
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET .....	50

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan psykologisen turvallisuuden kokemuksia eri sukupolvien näkökulmasta ja tutkitaan, miten nämä kokemukset vaikuttavat erityisesti nuorten työntekijöiden työssä viihtymiseen. Tutkimus keskittyy kahteen ikäryhmään: 20–30-vuotiaisiin ja yli 50-vuotiaisiin työntekijöihin. Perinteisten sukupolvijaottelujen sijaan tutkimus pyrkii tarkastelemaan näiden kahden ikäryhmän välisiä eroja ja sukupolvikuilua työpaikalla.

Tutkimuksen ikäryhmät, 20–30-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat, on valittu harkitusti sen perusteella, että nämä sukupolvet edustavat merkittävästi eri ajanjaksoina työelämään tulleita ja siten erilaisista kulttuurillisista sekä yhteiskunnallisista olosuhteista vaikutteensa saaneita työntekijäryhmiä. Näiden kahden ikäryhmän välillä on havaittavissa eroavaisuuksia työelämän arvoissa, odotuksissa ja työtavoissa (Lub, Bal, Blomme & Schalk 2015; Pew Research Center, 2015), mikä tarjoaa arvokasta tietoa psykologisen turvallisuuden kokemusten erojen tutkimiseen.

Psykologinen turvallisuus viittaa yksilön tunteeseen siitä, että hän voi olla oma itsensä, ilmaista ajatuksiaan ja ottaa riskejä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, kuten arvostelua tai hylkäämistä. Tämä tarkoittaa, että psykologisesti turvallisessa ympäristössä yksilö voi osallistua keskusteluun ja tuoda esiin omia ideoitaan sekä mielipiteitään ilman huolta siitä, että häntä rangaistaisiin tai hänen uskottavuuttaan kyseenalaistettaisiin. (Edmondson 2019, 15.)

Työterveyslaitoksen seurantatutkimusten mukaan joka neljäs suomalainen työntekijä kokee työuupumuksen oireita tai uupumuksen uhkaa. Huolestuttavasti työuupumus on yleistynyt myös nuorten työntekijöiden keskuudessa, erityisesti niiden, jotka vasta aloittavat työuraansa. (Kaltainen, Hakanen & Suutala 2024.) Myös Keskuskauppakamari kertoo yrityksiltä kantautuvan viestiä siitä, että vastavalmistuneilla nuorilla on aiempaa heikommat valmiudet työelämään – ongelmia on oppimisen valmiuksissa, muutoksen sietämisessä ja yleisessä toiminta- ja työkyvyssä. (Pulkkinen 2024.)

Rožmanin, Grinkevichin ja Tomincin tutkimuksessa havaittiin, että alle 50-vuotiaat työntekijät kokivat enemmän työstressiä ja työuupumusta kuin vanhemmat työntekijät, jotka puolestaan olivat keskimäärin tyytyväisempiä työhönsä (Rozman, Grinkevich & Tomnic 2019). Tämä viittaa siihen, että

vanhemmilla työntekijöillä voi olla erilainen suhde työhön, jossa he pystyvät löytämään tyytyväisyyttä ja mahdollisesti suhtautuvat stressitekijöihin eri tavalla kuin nuoremmat työntekijät.

Lub, Bal, Blomme ja Schalk, taas käsittelee tutkimuksessaan sukupolvien eroja psykologisten sopimusten täyttymisen ja työasenteiden välisissä suhteissa. Tutkimuksessa havaittiin, että eri sukupolvet reagoivat eri tavoin psykologisen sopimuksen eri osa-alueisiin, kuten urakehitykseen, työn sisältöön, organisaation käytänteisiin ja sosiaaliseen ilmapiiriin. (Lub, Bal, Blomme & Schalk 2015.) Tämä viittaa siihen, että nuoremmilla ja vanhemmilla työntekijöillä on erilaiset odotukset ja prioriteetit työelämässä, ja tämä saattaa heijastua myös psykologisen turvallisuuden kokemisessa.

Näiden tutkimusten valossa voidaan perustella oletusta, että 20–30-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat työntekijät voivat kokea psykologisen turvallisuuden eri tavoin. Nuoremmat työntekijät, jotka usein kaipaavat työltään mahdollisuuksia urakehitykseen, palkitsemiseen ja sosiaaliseen ilmapiiriin, voivat nähdä psykologisen turvallisuuden olennaisena osana työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Vanhemmat työntekijät taas, jotka ovat jo vakiinnuttaneet asemansa työelämässä ja kokevat usein vähemmän työstressiä, voivat liittää psykologisen turvallisuuden enemmän selkeyteen, ennakoitavuuteen ja työrauhan säilyttämiseen.

Tämä tutkimus perustuu oletukseen, että sukupolvien väliset erot voivat vaikuttaa merkittävästi psykologisen turvallisuuden kokemiseen työpaikalla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten nämä erot ilmenevät ja mitkä tekijät selittävät sitä, että eri sukupolvet saattavat kokea työympäristönsä eri tavoin. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, ja aineistonkeruun menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka tarjosivat mahdollisuuden yksityiskohtaiseen ja syvälliseen analyysiin. Aineiston analyysissä hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, mikä mahdollisti sekä olemassa olevan teorian hyödyntämisen että aineistolähtöisen näkökulman esiin nostamisen.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Kuinka eri sukupolvet kokevat psykologisen turvallisuuden työpaikalla?
2. Mitkä arvot ovat tärkeitä eri sukupolville työympäristössä, ja miten nämä arvot vaikuttavat heidän käsitykseensä psykologisesta turvallisuudesta?
3. Millaiset toimenpiteet voivat parantaa psykologista turvallisuutta ja tasapainottaa eri sukupolvien tarpeita?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten eri sukupolvet kokevat psykologisen turvallisuuden työpaikalla ja miten nämä kokemukset vaikuttavat työntekijöiden työssä viihtymiseen.

Tutkimus auttaa tunnistamaan keinoja, joilla työpaikat voivat parantaa psykologista turvallisuuttaan ja siten lisätä työntekijöiden työssä viihtymistä ja työhyvinvointia. Erityisesti keskitytään löytämään ratkaisuja, jotka voivat vähentää sukupolvien välisiä eroja ja edistää paremmin toimivaa ja yhtenäisempää työyhteisöä.

Työn rakenne etenee johdonmukaisesti tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Ensimmäiseksi käsitellään tutkimuksen teoreettinen tausta, jossa tarkastellaan aiempaa tutkimusta sukupolvien välisistä eroista työelämässä sekä psykologisen turvallisuuden merkityksestä. Teoriatausta tarjoaa perustan analyysille, jossa nämä kaksi teemaa yhdistetään. Seuraavaksi kuvataan tutkimuksen metodologia, jossa esitellään tapaustutkimuksen lähestymistapa, aineistonkeruumenetelmät (teema-haastattelut) sekä analyysimenetelmä (teoriaohjaava sisällönanalyysi). Tämän jälkeen esitetään tutkimustulokset, joissa analysoidaan eri sukupolvien käsityksiä psykologisesta turvallisuudesta ja tuodaan esiin keskeiset erot ja yhtäläisyydet. Lopuksi johtopäätöksissä tarkastellaan löydösten merkitystä käytännön työelämälle sekä pohditaan mahdollisia kehittämisenäkökulmia työhyvinvoinnin parantamiseksi eri ikäryhmissä.

## 2 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi ottaessaan sosiaalisia riskejä työpaikalla. Tämä käsittää muun muassa sen, että he voivat esittää kysymyksiä, tehdä virheitä, tuoda esiin ideoita ja ilmaista huolenaiheita ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, kuten nöyrytyksestä tai rangaistuksesta. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ihmiset uskaltauvat olla avoimia ja rehellisiä, mikä edistää oppimista, innovointia ja tehokkuutta. (Edmondson 2019, 15.)

Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ihmiset ovat jatkuvasti kivoja toisilleen tai että työpaikalla vallitsisi jatkuva harmonia ja konfliktittomuus. Se ei myöskään merkitse vaatimusten ja tavoitteiden madaltamista tai kurinalaisuuden puutetta. Turvallisuus ja mukavuus eivät ole psykologisessa turvallisuudessa sama asia. (Edmondson 2019, 15–17.)

### 2.1 Psykologinen turvallisuus työpaikalla

Psykologisen turvallisuuden käsitteen tunnetuin tutkija Amy Edmondson on kehittänyt työkaluja tämän ilmiön mittaamiseen. Hänen kehittämänsä kyselylomakkeet ovat laajasti käytössä tutkijoiden ja organisaatioiden keskuudessa ympäri maailmaa. Kyselylomakkeet ovat suosituin menetelmä psykologisen turvallisuuden arvioimiseksi organisaatioissa. Edmondsonin mukaan psykologista turvallisuutta voidaan arvioida seuraavien seitsemän kysymyksen avulla:

Virheen tekeminen	Tunnetko, että virheen tekeminen kääntyy sinua vastaan?
Vaikeiden asioiden esille tuominen	Voivatko tiimisi jäsenet tuoda vaikeita asioita ja ongelmia esille?
Erilaisuus	Koetko, että tiimissäsi joku tulee joskus torjuttuksi erilaisuutensa vuoksi?
Riskien ottaminen ja haavoittuvuus	Koetko, että tiimissäsi on turvallista ottaa riskejä?
Avun pyytäminen	Koetko, että tiimissäsi on vaikea pyytää apua?

Tarkoituksellinen toisen toiminnan heikentäminen	Koetko, että tiimissäsi kukaan ei tarkoituksellisesti kaiva maata jalkojesi alta?
Omat vahvuudet ja taidot	Tunnetko, että yksilöllisiä kykyjäsi ja taitojasi arvostetaan ja hyödynnetään tiimissäsi työskennellessäsi?

(Edmondson 2019, 19–20.)

Nämä kysymykset auttavat tunnistamaan ja arvioimaan psykologisen turvallisuuden eri osa-alueita työpaikalla. Virheiden tekemisen pelko, vaikeiden asioiden esille tuomisen mahdollisuus ja yksilöllisten taitojen arvostaminen ovat kaikki merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin ja työhyvinvointiin. (Edmondson 2019, 19–20.)

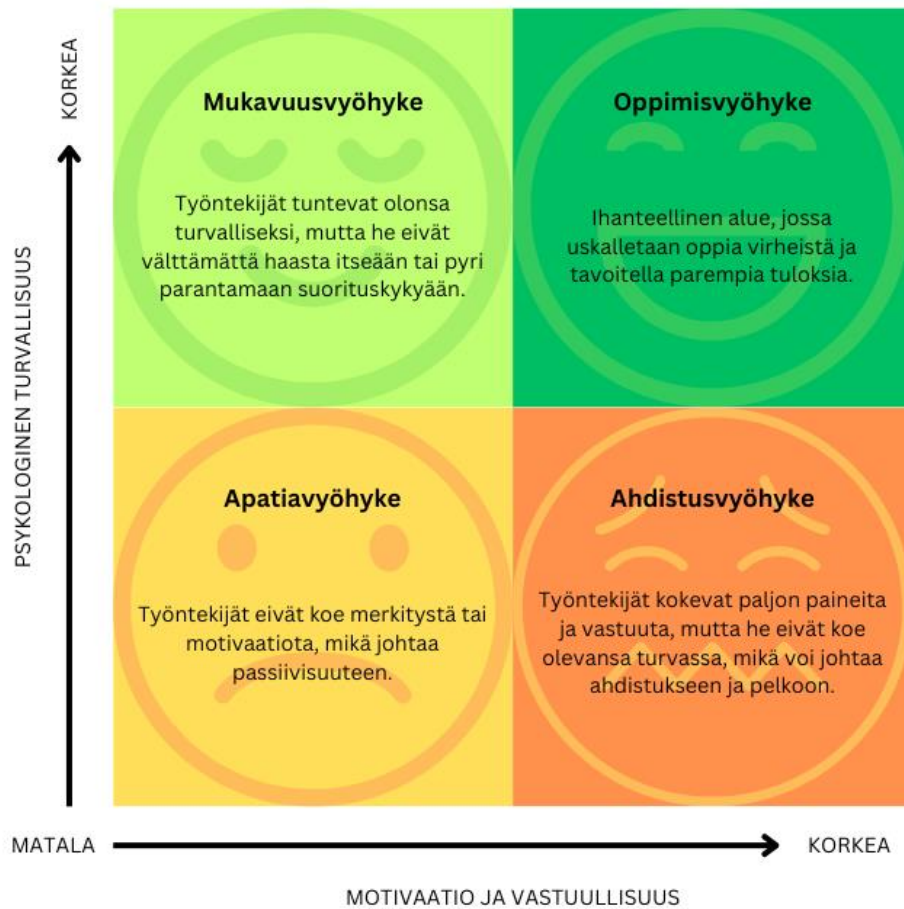
Psykologisen turvallisuuden taso vaikuttaa suoraan työpaikan ilmapiiriin ja työntekijöiden sitoutumiseen. Korkea psykologinen turvallisuus edistää avointa kommunikaatiota, yhteistyötä ja innovatiivisuutta, mikä luo positiivisen kierteen koko organisaation toimintaan. Tämä turvallisuuden tunne saa työntekijät tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja rohkaisee heitä tuomaan esiin ideoita ilman pelkoa arvostelusta tai epäonnistumisesta. Vastaavasti matala psykologinen turvallisuus voi johtaa työntekijöiden stressiin, työuupumukseen ja heikompaan suoriutumiseen. Tällaisessa tilanteessa työntekijät pyrkivät välttämään virheitä ja rajoittavat omaa osallistumistaan, mikä johtaa heikompaan työhyvinvointiin ja heikentää koko organisaation suorituskykyä. (Edmondson 2019, XV, 20–22).

## 2.2 Psykologisen turvallisuuden merkitys työyhteisössä

Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä tiimien ja työyhteisöjen toimivuudelle, koska se mahdollistaa avoimen viestinnän, luovuuden ja virheistä oppimisen. Amy Edmondsonin kehittämä psykologisen turvallisuuden kehikko (Kuvio 1) havainnollistaa psykologisen turvallisuuden ja vastuullisuuden yhteisvaikutusta työympäristöön. Matriisi auttaa ymmärtämään, miten nämä kaksi tekijää – psykologinen turvallisuus ja vastuullisuus – yhdessä muovaavat tiimin ilmapiiriä ja suorituskykyä.

Edmondsonin kehikko voidaan jakaa neljään osaan, joissa psykologisen turvallisuuden ja vastuullisuuden tasot vaihtelevat:

1. **Matala psykologinen turvallisuus & matala vastuullisuus:** Tässä tilanteessa työympäristö on passiivinen, eikä selkeää pyrkimystä parantaa suorituksia tai kehittyä ole. Työntekijät saattavat olla haluttomia ottamaan vastuuta tai ilmaisemaan mielipiteitään, mikä johtaa alisuoriutumiseen ja matalaan sitoutumiseen.
2. **Korkea psykologinen turvallisuus & matala vastuullisuus:** Tässä ympäristössä työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, mutta työn tekeminen voi jäädä mukavuusalueelle ilman kunnianhimoisia tavoitteita. Vaikka avoimuus on läsnä, ei ole riittävästi vastuuta tai kunnianhimoa, joka ajaisi organisaatiota eteenpäin.
3. **Matala psykologinen turvallisuus & korkea vastuullisuus:** Tällaisessa työpaikassa vallitsee pelon ilmapiiri, jossa työntekijöiltä vaaditaan korkeaa vastuullisuutta ja suorituksia, mutta he eivät koe turvalliseksi ilmaista mielipiteitään tai ottaa riskejä. Tämä voi johtaa stressiin ja pelon kautta motivoituneeseen toimintaan, mikä saattaa heikentää työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta pitkällä aikavälillä.
4. **Korkea psykologinen turvallisuus & korkea vastuullisuus:** Tämä on ihanteellinen tila, jossa tiimi on sekä psykologisesti turvallinen että vastuullinen. Työntekijät tuntevat olonsa tuetuiksi, uskaltavat ottaa riskejä ja oppia virheistään, ja heillä on samalla selkeä käsitys omista vastuistaan ja tavoitteistaan. Tämä yhdistelmä luo edellytykset innovatiiviselle ja tehokkaalle työskentelylle sekä yksilön että tiimin tasolla. (Edmondson 2019, 18–19.)



Kuvio 1. Edmondson 2019 (mukaan). Psykologisen turvallisuuden kehikko.

Matriisin avulla voidaan tarkastella, miten psykologinen turvallisuus ja vastuullisuus ovat toisiinsa sidoksissa ja miten niiden tasapaino voi luoda optimaalisen työympäristön. Eri sukupolvet voivat kokea nämä elementit eri tavoin. Nuoremmat työntekijät korostavat usein psykologisen turvallisuuden merkitystä, avoimuutta ja mahdollisuutta osallistua, kun taas vanhemmat työntekijät saattavat arvostaa enemmän selkeyttä, tehokkuutta ja ennakoitavuutta. Näin ollen on tärkeää, että organisaatio pyrkii luomaan ympäristön, jossa psykologinen turvallisuus ja vastuullisuus ovat tasapainossa, jotta voidaan vastata eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin ja varmistaa sekä työhyvinvointi että tuloksellisuus.

### 2.3 Psykologisen turvallisuuden vaikutukset kuormitustekijöihin ja hyvinvointiin

Työn kuormittavuustekijät voidaan jakaa fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin kuormitustekijöihin. Sosiaalisiin kuormitustekijöihin kuuluvat huono ilmapiiri, ihmissuhdeongelmat työyhteisössä, kokemus epätasa-arvosta tai epäoikeudenmukaisuudesta, huono tiedonkulku ja yksin työskentely (Viitala 2021, 157–158). Näiden tekijöiden vaikutus korostuu tilanteissa, joissa psykologista turvallisuutta ei ole riittävästi. Psykologinen turvattomuus lisää työntekijöiden kokemaa stressiä ja heikentää heidän kykyään toimia osana työyhteisöä, mikä lisää kuormitusta entisestään. Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat puolestaan muun muassa jatkuvat muutokset, pitkäkestoinen epävarmuus, palautteen ja arvostuksen puute, epäselvät tavoitteet sekä mahdollisuuksien puute kehittymiseen tai uuden oppimiseen (Viitala 2021, 157–158). Psykologisen turvallisuuden puute voi tehdä näistä kuormitustekijöistä entistä haastavampia, sillä työntekijät eivät koe olevansa turvassa tuodessaan esiin huolenaiheitaan tai tarpeitaan.

Tunteet ja uskomukset vaikuttavat merkittävästi ihmisten tekemiin havaintoihin ja päätöksiin. Psykologista turvallisuutta kokevat työntekijät mieltävät työilmapiirin myönteiseksi, mikä edistää positiivisten ja neutraalien kokemusten muistiin tallentumista ja nopeuttaa negatiivisten tunnekokemusten käsittelyä ja niistä palautumista. Tämä vahvistaa työntekijöiden resilienssiä ja auttaa heitä sopeutumaan muutoksiin sekä kohtaamaan työelämän haasteet myönteisellä asenteella. Myönteiset ajatukset ja tunnetilat vähentävät oppimisahdistusta ja edistävät luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä, mikä näkyy työyhteisön innovatiivisuuden ja yhteistoiminnan lisääntymisenä. Tämä avoimuus uusille näkökulmille ja oppimiselle edistää oivallusten syntymistä ja parantaa työyhteisön kykyä käsitellä monimutkaisia ongelmia (Åhman 2014, 87, 92).

Åhmanin mukaan on luonnollista, että myös negatiiviset tunteet, kuten alakulo ja suru, näkyvät työyhteisössä. Näillä tunteilla on oma merkityksensä ja ne voivat joskus auttaa saavuttamaan parhaan ratkaisun. Psykologisesti turvallisessa työilmapiirissä tunteiden moninaisuus hyväksytään ja niitä hyödynnetään rakentavasti. Kielteinen ajattelu voi auttaa tunnistamaan riskejä ja virheitä, lisätä valppautta toimia analyyttisesti sekä kaventaa ajattelua, kun uudenlaisen ratkaisun tarve lakkaa (Åhman 2014, 92–94). Tämän vuoksi työyhteisön tulisi varmistaa, että vuorovaikutuksessa myönteiset näkökulmat ovat kuitenkin hallitsevassa asemassa suhteessa kielteisiin, jotta ilmapiiri pysyy kannustavana ja turvallisena.

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa myös fysiologiseen toimintaan, kyvykkyyteen ja yleiseen hyvinvointiin. Positiiviset tunteet, joita psykologinen turvallisuus synnyttää, laajentavat visuaalista tarkkaavaisuutta. Kun työntekijä kokee positiivisia tunteita, hänen tarkkaavaisuutensa laajenee ja silmien liikkeet kohdistuvat tilanteen kannalta oleellisiin ärsykkeisiin, mikä parantaa hänen kykyään toimia tehokkaasti ja tehdä hyviä päätöksiä (Robertson & Cooper 2011, 47–49). Työpaikan turvallinen ilmapiiri siis edistää sekä työntekijöiden psyykkistä että fyysistä suorituskkyä.

Työyhteisössä tyytyväisyyttä kokevat työntekijät kokevat uhkat haasteina, jotka on mahdollista selättää, ja säilyttävät toimijuutensa lamaantumisen sijaan. Tämä heijastaa psykologisen turvallisuuden vaikutusta työntekijöiden palautumiskykyyn ja resilienssiin. Myönteisessä ilmapiirissä esiintyvät tunteet, kuten ilo, leikkisyys, tyytyväisyys ja välittäminen, voimistavat työntekijöiden kykyä palautua ja vahvistavat tunnetta selviytymisestä. Tämä näkyy myös konkreettisesti alhaisempina sairauspoissaolomäärinä (Ruutu 2020, 44). Psykologinen turvallisuus toimii siis paitsi psyykkisen hyvinvoinnin tukena myös osaltaan vähentäen fyysisiä oireita ja poissaoloja, mikä hyödyttää koko organisaatiota.

Venäläinen kuvaa turvattoman ilmapiirin työyhteisön henkiseksi käsijarruksi, joka estää avoimen vuorovaikutuksen ja tehokkaan yhteistyön. Turvattomassa työympäristössä pelko estää työntekijöitä pääsemästä flow-tilaan, mikä on optimaalinen tietoisuuden tila, jossa työntekijät kokevat työnsä sujuvan vaivattomasti ja tuottavasti. Turvallinen ilmapiiri puolestaan mahdollistaa työn tekemisen flow-tilassa, jolloin työn tuottavuus voi moninkertaistua ja työntekijöiden potentiaali tulee esille parhaalla mahdollisella tavalla (Venäläinen 2021).

Psykologinen turvallisuus on edellytys kasvulle, kehitymiselle ja suoriutumiselle myös silloin, kun organisaatiot kohtaavat muutoksia ja epävarmuutta. Tämä turvallisuuden kokemus mahdollistaa sen, että työntekijät voivat keskittyä työn tekemiseen sen sijaan, että he käyttäisivät energiaansa oman asemansa varmistamiseen tai pelkojen käsittelyyn (Edmondson & Lei 2014, 24–25). Ruutu korostaa, että psykologisella turvallisuudella on sekä henkisiä että fysiologisia hyötyjä työntekijöille, ja se liittyy vahvasti heidän työhyvinvointiinsa ja tuloksellisuuteensa. Turvallinen työilmapiiri lisää työntekijöiden sitoutumista, oppimishalukkuutta ja innovatiivisuutta, mikä puolestaan parantaa organisaation kilpailukykyä ja menestystä (Ruutu 2020, 42).

### 3 ERI SUKUPOLVET TYÖELÄMÄSSÄ

Työelämässä vaikuttaa tänä päivänä neljä eri sukupolvea. Sukupolvijaotteluita on useita ja monet niistä ovat keskenään päällekkäisiä. Tässä työssä käytän pohjana Don Tapscottin määritelmää sukupolvista. Teoksessaan "Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World" hän määrittelee sukupolvet seuraavasti: (Tapscott 2009, 16).

1. Suuret ikäluokat (Baby boomers) 1946–1964
2. X-sukupolvi 1965–1976
3. Y-sukupolvi 1977–1997
4. Z-sukupolvi 1998-

(Tapscott 2009, 16.)

#### 3.1 Sukupolvien väliset erot ja haasteet työpaikalla

Sukupolvien välillä on eroavaisuuksia, joskin sukupolviin liittyy usein myös paljon stereotyyppistä ajattelua. Sukupolvien erojen voidaan nähdä johtuvan sukupolvien kokemuksista, jotka vaikuttavat asenteisiin, käyttäytymiseen ja arvoihin. (Tienari & Piekkari 2011, 177.)

Työelämää ajatellen sukupolvien välisiä eroja voisi kiteyttää seuraavasti.

Sukupolvi	Työelämän avainsanoja	Kuvaus
Suuret ikäluokat	Vakituinen työpaikka, eläke- raha ja turva	Suuret ikäluokat ovat kasvaneet ai- kana, jolloin taloudellinen vakaus ja pit- käaikainen työsuhde olivat tärkeitä. He arvostavat työelämän pysyvyyttä ja tur- vaa, ja heidän työnsä on usein ollut pit- käjänteistä ja sitoutunutta.
X-sukupolvi	Suorituskeskeisyys, kontrolli, arviointi ja toiminnan mittaa- minen	X-sukupolvi on tottunut arvioimaan työ- suorituksia tarkasti ja arvostaa selkeitä tavoitteita sekä suoritusten mittaamista.

		Heidän työskentelytyylinsä korostaa tehokkuutta ja tuloskeskeisyyttä.
Y-sukupolvi	Palautteen saaminen, tasa-arvo, ketteryys, vaikutusmahdollisuudet, tiimityö, merkityksellisyys ja huomioon ottaminen	Y-sukupolvi arvostaa avoimuutta ja tasa-arvoa työpaikalla. He odottavat jatkuvaa palautetta ja haluavat osallistua päätöksentekoon. Tiimityö ja merkitykselliset työtehtävät ovat heille tärkeitä.
Z-sukupolvi	Nähdyksi tuleminen, avoimuus, läpinäkyvyys, rehellisyys, kyseenalaistaminen ja haastaminen	Z-sukupolvi on kasvanut digitaalisen ajan keskellä, ja he odottavat työpaikoiltaan läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä. He arvostavat mahdollisuutta kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä ja tuoda esiin omia näkemyksiään.

(Tienari & Piekkari 2011, 16–18, 177; Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 24.)

Nämä sukupolvien väliset erot tuovat mukanaan haasteita työpaikalle, mutta myös mahdollisuuksia. Sukupolvet voivat oppia toisiltaan ja rikastuttaa työyhteisöä monimuotoisuudellaan. Esimerkiksi nuoremmat sukupolvet voivat tuoda mukanaan tuoreita ideoita ja näkökulmia, kun taas vanhemmat sukupolvet voivat tarjota arvokasta kokemusta ja pitkän aikavälin näkemystä. On tärkeää, että työpaikat tunnistavat ja arvostavat näitä eroja ja luovat ilmapiirin, jossa kaikki sukupolvet voivat kokea psykologista turvallisuutta ja osallisuutta.

### 3.2 Tutkimuksen ikäryhmät

Tutkimuksessa keskitytään erityisesti 20–30-vuotiaisiin ja yli 50-vuotiaisiin työntekijöihin. Tutkimuksen ikäryhmät on valittu harkitusti sen perusteella, että nämä sukupolvet edustavat merkittävästi eri ajanjaksoina työelämään tulleita ja siten erilaisista kulttuurillisista sekä yhteiskunnallisista olosuhteista vaikutteensa saaneita työntekijäryhmiä. Näiden kahden ikäryhmän välillä on havaittavissa eroavaisuuksia työelämän arvoissa, odotuksissa ja työtavoissa (Lub, Bal, Blomme & Schalk 2015).

Tutkimuksessa valitut ikäryhmät, 20–30-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat, rajattiin tarkoituksellisesti tutkimusasetelman selkeyden ja hallittavuuden takaamiseksi. Rajauksen avulla pyrittiin luomaan selkeä kontrasti nuorten työntekijöiden ja pitkään työelämässä olleiden välillä. Tämä mahdollisti psykologisen turvallisuuden kokemusten ja siihen liittyvien arvojen ja painotusten vertailun ilman, että keski-ikäisten ryhmän mukanaolo olisi hämärtänyt tulosten tulkintaa. Kahden erottuvan ikäryhmän tutkiminen korostaa sukupolvien välisten erojen näkyvyyttä ja tuo esiin eri ikäryhmien erityispiirteitä psykologisen turvallisuuden näkökulmasta.

Nuoremmat, 20–30-vuotiaat työntekijät, jotka ovat osa Y- ja Z-sukupolvia, arvostavat erityisesti avoimuutta, jatkuvaa palautetta ja joustavuutta työpaikalla. Vanhemmat, yli 50-vuotiaat työntekijät, jotka kuuluvat suureen ikäluokkaan tai X-sukupolveen, arvostavat enemmän vakautta, hierarkkisia rakenteita ja perinteisiä työskentelytapoja. (Tienari & Piekkari 2011, 16–18, 177; Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 24.)

Rožmanin, Grinkevichin ja Tomincin tutkimuksessa havaittiin, että alle 50-vuotiaat työntekijät kokivat korkeampaa työstressiä ja työuupumusta verrattuna yli 50-vuotiaisiin työntekijöihin, jotka puolestaan raportoivat olevansa keskimäärin tyytyväisempiä työhönsä. (Rozman, Grinkevich & Tomnic 2019.) Tämä tulos viittaa siihen, että vanhemmilla työntekijöillä voi olla erilainen suhde työhönsä: he saattavat löytää työstä enemmän tyytyväisyyttä ja suhtautua stressitekijöihin eri tavoin kuin nuoremmat kollegansa.

Lubin, Balin, Blommen ja Schalkin tutkimus puolestaan tarkasteli sukupolvien välisiä eroja psykologisten sopimusten täyttymisessä ja työasenteissa. Tutkimus osoitti, että eri sukupolvet reagoivat psykologisen sopimuksen osa-alueisiin, kuten urakehitykseen, työn sisältöön, organisaation käytänteisiin ja sosiaaliseen ilmapiiriin, eri tavoin. (Lub, Bal, Blomme & Schalk 2015.) Tämä eroavuus viittaa siihen, että nuoremmilla ja vanhemmilla työntekijöillä on erilaiset odotukset ja prioriteetit työelämässä, mikä voi heijastua myös heidän kokemuksissaan psykologisesta turvallisuudesta.

Näiden tutkimusten pohjalta voidaan perustella oletusta, että tutkimuksessa tarkastellut ikäryhmät, 20–30-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat, kokevat psykologisen turvallisuuden eri tavoin. Nuoremmille työntekijöille psykologinen turvallisuus voi olla keskeinen tekijä työssä viihtymisessä ja hyvinvoinnissa, kun taas vanhemmille työntekijöille se voi liittyä enemmän selkeään työroolien määrittelyyn, ennakoitavuuteen ja työrauhan säilyttämiseen.

## 4 TUTKIMUSVAIHEET

### 4.1 Tutkimuksen valmistelu

Tutkimuksen valmistelu käynnistyi määrittelemällä tutkimusongelma, joka liittyy eri sukupolvien kokemuksiin psykologisesta turvallisuudesta työpaikalla. Tavoitteena oli tutkia, miten eri ikäryhmät (20–30-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat) kokevat psykologisen turvallisuuden ja millaisia eroja sukupolvien välillä esiintyy. Erityisesti tutkimus keskittyi siihen, miten nämä kokemukset vaikuttavat nuorten työntekijöiden työssä viihtymiseen.

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että sukupolvien välillä voi olla merkittäviä eroja työelämän asenteissa ja arvoissa, mutta sukupolvien eroja psykologisen turvallisuuden osalta ei ole tutkittu.

Teema	Tutkimuksen aihe ja löydökset	Lähteet
Sukupolvien välinen tutkimus	Tutkittu eri sukupolvien asenteita ja arvoja työelämässä: erityisesti korostunut työn merkitys, arvot ja johtamistoiveet eri sukupolvien välillä. Eroja havaittu myös sitoutumisessa, motivaatiossa ja vuorovaikutustyyliissä.	Clark, Andrew & Oswald, Andrew & Warr, Peter 1994. Is Job Satisfaction U-shaped in Age?  Hietamäki Marja 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta.  Lub Xander, Bal P. Matthijs, Blomme Robert & Schalk René 2015. One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment?

		<p>Pew Research Center 2015. The Whys and Hows of Generations Research.</p> <p>Rozman Maja, Grinkevich Anastasiia &amp; Tominc Polona 2019. Occupational Stress, Symptoms of Burnout in the Workplace and Work Satisfaction of the Age-diverse Employees.</p> <p>To, Siu Ming &amp; Hau Lin Tam 2014. "Generational Differences in Work Values, Perceived Job Rewards, and Job Satisfaction of Chinese Female Migrant Workers: Implications for Social Policy and Social Services."</p> <p>Twenge Jean M., Campbell Stacy M., Hoffman Brian J., &amp; Lance Charles E. 2010. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing.</p> <p>Wong, Melissa &amp; Gardiner, Elliroma &amp; Lang, Whitney &amp; Coulon, Leah 2008. Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace?</p>
Psykologisen turvallisuuden tutkimus	Keskittynyt psykologisen turvallisuuden merkitykseen työhyvin-	Brown, Steven & Leigh, Thomas 1996. A New Look at Psychological Climate

	<p>voinnissa, tiimityössä ja innovaatioiden tukemisessa. Korostettu sen merkitystä erityisesti luovissa ja tiimipohjaisissa työympäristöissä.</p>	<p>and Its Relationship to Job Involvement.</p> <p>Carmeli, Abraham, Roni Reiter-Palmon, and Enbal Ziv 2010. "Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety."</p> <p>Edmondson Amy 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.</p> <p>Edmondson, Amy &amp; Lei, Zhike. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct.</p> <p>Reuven Hirak, Ann Chunyan Peng, Abraham Carmeli, John M. Schaubroeck 2012. Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures.</p> <p>Zinta S. Byrne, Jason Stoner, Kenneth R. Thompson, Wayne Hochwarte 2005. The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on job performance.</p>
--	---	--

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, koska se mahdollistaa syvällisen tarkastelun ja antaa tilaa monimutkaisten, kokemuksellisten aiheiden tutkimiselle. Tapaustutkimus on erityisen hyödyllinen menetelmä, kun pyritään ymmärtämään ilmiötä, jotka rakentuvat yksilöiden kokemuksista ja ovat sidoksissa kontekstiin, kuten tässä eri sukupolvien kokemukset psykologisesta turvallisuudesta työympäristössä. Tapaustutkimuksen avulla voitiin tarkastella yksityiskohtaisesti erilaisten työntekijöiden kokemuksia ja nostaa esiin, miten nämä kokemukset mahdollisesti eroavat toisistaan sukupolvien välillä. Koska tapaustutkimus ei rajoitu yksittäiseen määrälliseen mittaukseen, vaan mahdollistaa kokemusten ja ilmiöiden monipuolisen kuvauksen, se tukee hyvin tutkimuksen laadullista lähestymistapaa ja tarjoaa perustan ymmärtää eri-ikäisten työntekijöiden suhtautumista psykologiseen turvallisuuteen syvällisesti. (Kallinen Timo & Kinnunen Taina 2021.)

Tutkimuksessa käytetyt teemahaastattelut suunniteltiin siten, että ne mahdollistavat haastateltavien kokemusten ja näkemysten monipuolisen ilmaisun. Teemahaastattelut soveltuvat hyvin laadulliseen tutkimukseen, koska ne tarjoavat strukturoituja aihealueita, mutta antavat myös haastateltaville tilaa tuoda esiin omia näkemyksiään ja kokemuksiaan. Tämä lähestymistapa oli tarkoitukseenmukainen tutkimuksen kontekstissa, sillä sen avulla voitiin saada monipuolinen ja syvä kuva eri sukupolvien kokemuksista psykologisesta turvallisuudesta ja samalla huomioida kunkin yksilön omat näkökulmat ilman liian tiukkoja rajoituksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4; Tietoarkisto 2024.)

Sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla: aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110). Tässä tutkimuksessa sovelletaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa analyysiä ohjaavat ennalta määritellyt teoreettiset käsitteet. Teoriaohjaava analyysi hyödyntää teoreettisia viitekehyksiä, mutta analyysin eteneminen ei perustu täysin teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan suoraan aineistosta, mutta analyysiprosessia ohjaa aikaisempi tutkimustieto. Tässä menetelmässä on havaittavissa aiemman tiedon vaikutus analyysin lopputulokseen (Tuomi & Sarajärvi 2003, 98). Tämä lähestymistapa on erityisen sopiva, kun tutkimuksessa halutaan tutkia ilmiötä, joka on osittain aiemmin tunnistettu, mutta jota tarkastellaan uudessa kontekstissa tai eri näkökulmasta.

Lisäksi tutkimuksen valmistelussa korostettiin tarkoituksenmukaisen otannan valintaa, jotta voitiin varmistaa kattava aineisto eri ikäryhmiä ja toimialoja edustavien haastateltavien näkemyksistä. Tavoitteena oli luoda kokonaiskuva, joka heijastaa sukupolvien välisiä eroja mutta myös työelämän

kulttuurisia eroja. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla saatiin lopulta muodostettua monipuolinen analyysi, jossa tarkastellaan sitä, miten eri ikäryhmät antavat merkityksen psykologiselle turvallisuudelle ja miten tämä vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa.

Näillä menetelmävalinnoilla pyrittiin varmistamaan, että tutkimus tuottaa syvällistä ja luotettavaa tietoa eri sukupolvien kokemuksista, sekä antaa samalla tilaa uusille näkökulmille, joita aiheeseen liittyvät kokemukset voivat tarjota.

## **4.2 Aineiston keruu**

Aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastatteluihin osallistui eri aloilla työskenteleviä 20–30-vuotiaita sekä yli 50-vuotiaita työntekijöitä, jotka edustavat laajasti eri työtehtäviä ja -taustoja.

Haastateltavien rekrytointi toteutettiin LinkedIn-julkaisulla ja työpaikan verkostojen avulla, jotta tavoitettiin monipuolinen joukko eri toimialoilla työskenteleviä henkilöitä. LinkedInissä julkaistu ilmoitus suunnattiin erityisesti eri-ikäisille työntekijöille, ja siinä korostettiin, että tarkoituksena oli saada mukaan eri toimialojen edustajia. Työpaikan verkostojen avulla puolestaan saatiin yhteyksiä henkilöihin, jotka työskentelevät monenlaisissa organisaatioissa ja työympäristöissä. Näiden kanavien kautta tavoitettiin sekä yksityisen että julkisen sektorin työntekijöitä, ja mukana oli edustajia muun muassa teknologian, rakentamisen, palvelualan ja luovien alojen organisaatioista.

Haastateltavat valittiin ensisijaisesti ikä- ja toimialakriteereillä. Tavoitteena oli koota ryhmä, joka edustaa sekä nuorempia että vanhempia sukupolvia, jotta saataisiin esille eri sukupolvien näkemyksiä psykologisesta turvallisuudesta. Haastateltavien valinnassa ei käytetty psykologisen turvallisuuden kokemusta tai käsityksiä kriteerinä, vaan pyrittiin ensisijaisesti siihen, että he työskentelivät erilaisissa organisaatioissa, mikä mahdollisti monipuolisemman näkökulman muodostamisen. Näillä valintakriteereillä haluttiin varmistaa tutkimukseen osallistuvien joukko, joka tuo esiin eri toimialojen ja ikäryhmien näkökulmat psykologisen turvallisuuden merkityksestä ja sen ilmenemis-  
muodoista työpaikoilla.

Haastattelut toteutettiin kasvotusten ja etäyhteyksin, ja niissä keskityttiin kokemuksiin psykologisesta turvallisuudesta työpaikalla. Kysymykset käsitelivät muun muassa työyhteisön avoimuutta,

virheiden käsittelyä, palautteen saamista ja esimiehen roolia psykologisen turvallisuuden edistämisessä.

Haastatteluita oli yhteensä kymmenen kappaletta ja ne ajoittuivat syys-lokakuulle 2024. Ennen haastatteluja niiden kestoksi arvioitiin noin yksi tunti. Toteutuneet haastattelut kestivät 45 minuutin ja 1 tunti 23 minuutin välillä ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten. Kokonaisuudessaan haastattelumateriaalia saatiin 709 minuuttia.

Haastatteluissa käytetyt teemat pohjautuivat aiempaan kirjallisuuteen ja psykologisen turvallisuuden teoreettisiin käsitteisiin, kuten Edmondsonin psykologisen turvallisuuden malliin. Näin saatiin kattava ja yksityiskohtainen aineisto eri sukupolvien kokemuksista.

Teemahaastattelut tarjosivat mahdollisuuden syventyä haastateltavien näkemyksiin ja kokemuksiin psykologisesta turvallisuudesta työpaikalla. Teemahaastattelujen avulla voitiin tarkastella laajemmin, miten eri ikäryhmät kokevat psykologisen turvallisuuden merkityksen ja millaisia vaikutuksia sillä on heidän työhyvinvointiinsa ja työssä viihtymiseensä.

Teemahaastatteluissa keskityttiin keskeisiin aihealueisiin, mutta haastattelut olivat riittävän avoimia, jotta haastateltavat saivat tuoda esiin omia näkökulmiaan ja kokemuksiaan vapaasti. Tämä lähestymistapa mahdollisti monipuolisen tiedon keräämisen ja paljasti yksilöllisiä ja sukupolvisidonnaisia eroja psykologisen turvallisuuden merkityksessä. Teemahaastattelut auttoivat ymmärtämään paremmin, miten eri ikäryhmien työelämän arvot, odotukset ja tarpeet voivat vaihdella ja kuinka nämä vaikuttavat heidän käsityksiinsä psykologisesta turvallisuudesta.

### **4.3 Aineiston analysointi**

Tutkimuksen aineisto koostui yhteensä kymmenestä teemahaastattelusta, joiden kesto vaihteli 45 ja 83 minuutin välillä. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 117 sivua tekstimuodossa, mikä mahdollisti monipuolisen ja yksityiskohtaisen analyysin eri ikäryhmien kokemuksista ja näkemyksistä psykologisesta turvallisuudesta. Litterointi toteutettiin sanatarkasti, jotta kaikki haastateltavien ilmaismat vivahteet, sävyt ja kielelliset nyanssit tulisivat dokumentoiduksi tarkasti. Tämä oli erityisen tärkeää, sillä tutkimus perustuu kokemuksellisiin ja henkilökohtaisiin näkemyksiin, joiden ymmärtäminen vaatii syvällistä tarkastelua.

Ensimmäisessä analyysivaiheessa litteroitu aineisto käytiin systemaattisesti läpi, ja siitä tunnistettiin toistuvia teemoja, ilmaisuja ja puhetapoja. Koodauksen tueksi aineisto väri koodattiin teemoittain, jotta keskeiset aihealueet – kuten psykologisen turvallisuuden merkitys, sukupolvien väliset vuorovaikutuserot ja työhyvinvointi – erottuivat selkeästi. Esimerkiksi psykologiseen turvallisuuteen liittyvät kuvaukset koodattiin yhdellä värillä, työhyvinvointiin liittyvät toisella, ja sukupolvien vuorovaikutustapoihin liittyvät kolmannella värillä. Tämä visuaalinen koodaus auttoi tunnistamaan nopeasti yhtäläisyydet ja erot eri haastattelujen välillä.

Värikoodauksen jälkeen aineistosta muodostettiin alustavia teemoja, joiden avulla aineistoa voitiin alkaa jäsentää tarkemmin. Hirsjärvi & Hurme tarkoittavat teemoittelulla sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealla haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173). Teemat perustuivat sekä teoriaan että aineistosta esiin nousseisiin uusiin havaintoihin, mikä tukee teoriaohjaavaa lähestymistapaa. Esimerkkeinä tällaisista teemoista olivat "avoin työilmapiiri" ja "selkeä työnjako", jotka näyttäytyivät eri tavalla eri sukupolvien puheessa.

Toisessa analyysivaiheessa syvennyttiin teemojen tarkempaan tarkasteluun ja muodostettiin alakategorioita, jotka heijastavat eri sukupolvien erityisiä kokemuksia ja käsityksiä psykologisesta turvallisuudesta. Aineistosta nostettiin esiin esimerkiksi eri ikäryhmien suhtautuminen avoimuuteen ja virheiden sietämiseen, sekä korostettiin eroja ja yhtäläisyyksiä siinä, miten he käsittivät turvallisen työympäristön. Nuorempien työntekijöiden kohdalla alakategorioihin muodostui esimerkiksi "avoin keskustelukulttuuri" ja "virheistä oppiminen", kun taas vanhemmilla työntekijöillä esiintyi enemmän painotuksia kuten "selkeä työnjako" ja "roolien johdonmukaisuus".

Tässä vaiheessa analyysiin sisällytettiin myös eri ilmausten kielellisten sävyjen tarkastelu. Esimerkiksi nuorempien työntekijöiden puheessa psykologisesta turvallisuudesta korostui usein optimistinen ja innostunut sävy, kun taas vanhempien työntekijöiden puheissa korostui pragmaattinen ja tuloskeskeinen asenne. Sävyjen tarkastelu tarjosi syvemmän ymmärryksen siitä, miten psykologinen turvallisuus liittyy eri sukupolvien arvoihin ja odotuksiin.

Kolmannessa vaiheessa analyysi eteni narratiivien muodostamiseen, joissa kuvattiin eri sukupolvien tapoja ymmärtää ja jäsentää psykologista turvallisuutta. Näiden narratiivien avulla voitiin havainnollistaa, kuinka sukupolvien arvot, työelämäkokemukset ja odotukset vaikuttavat siihen, mitä

he pitävät tärkeänä psykologisessa turvallisuudessa. Esimerkiksi nuoremmat työntekijät kertoivat kokemuksistaan psykologisesti turvallisissa työyhteisöissä, joissa avoimuus ja osallistuminen olivat keskeisiä, kun taas vanhemmat työntekijät keskittyivät kuvaamaan psykologista turvallisuutta työn sujuvuuden ja selkeyden tukijana.

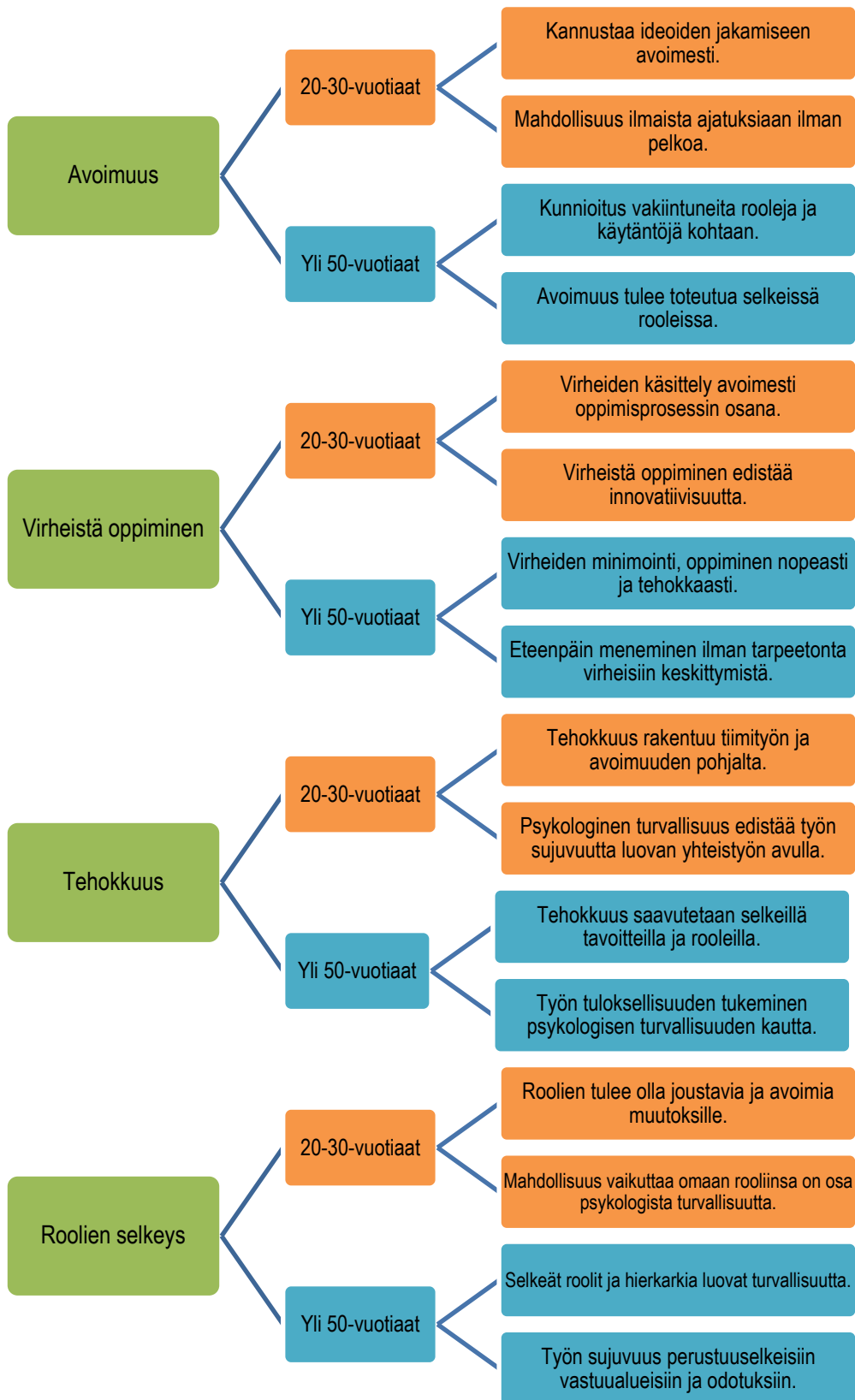
Narratiivien muodostamisen ohella analysoitiin teemoihin liittyviä arvoja ja asenteita. Teoriaohjauksen sisällönanalyysin avulla pystyttiin tunnistamaan, miten eri sukupolvet liittyvät psykologiseen turvallisuuteen työhyvinvoinnin, tehokkuuden ja jatkuvan kehityksen näkökulmia. Tämä mahdollisti sen ymmärtämisen, miten psykologinen turvallisuus koetaan osana laajempia työelämän kulttuurisia muutoksia ja millaisia jännitteitä tai yhtäläisyyksiä eri sukupolvien näkemyksissä ilmenee.

Analyysin viimeisessä vaiheessa pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva siitä, miten eri sukupolvien kokemukset psykologisesta turvallisuudesta kohtaavat työpaikalla. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, millaisia yhtäläisyyksiä ja eroja sukupolvien näkemyksissä ilmeni ja miten nämä voivat vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen eri ikäryhmiä ajatellen. Näin saatiin syvälinen ymmärrys siitä, miten psykologinen turvallisuus näyttäytyy eri sukupolvien työntekijöille ja millaisia kehitystoimia organisaatiot voisivat toteuttaa tukeakseen työntekijöiden hyvinvointia ja yhteistyötä.

## 5 TULOKSET

Haastattelujen perusteella tutkimuksessa havaittiin selkeitä sukupolvieroja siinä, miten psykologisen turvallisuuden koetaan ja ymmärretään eri ikäisten työntekijöiden keskuudessa. Nuoremmat työntekijät korostivat erityisesti työpaikan avoimuutta, jatkuvaa palautteenantoa sekä mahdollisuutta tuoda esiin uusia ideoita ja mielipiteitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Heidän mukaansa psykologinen turvallisuus on olennaista työssä viihtymiselle, luovuudelle ja henkilökohtaiselle kasvulle. Nuoret vastaajat näkivät psykologisen turvallisuuden paitsi työhyvinvoinnin perustana, myös pohjana ammatilliselle kehittymiselle ja oppimiselle tiimityössä. He kuvailivat psykologisesti turvallista ympäristöä paikkana, jossa virheitä voidaan käsitellä avoimesti ja nähdä ne mahdollisuutena oppia ja kehittyä.

Toisaalta vanhemmat työntekijät suhtautuivat psykologiseen turvallisuuteen käytännönläheisemmin ja tuloskeskeisemmin. Heidän puheessaan painottuivat työn selkeys, vastuun kantaminen ja tehokkuus. Monille vanhemmille vastaajille psykologinen turvallisuus ei näyttäytynyt yhtä keskeisenä työhyvinvoinnin osana kuin nuoremmille työntekijöille. He näkivät sen pikemminkin osana organisaation toimivuutta ja johdonmukaisuutta. Vanhemmat työntekijät korostivat, että työpaikalla on tärkeämpää keskittyä tuloksiin ja tehokkuuteen kuin turvallisuuden tunteen vaalimiseen. Heille psykologinen turvallisuus ilmeni lähinnä virheiden sietämisenä, mutta sitä ei koettu yhtä tärkeänä tekijänä työtyytyväisyyden tai -hyvinvoinnin kannalta.



Kuvio 2. Psykologisen turvallisuuden keskeiset teemat eri sukupolvilla.

## 5.1 Sukupolvien väliset erot psykologisen turvallisuuden kokemuksissa

Nuoremmat työntekijät painottivat psykologisen turvallisuuden merkitystä työhyvinvoinnille ja työn laadulle. Heidän näkemyksissään korostuivat avoimuus, osallistaminen ja virheistä oppiminen. Psykologinen turvallisuus nähtiin edellytyksenä luovuudelle, rohkeudelle kokeilla uusia ideoita ja jatkuvalle kehitymiselle. He uskoivat, että psykologinen turvallisuus tukee paitsi yksilön hyvinvointia myös organisaation kasvua edistämällä avoimuutta ja osallistavaa ilmapiiriä.

Vanhemmat työntekijät näkivät psykologisen turvallisuuden käytännönläheisemmin ja tuloskeskeisemmin. He painottivat työn tehokkuutta, roolien selkeyttä ja vastuun kantamista. Psykologinen turvallisuus koettiin ennen kaikkea organisaation toimivuuden ja työn sujuvuuden kannalta tärkeänä. Vanhemmat työntekijät kokivat, että liiallinen keskittyminen psykologiseen turvallisuuteen saattaa haitata työn tehokkuutta ja selkeiden tavoitteiden saavuttamista.

### 5.1.1 Nuoremmat työntekijät: Pehmeät arvot

*”Mulle psykologinen turvallisuus tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että työpaikalla voin esittää ideoitani ja ajatuksiani avoimesti ilman, että pelkään saavani siitä kielteistä palautetta tai joutuvani kiusalliseen tilanteeseen. Kun ilmapiiri on salliva, uskallan kokeilla erilaisia lähestymistapoja työtehtäviini ja etsiä luovia ratkaisuja. Oon huomannut, että meillä tiimissä virheistä oppiminen on todella tärkeää – se ei ole vain jotain, mitä sanotaan, vaan meillä oikeasti analysoidaan, mitä voi tehdä paremmin seuraavalla kerralla. Se auttaa mua kehittymään ammatillisesti ja luo sellasen tunteen, että mua arvostetaan ja että voin kasvaa tässä työssä.”*

*”Työpaikka, jossa saa tuoda esiin ajatuksia ja kokeilla rohkeasti, on mulle motivoiva. Tuntuu, että tällaisessa ympäristössä voi saavuttaa uusia asioita ja oppia yhdessä muiden kanssa. En kaipaa hierarkioita, vaan mulle on tärkeämpää, että jokainen tiimissä voi vaikuttaa. Se auttaa mua tuntemaan, että olen merkityksellinen osa tätä työyhteisöä ja että ideani voi tuoda lisäarvoa koko tiimille.”*

Nuorempien työntekijöiden mukaan psykologinen turvallisuus muodostaa olennaisen perustan työhyvinvoinnille ja työn laadulle. Heidän käsityksissään psykologinen turvallisuus liittyy vahvasti työpaikan avoimuuteen ja siihen, että jokainen työntekijä voi osallistua ja ilmaista ajatuksiaan vapaasti. Nuoret työntekijät kokevat, että psykologisesti turvallinen ympäristö rohkaisee kokeilemaan uusia ideoita ja edistää virheistä oppimista, mikä taas mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja luovuuden hyödyntämisen työssä. Psykologinen turvallisuus nähdään edellytyksenä paitsi työn sujuvuudelle

myös omalle kasvulle, sillä ilman pelkoa epäonnistumisesta työntekijät uskaltavat hyödyntää koko potentiaaliaan ja tuoda esiin uusia näkökulmia.

Nuoremmat työntekijät pitävät tärkeänä, että työpaikalla ei rangaista virheistä, vaan ne käsitellään oppimismahdollisuuksina. Heidän näkökulmastaan tällainen ilmapiiri ei ainoastaan lisää työn mielekkyyttä, vaan myös vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissä ja koko työyhteisössä. Nuorille työntekijöille psykologinen turvallisuus tarjoaa mahdollisuuden kokeilla ja ottaa riskejä, minkä he kokevat olevan keskeinen osa ammatillista kasvua ja työssä onnistumista. Tämä heijastaa heidän arvostustaan ympäristölle, joka sallii virheet ja suhtautuu niihin rakentavasti.

Nuorempien työntekijöiden kokemus työstä perustuu usein osallistavampiin organisaatiokulttuureihin, joissa arvostetaan tasavertaista vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Heille psykologinen turvallisuus on paitsi työn laadun ja hyvinvoinnin tae myös väline, joka mahdollistaa tehokkaan tiimityön ja yhteistyön. Tällaisessa ympäristössä nuoret työntekijät kokevat voivansa haastaa olemassa olevia käytäntöjä ja kehittää innovatiivisia ratkaisuja, jotka voivat hyödyttää koko organisaatiota. Psykologinen turvallisuus nähdään siis mahdollistajana, joka luo pohjan työssä viihtymiselle ja uusien ideoiden kehittämiseksi, mikä on erityisen tärkeää muuttuvissa ja kehittyvissä työympäristöissä.

### 5.1.2 Vanhemmat työntekijät: Tulokeskeiset arvot

*”Mulle psykologinen turvallisuus tarkoittaa enemmänkin sitä, että tiedän, mitä multa odotetaan ja että työympäristössä on selkeät vastuut ja roolit. Kun kaikki tietää, mitä heidän tulee tehdä ja mitä tavoittelemme yhdessä, työ sujuu tehokkaammin ja vähemmän väärinkäsityksiä syntyy. On tärkeää, että työssä on selkeä rakenne – jos painotetaan liikaa avoimuutta ja keskustelua, se voi alkaa sotkea työntekoa ja hidastaa toimintaa. Siksi selkeys ja järjestys ovat mulle psykologisen turvallisuuden perusta.”*

*”Olen tottunut työskentelemään ympäristössä, jossa suoritustaso ja tulokset ovat keskiössä. Minulle psykologinen turvallisuus liittyy siihen, että voin tehdä työni ilman jatkuvaa epävarmuutta tai muutosta. Tuntuu, että liiallinen keskittyminen pehmeisiin arvoihin ja avoimuuteen voi toisinaan viedä huomiota pois varsinaisesta työstä ja tehokkuudesta. En tarvitse työssäni niin paljon vapautta ideoiden esittämiseen – arvostan enemmän vakautta ja selkeitä ohjeita, joiden avulla pystyn saavuttamaan omat tavoitteeni.”*

Vanhemmille työntekijöille psykologinen turvallisuus näyttäytyi käytännönläheisenä ja tulokeskeisenä käsitteenä, joka oli sidoksissa työn tehokkuuteen ja sujuvuuteen. He painottivat työn sujuvuuden ja tuloksellisuuden kannalta tärkeinä elementteinä selkeitä rooleja, vastuita ja hierarkiaa, jotka

muodostavat heidän mukaansa psykologisen turvallisuuden perustan. Vanhemmat työntekijät kokivat, että työympäristö, jossa jokaisella on tarkkaan määritelty rooli ja tehtävät, luo selkeyttä ja vähentää epävarmuutta. Tämä edistää heidän mukaansa tehokasta työskentelyä ja mahdollistaa sujuvan työprosessin.

Vanhempien työntekijöiden näkökulmasta psykologinen turvallisuus ei siis liity niinkään avoimeen vuorovaikutukseen tai rohkaisevaan ilmapiiriin, vaan se rakentuu ennakoitavuuden ja rakenteellisten selkeyden varaan. He kokivat, että selkeä työnjako ja tarkat vastuut auttavat heitä tuntemaan itsensä turvalliseksi ja pystyvänsä keskittymään omiin työtehtäviinsä ilman häiriöitä tai epävarmuutta. Organisaation tehokkuus oli heille ensisijainen arvo, ja psykologisen turvallisuuden rooli nähtiin lähinnä tätä tehokkuutta tukevana elementtinä, ei niinkään työhyvinvoinnin ja itsensä ilmaisun edellytyksenä.

Lisäksi vanhemmat työntekijät kokivat, että liiallinen keskittyminen psykologisen turvallisuuden varmistamiseen ja avoimen vuorovaikutuksen korostamiseen saattaa viedä huomiota pois työn päämääristä ja tehokkuudesta. Heidän mukaansa jatkuva keskustelu turvallisuuden tunteen ympärillä voi jopa heikentää organisaation tuloksellisuutta, koska se voi hämärtää tavoitteita ja lisätä häiriötekijöitä, jotka hidastavat työntekoa. Tuloskeskeinen ja realistinen lähestymistapa korostaa, että turvallisuus perustuu pitkälti työntöön ennakoitavuuteen ja selkeisiin rakenteisiin, eikä psykologista turvallisuutta pidetä yhtä merkittävänä tekijänä kuin nuoremmilla työntekijöillä.

## **5.2 Sukupolvien sävyt ja tyylit kokemuksissa**

### **5.2.1 Nuorempien työntekijöiden optimistinen ja innostava lähestymistapa**

*"Psykologinen turvallisuus on todella tärkeä osa meidän työpaikkaa. Kun tietää, ettei epäonnistumisesta rangaista, uskaltaa olla avoin ja tuoda esiin omia ideoitaan, mikä puolestaan edistää koko tiimin innovatiivisuutta. Mulle tää tarkoittaa, että voin kokeilla erilaisia ratkaisuja ja oppia virheistäni. Meillä sanotaan usein, että jokainen kokeilu – onnistunut tai epäonnistunut – vie meitä eteenpäin ja auttaa kasvamaan niin yksilöinä kuin tiiminäkin."*

*"Musta tuntuu, että psykologinen turvallisuus on avain siihen, että voidaan kehittää uutta ja kokea onnistumisen tunteita työssä. Jos joutuisin jatkuvasti varomaan sanomisiani tai pelkäämään epäonnistumista, en uskaltaisi tuoda esille uusia ideoita tai ehdottaa muutoksia. Meillä arvostetaan avoimuutta, ja se on todella tärkeää työssä viihtymiselle. Kun saan tukea ja rohkaisua, koen myös olevani merkityksellinen osa tiimiä."*

Nuoremmat työntekijät kokivat psykologisen turvallisuuden innostavana ja positiivisena osana työelämää, jonka he näkivät edistävän innovaatioita, uuden oppimista ja työyhteisön kehittymistä. Heille psykologinen turvallisuus oli ratkaiseva tekijä työhyvinvoinnin ja onnistumisen kannalta, ja he kokivat sen mahdollistavan rohkean ideoinnin sekä uusien ratkaisujen ehdottamisen. Nuoremmat työntekijät puhuivat psykologisesta turvallisuudesta optimistisesti ja kehitysorientoituneesti, korostaen sen merkitystä paitsi henkilökohtaiselle hyvinvoinnille, myös koko tiimin toiminnalle.

Nuorempien työntekijöiden optimistinen asenne heijastaa heidän näkemystään siitä, että psykologinen turvallisuus on perusta työssä viihtymiselle ja tiimityön sujuvuudelle. He uskoivat, että turvallisessa ympäristössä työntekijät uskaltavat ilmaista ajatuksiaan vapaasti, ehdottaa uusia lähestymistapoja ja kokeilla erilaisia toimintatapoja ilman pelkoa epäonnistumisesta tai kielteisestä arvostelusta. Tällainen ilmapiiri ei ainoastaan tue yksilöiden jaksamista ja motivaatiota, vaan myös edistää koko organisaation innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta.

Nuoret työntekijät arvostivat mahdollisuutta kokeilla ja oppia virheistään, ja he kokivat, että psykologisesti turvallinen työympäristö kannustaa jatkuvaan kehittymiseen. Tällaisessa ympäristössä virheet nähdään oppimisen välineenä, joka auttaa yksilöitä ja tiimejä kasvamaan ja kehittämään uusia toimintatapoja. Tämä optimistinen suhtautuminen psykologiseen turvallisuuteen kuvaa nuorempien työntekijöiden halua kasvaa ammatillisesti, jakaa ideoitaan ja vaikuttaa positiivisesti työyhteisön toimintaan. Psykologinen turvallisuus näyttäytyy heille paitsi työhyvinvoinnin mahdollistajana, myös osana organisaatiokulttuuria, joka tukee yhteistä oppimista ja luovuuden hyödyntämistä.

### 5.2.2 Vanhempien työntekijöiden realistinen ja käytännönläheinen lähestymistapa

*"Psykologinen turvallisuus ei ole minulle yhtä tärkeä asia kuin selkeät roolit ja tavoitteet. Tiedän, että nykyään puhutaan paljon avoimesta ilmapiiristä ja kokeilukulttuurista, mutta minusta on tärkeämpää, että jokainen tietää oman tehtävänsä ja sen, mitä meiltä odotetaan. Työn tehokkuus kärsii, jos liikaa keskitytään siihen, että jokainen voi sanoa mielipiteensä. Minulle turvallisuuden tunne syntyy siitä, että asiat on järjestetty ja työt sujuvat ilman ylimääräisiä häiriöitä."*

*"Työskentelen mieluummin ympäristössä, jossa on selkeä järjestys ja roolit ja joissa tiedän, että kaikilla on sama tavoite ja että tehtävät hoidetaan tehokkaasti. Minusta psykologinen turvallisuus voi jopa olla haitaksi, jos siitä tulee liian suuri painotus työpaikalla – silloin voi unohtua, että meidän tehtävä on saada työt tehtyä ja saavuttaa tavoitteet. Pidän siitä, että asiat ovat ennakoitavissa ja että voin luottaa siihen, mitä minulta odotetaan."*

Vanhemmat työntekijät suhtautuivat psykologiseen turvallisuuteen realistisesti ja käytännönläheisesti, painottaen sen sijaan työn tehokkuutta ja selkeitä tavoitteita. He eivät pitäneet psykologista turvallisuutta yhtä keskeisenä asiana kuin nuoremmat kollegansa, vaan kokivat, että työn sujuvuus ja tavoitteiden saavuttaminen olivat olennaisempia tekijöitä työssä menestymisen kannalta. Heidän näkemyksissään psykologinen turvallisuus liittyi ennen kaikkea siihen, että työtehtävät voitiin suorittaa tehokkaasti ilman ylimääräisiä häiriöitä tai hämmennystä.

Vanhemmille työntekijöille oli tärkeää, että työyhteisö toimii ennakoitavalla tavalla ja että työtä ohjaavat selkeät roolit ja vastuut. He kokivat, että liiallinen huomion kiinnittäminen psykologiseen turvallisuuteen, esimerkiksi jatkuva avoimuuden ja palautteen korostaminen, saattaisi häiritä työntekoa ja viedä keskittymistä pois työn päämääristä ja tuloksista. Tässä mielessä he kokivat, että psykologinen turvallisuus oli enemmänkin toimintaa tukeva tekijä, mutta sen ei tulisi olla työnteon pääpaino. Liiallinen keskittyminen turvallisuuteen saattaisi heidän mielestään jopa heikentää organisaation tehokkuutta ja selkeyttä, joita he arvostavat.

Vanhempien työntekijöiden käytännönläheinen lähestymistapa korosti heidän tarvettaan selkeille rakenteille ja ennustettavuudelle työympäristössä. Heille psykologinen turvallisuus näyttäytyi enemmän vakaan työskentelyilmapiirin osana, jossa tärkeintä on selkeä työnjako ja yhteiset tavoitteet. Tämä lähestymistapa kuvastaa heidän arvostustaan työyhteisölle, jossa korostetaan johdonmukaisuutta ja työn tuloksellisuutta, ja he kokevat, että tällainen ilmapiiri tukee parhaiten heidän työskentelyään ja tuottavuuttaan.

### **5.3 Tapahtumaympäristön merkitys: sukupolvien kokemusten taustatekijät**

#### **5.3.1 Nuorempien työntekijöiden työympäristö**

*”Meidän työpaikalla kannustetaan kokeilemaan uusia asioita, ja epäonnistumisia ei koeta ongelmana, vaan niistä halutaan oppia. Kun tiedän, ettei epäonnistumisesta rangaista, uskallan ottaa riskejä ja kokeilla rohkeasti uusia ideoita. Työskentelen alalla, jossa koko tiimin on opittava nopeasti ja sopeuduttava muutoksiin, joten turvallinen ilmapiiri on meille ensiarvoisen tärkeää. Tämä antaa mulle vapauden kehittää itseäni ja tuoda esiin uusia ratkaisuja, jotka voivat hyödyttää koko organisaatiota.”*

*”Luovalla alalla on erityistä se, että uusia ajatuksia arvostetaan todella paljon. Meillä on totuttu siihen, että virheitä voi tulla, mutta niistä voi aina ottaa opiksi ja jatkaa eteenpäin.”*

*Täällä ilmapiiri on avoin ja innostava, ja minusta tuntuu, että voin kasvaa ammatillisesti, kun saan tukea ja mahdollisuuden oppia ilman pelkoa epäonnistumisesta.”*

Nuoremmat työntekijät työskentelivät usein organisaatioissa, joissa psykologinen turvallisuus oli keskeinen osa kulttuuria riippumatta toimialasta. Näissä työympäristöissä korostettiin erityisesti tiimityötä, avoimuutta ja uusien ideoiden kokeilua, mikä loi heille turvallisuuden tunteen tuoda esiin omia näkemyksiään. Olipa kyse teknologiasta, palvelualasta tai luovasta työstä, nuoret työntekijät kokivat, että psykologinen turvallisuus näkyi arjessa siinä, miten epäonnistumisia käsiteltiin oppimismahdollisuuksina eikä uhkina.

Monissa näistä ympäristöistä oli toimintatapoja, jotka tukivat virheistä oppimista ja kannustivat työntekijöitä kehittämään itseään. Psykologinen turvallisuus ilmeni käytännön tasolla esimerkiksi avoimen palautteen ja yhteisen kehittämisen kautta, jossa työntekijät tunsivat voivansa osallistua organisaation kehittämiseen ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tämä mahdollisuus kokeilla ja oppia virheistä koettiin tärkeäksi osaksi työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Monen nuoren työntekijän mielestä juuri tällainen työilmapiiri auttoi heitä kehittämään ammatillista osaamistaan ja antoi heille motivaatiota sitoutua organisaation tavoitteisiin.

### **5.3.2 Vanhempien työntekijöiden työympäristö**

*”Rakennustyömaalla tärkeintä on selkeys ja järjestys. Kun on selkeät roolit ja vastuut, kaikki tietävät, mitä tehdään ja miten työ sujuu turvallisesti. Psykologinen turvallisuus ei ole samalla tavalla esillä kuin ehkä joillain muilla aloilla, koska täällä toiminnan sujuvuus ja turvallisuus varmistetaan pitkälti tarkasti määritellyillä prosesseilla ja ohjeistuksilla. Meidän on pystyttävä keskittymään siihen, että työ etenee suunnitelman mukaan ja että työturvallisuus on kunnossa.”*

*”Työympäristössäni arvostetaan ennen kaikkea selkeyttä ja tehokkuutta. Minulle on tärkeää, että jokainen tietää roolinsa ja vastuunsa, sillä se luo vakautta, jota tarvitaan sujuvan työnteon varmistamiseksi. Täällä ei korosteta avoimuutta ja kokeilemista samalla tavalla kuin ehkä muilla aloilla – se ei ole välttämätöntä, koska tehokas työn suorittaminen vaatii selkeitä sääntöjä ja järjestystä. Tällainen rakenne antaa minulle varmuuden siitä, että työ sujuu eikä aikaa kulu ylimääräiseen keskusteluun.”*

Vanhemmat työntekijät toimivat usein työympäristöissä, joissa hierarkia ja selkeät roolit olivat keskeisiä. Näissä ympäristöissä, kuten esimerkiksi rakennusalalla, korostui työn tehokkuus ja selkeät

vastuunjaot, jotka olivat heille psykologisen turvallisuuden perusta. He kokivat, että tällainen työnjako ja rakenteet loivat turvallisuutta ja mahdollistivat työtehtävien suorittamisen ennakoitavalla ja johdonmukaisella tavalla.

Vanhemmat työntekijät painottivat, että psykologinen turvallisuus syntyi heidän työympäristöissään ennen kaikkea siitä, että työroolit ja vastuut olivat selkeästi määriteltyjä ja että työskentely tapahtui ennalta sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Tämä hierarkkinen ja strukturoidumpi kulttuuri antoi heille varmuuden ja ennustettavuuden tunteen, jonka he kokivat tärkeäksi. Toisin kuin nuoremmat työntekijät, he eivät kokeneet yhtä suurta tarvetta avoimeen vuorovaikutukseen tai mahdollisuuteen kokeilla uusia toimintatapoja. Heidän mukaansa liiallinen keskittyminen avoimuuteen tai turvallisuuden tunteen vaalimiseen voisi jopa häiritä työn tehokkuutta ja häivyttää selkeitä tavoitteita.

Tällaisessa ympäristössä psykologinen turvallisuus oli siis vahvasti sidoksissa työskentelytapojen järjestelmällisyyteen ja johdonmukaisuuteen. Vanhemmille työntekijöille turvallisuuden tunne syntyi siitä, että he tiesivät tarkalleen, mitä heiltä odotettiin ja miten työ oli organisoitu. Tämä mahdollisti heille keskittymisen tehokkaaseen työntekoon ilman ylimääräisiä häiriöitä tai epävarmuustekijöitä.

#### **5.4 Johtopäätökset sukupolvien välisistä eroista**

Tulokset osoittavat, että psykologisen turvallisuuden merkitys ja tulkinta vaihtelevat eri sukupolvien välillä, mikä vaikuttaa myös siihen, miten psykologinen turvallisuus koetaan työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta tukevana tekijänä. Tuloksista voidaan myös havaita, että sukupolvieron lisäksi myös työympäristöllä voi olla merkittävä vaikutus työntekijöiden asenteisiin psykologisesta turvallisuudesta.

Haastatteluun valitut henkilöt toimivat erilaisissa organisaatiokulttuureissa, jotka vaikuttavat heidän odotuksiinsa ja kokemuksiinsa psykologisen turvallisuuden merkityksestä. Työympäristöt, kuten teknologia- ja luovat alat, suosivat avoimuutta, tiimityötä ja kokeilukulttuuria, minkä vuoksi niillä työskentelevät kokivat psykologisen turvallisuuden olennaisena osana työssä viihtymistä ja ammatillista kasvua. Kun taas rakenteellisesti selkeissä ja hierarkkisissa työympäristöissä työskentelevät, näkivät psykologisen turvallisuuden ensisijaisesti ennustettavuutta ja selkeyttä tukevana tekijänä.

Ympäristö ohjaa heitä suhtautumaan psykologiseen turvallisuuteen käytännöllisemmin ja tuloskeskeisemmin. Työympäristön vaikutus asenteisiin korostaa, kuinka tärkeää on huomioida eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset lähtökohdat, joita ympäristö on heidän asenteisiinsa muokannut.

Nuorempien työntekijöiden puheessa korostuu psykologisen turvallisuuden rooli avoimen, osallistavan ja oppimiseen suuntautuneen kulttuurin perustana. Heille psykologinen turvallisuus on enemmän kuin vain virheiden hyväksymistä: se on keskeinen elementti, joka mahdollistaa luovuuden, innovaatiot ja yksilöllisen kasvun työympäristössä. Nuorten puhe on optimistista ja kehitysorientoitunutta, mikä ilmentää heidän odotuksiaan modernilta työpaikalta, jossa jokainen saa olla oma itsensä ja tuoda esille ideoitaan ilman pelkoa epäonnistumisesta tai arvostelusta. Psykologinen turvallisuus tarjoaa nuorille työntekijöille mahdollisuuden jakaa ajatuksiaan ja kehittää ammattitaitoaan ilman rajoituksia. Heidän mielestään psykologinen turvallisuus parantaa koko tiimin toimintakykyä, sillä se luo pohjan avoimelle viestinnälle ja virheistä oppimiselle. Tämä antaa viitteitä siitä, että nuoremmat sukupolvet kokevat psykologisen turvallisuuden välttämättömänä edellytyksenä työhyvinvoinnille ja työssä menestymiselle.

Vanhempien työntekijöiden näkökulma eroaa selvästi tästä. Heidän suhtautumisensa psykologiseen turvallisuuteen on käytännönläheisempää ja tuloskeskeisempää. Vanhempien työntekijöiden diskurssissa painottuvat työn tehokkuus, selkeät työroolit ja hierarkkinen organisaatorakenne, jotka heidän mukaansa luovat tarvittavan turvallisuuden tunteen työpaikalla. He kokevat, että psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu lähinnä siinä, miten hyvin työnteon sujuvuus ja organisaation tehokkuus voidaan varmistaa. Vanhemmat työntekijät eivät pidä psykologista turvallisuutta yhtä keskeisenä työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta kuin nuoremmat kollegansa, vaan näkevät sen lähinnä virheiden sietämisenä ja selkeytenä työrooleissa. Tämä realistinen ja skeptisempi suhtautuminen psykologiseen turvallisuuteen heijastaa heidän sukupolvensa työelämäkokemuksia, joissa hierarkiat, suorituspainotteisuus ja tehokkuus ovat olleet työelämän keskeisiä arvoja.

Näiden sukupolvien välisten erojen pohjalta voidaan päätellä, että työyhteisöissä tulisi löytää keinoja tasapainottaa eri-ikäisten työntekijöiden odotukset psykologisesta turvallisuudesta ja siihen liittyvistä arvoista. Nuorempien työntekijöiden mukaan psykologinen turvallisuus edistää heidän viihtymistään, oppimistaan ja ammatillista kasvuaan. Heidän arvostamansa avoimuus, osallistaminen ja virheistä oppiminen auttavat rakentamaan työyhteisöä, jossa luovuus ja rohkeus innovoida ovat osa organisaatiokulttuuria. Nuorten näkökulmasta psykologinen turvallisuus on yhteydessä

organisaation moderniin ja osallistavaan johtamistapaan, jossa kaikkien ääni ja mielipiteet ovat yhtä tärkeitä.

Vanhempien työntekijöiden näkemykset korostavat puolestaan selkeitä rakenteita ja tulosorientoitunutta työskulttuuria, jossa psykologinen turvallisuus perustuu selkeyteen, vastuullisuuteen ja työroolien johdonmukaisuuteen. Heille turvallisuuden tunne syntyy organisaation hierarkiasta ja työtehtävien tarkasta jaosta. Tämä antaa heille varmuuden siitä, mitä heiltä odotetaan, ja luo ympäristön, jossa työ sujuu tehokkaasti ja ilman jatkuvia muutoksia. He eivät näe psykologista turvallisuutta yhtä tärkeänä kuin nuoret, vaan pitävät sitä vähemmän olennaisena kuin tehokasta ja johdonmukaista organisaatiokulttuuria.



Kuvio 3. Tarpeiden tasapainottaminen.

Kuviossa 3 havainnollistetaan askeleet, joiden avulla eri sukupolvien odotukset psykologisesta turvallisuudesta voidaan tasapainottaa toimivaksi käytännöksi työpaikalla. Ensimmäinen askel on avoimuuden ja keskinäisen kunnioituksen tukeminen, mikä vastaa nuorempien työntekijöiden toiveisiin avoimesta vuorovaikutuksesta ja samalla huomioi vanhempien työntekijöiden arvostuksen vakiintuneita käytäntöjä kohtaan. Toisessa vaiheessa keskitytään virheistä oppimisen tukemiseen ja tehokkuuteen, joka huomioi sekä nuorten tarpeen kokeilulle että vanhempien painotuksen tehokkuudelle. Kolmannessa vaiheessa yhdistetään selkeiden roolien ja joustavuuden elementit, jotta työntekijät voivat tuntea itsensä turvalliseksi ja samalla kehittyä työssään.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että nuorempien ja vanhempien työntekijöiden käsitykset psykologisesta turvallisuudesta ja sen merkityksestä työhyvinvoinnille ja työn tuloksellisuudelle poikkeavat toisistaan. Tämä ero voi aiheuttaa jännitteitä organisaatioissa, joissa eri sukupolvet työskentelevät yhdessä. Jos organisaatio haluaa edistää kaikkien työntekijöidensä työhyvinvointia, sen tulisi huomioida eri ikäisten työntekijöiden tarpeet ja kehittää strategioita, jotka tukevat sekä avoimuutta ja osallistamista että selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Esimerkiksi johtajat voivat hyödyntää monimuotoista johtamistapaa, jossa otetaan huomioon nuorempien työntekijöiden tarve avoimelle keskustelulle ja virheistä oppimiselle sekä vanhempien työntekijöiden arvostama työn selkeys ja rakenteet.

Näiden havaintojen perusteella organisaatioiden on tärkeää kehittää käytäntöjä, jotka edistävät psykologista turvallisuutta eri työntekijäryhmille soveltuvalla tavalla. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaatiot rohkaisevat nuoria työntekijöitä tuomaan esiin uusia ideoita ja sallivat virheiden tekemisen oppimiskokemuksina. Samalla ne voivat tarjota vanhemmille työntekijöille selkeitä rooleja ja prosesseja, jotka luovat turvallisuuden tunnetta ja mahdollistavat sujuvan ja tehokkaan työnteon. Tasapainottava lähestymistapa voi auttaa vähentämään sukupolvien välisiä jännitteitä ja luomaan ilmapiirin, jossa jokainen työntekijä kokee olonsa turvalliseksi ja voi keskittyä työn tekemiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Tällainen työyhteisö edistää sekä yksilöiden että organisaation kehittymistä, luoden pohjan työhyvinvoinnille ja yhteiselle menestykselle.

Yhteenvedonä voidaan todeta, että organisaatioissa, joissa työskentelee eri sukupolvia, on tärkeää löytää tasapaino avoimuuden ja rakenteellisen selkeyden välillä, jotta psykologinen turvallisuus voisi palvella kaikkia työntekijöitä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että nuorempien työntekijöiden tarve osallistua ja kokeilla uutta voidaan yhdistää vanhempien työntekijöiden arvostamaan selkeyteen ja johdonmukaisuuteen.

## 6 POHDINTA

Tutkimuksen tulokset paljastavat eroja eri sukupolvien tavassa kokea ja jäsentää psykologinen turvallisuus työpaikalla. Nuoremmat työntekijät korostivat psykologisen turvallisuuden merkitystä työhyvinvoinnin ja ammatillisen kehityksen kannalta, kun taas yli 50-vuotiaat työntekijät suhtautuivat siihen huomattavasti pragmaattisemmin ja realistisemmin. Näiden tulosten pohjalta voidaan pohtia, mitä nämä erot merkitsevät työelämän dynamiikalle, työhyvinvoinnin edistämiseksi ja organisaatiokulttuurin kehittämiseksi.

Tutkimus toi esille, että nuoret työntekijät painottavat työpaikan avoimuutta, virheistä oppimista ja mahdollisuutta ilmaista itseään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Psykologinen turvallisuus on tullut entistä tärkeämmäksi, koska se nähdään keskeisenä elementtinä luovuuden, innovoinnin ja oppimisen mahdollistajana (Edmondson 2019, 35–43). Nuoremmat työntekijät, jotka ovat kasvaneet digitaalisten teknologioiden ja avoimempien organisaatiokulttuurien aikakaudella, odottavat, että työpaikat tarjoavat heille tilaa kasvaa, kokeilla ja oppia virheistä.

Vanhemmat työntekijät, joiden ensimmäiset kokemukset työelämästä ovat peräisin ajalta, jolloin työelämän normit olivat erilaisia, näkevät psykologisen turvallisuuden vähemmän kriittisenä työhyvinvoinnin ja työssä menestymisen kannalta. Heidän diskurssinsa perustui enemmän tehokkuuteen, selkeisiin työrooleihin ja hierarkioiden merkitykseen. Tämä ei tarkoita, että vanhemmat työntekijät olisivat välinpitämättömiä työpaikan ilmapiirin suhteen, vaan heidän prioriteettinsa ovat muotoutuneet työelämän aikana, jolloin suoritusten ja tulosten painottaminen oli keskeisempää kuin esimerkiksi virheistä oppimisen avoin käsittely. Näin ollen vanhemmat työntekijät voivat pitää psykologista turvallisuutta osittain toissijaisena suhteessa konkreettisiin työelämän tavoitteisiin, kuten tulosten saavuttamiseen ja selkeään työnjakoon.

Tämä sukupolvien välinen ero asettaa mielenkiintoisia haasteita ja mahdollisuuksia työyhteisöille. Yhden sukupolven painottaessa luovuutta ja oppimista, ja toisen selkeyttä ja tehokkuutta, organisaatioiden on löydettävä tapoja tasapainottaa nämä erilaiset odotukset. Tässä suhteessa johdolla on keskeinen rooli luotaessa ympäristöjä, joissa sekä nuoremmat että vanhemmat työntekijät voivat kokea työpaikkansa psykologisesti turvallisiksi.

Psykologinen turvallisuus nousi keskeiseksi tekijäksi nuorempien työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Tämä tarkoittaa, että organisaatioiden, jotka haluavat houkutella ja pitää nuoria lahjakkuuksia, on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, miten avoimuutta, virheistä oppimista ja osallistamista tuetaan. Organisaatiokulttuuri, joka rohkaisee avoimeen keskusteluun, rakentavaan palautteeseen ja virheiden hyväksymiseen oppimisen mahdollisuutena, koetaan nuorten työntekijöiden keskuudessa paitsi psykologisesti turvalliseksi, myös hyvinvoinnin ja työssä viihtymisen mahdollistajaksi.

Vanhemmille työntekijöille psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan näyttäytynyt yhtä keskeisenä työhyvinvoinnin osatekijänä. Heidän kohdallaan työhyvinvointi rakentui enemmän konkreettisten työolosuhteiden, selkeiden tehtävien ja hierarkian varaan. Tämä voi johtua siitä, että vanhemmat työntekijät ovat tottuneet työelämässä olosuhteisiin, joissa suorituskyky ja tulokset ovat painottuneet, ja heidän odotuksensa psykologisen turvallisuuden merkityksestä ovat muotoutuneet eri tavalla kuin nuoremmilla työntekijöillä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtaminen on keskeisessä roolissa psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Nuoremmat työntekijät näkivät johtajien roolin erityisen tärkeänä psykologisen turvallisuuden ilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä. Johtajien esimerkillä on suuri vaikutus siihen, miten työntekijät kokevat työpaikkansa turvallisuuden ja miten avoimeksi organisaation kulttuuri muotoutuu. Johtajien odotetaan näyttävän esimerkkiä avoimuudessa, palautteen antamisessa ja virheiden hyväksymisessä oppimisen välineinä.

Vanhemmat työntekijät eivät sen sijaan asettaneet yhtä suurta painoa johtajien roolille psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. Heidän näkemyksensä mukaan johdon ensisijainen tehtävä on varmistaa, että organisaatiossa on selkeät rakenteet ja että työtehtävät ovat hyvin organisoidut. Tämä viittaa siihen, että vanhemmille työntekijöille johdon rooli psykologisessa turvallisuudessa liittyy enemmän selkeyden ja järjestyksen luomiseen kuin pehmeisiin arvoihin.

Johtajien tulisi kuitenkin ymmärtää, että eri sukupolvien välillä on erilaisia odotuksia ja tarpeita psykologisen turvallisuuden suhteen. Johtamisen tulee olla joustavaa ja sopeutua moninaisten työntekijöiden tarpeisiin. Tämä tarkoittaa, että johtajien on kyettävä luomaan tasapaino avoimuuden ja tuloksellisuuden välillä. Nuorempien työntekijöiden kanssa on tärkeää rakentaa ilmapiiri, jossa luovuus ja oppiminen voivat kukoistaa, kun taas vanhempien työntekijöiden kohdalla tulee varmistaa, että työn roolit ja odotukset ovat selkeät ja tehokkuuteen keskittyvät.

Psykologinen turvallisuus ja sen merkitys työpaikan ilmapiirille heijastuu vahvasti siihen, miten eri sukupolvet kokevat työyhteisönsä. Nuoremmat työntekijät korostavat yhteisöllisyyden ja tiimityön merkitystä työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Avoin keskustelukulttuuri ja luottamuksen ilmapiiri tukevat nuorten työntekijöiden työssä viihtymistä. Tällainen työyhteisö mahdollistaa yhteisen oppimisen ja uusien ideoiden esille tuomisen. Tämä näkemys korostaa tiimien ja yhteisöllisyyden rakentamista organisaatioissa.

Vanhemmat työntekijät puolestaan näyttävät rakentavan työyhteisöään enemmän selkeiden roolien ja hierarkioiden varaan. Heille tärkeää on, että työpaikalla vallitsee järjestys ja että jokainen tietää oman vastuunsa ja tehtävänsä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivät vanhemmat työntekijät arvostaisi hyvää ilmapiiriä, vaan heidän käsityksensä turvallisuudesta liittyy enemmän työpaikan toimivuuteen ja tehokkuuteen. Johtamisen ja organisaation näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa eri tavoin eri sukupolvia varten.

Tulosten perusteella on selvää, että organisaatioiden on kehitettävä johtamistapojaan ja organisaatiokulttuuriaan siten, että ne vastaavat sekä nuorten että vanhempien työntekijöiden tarpeisiin. Tämä edellyttää sitä, että organisaatiot ymmärtävät psykologisen turvallisuuden merkityksen eri tavoin eri sukupolville. Johtajien tulee edistää sekä avoimuutta ja virheistä oppimista että selkeyttä ja tuloksellisuutta, jotta kaikki työntekijät voivat kokea työympäristönsä turvalliseksi ja kannustavaksi.

Yksi konkreettinen kehitysehdotus on luoda organisaatioihin koulutuksia ja ohjelmia, jotka tukevat eri sukupolvien tarpeita psykologisen turvallisuuden osalta. Koulutuksissa voitaisiin käsitellä esimerkiksi sitä, miten johtajat voivat rohkaista avointa keskustelua ja luottamuksen rakentamista nuorempien työntekijöiden keskuudessa samalla kun he huolehtivat vanhempien työntekijöiden arvostamista selkeistä rakenteista ja tehokkuudesta. Näissä ohjelmissa voitaisiin myös edistää vuorovaikutusta sukupolvien välillä, jotta molemmat ryhmät voisivat oppia toistensa näkökulmia.

Toinen mahdollinen kehitysehdotus on ottaa käyttöön säännöllisiä palautekäytäntöjä, joissa työntekijät voivat antaa sekä saada palautetta työpaikan ilmapiiristä ja siitä, miten psykologinen turvallisuus koetaan. Tämä voisi lisätä avoimuutta organisaatiossa ja tarjota tilaisuuden parantaa työntekijöiden kokemaa turvallisuutta. Palautteen avulla johto voisi paremmin ymmärtää työntekijöiden

tarpeita ja mukauttaa johtamistaan vastaavasti. Näin organisaatiokulttuuria voidaan jatkuvasti kehittää kohti psykologisesti turvallisempaa ympäristöä, joka palvelee eri-ikäisiä työntekijöitä.

Lopuksi on tärkeää huomata, että psykologisen turvallisuuden rakentaminen ei ole kertaluonteinen toimenpide, vaan jatkuva prosessi, joka vaatii sitoutumista sekä johdolta että työntekijöiltä. Työyhteisöjen on jatkuvasti arvioitava omaa toimintaansa ja mukautettava käytäntöjään muuttuvien tarpeiden ja odotusten mukaan. (Edmondson 2019, 187–188.) Kun eri sukupolvien näkemyksiä psykologisesta turvallisuudesta otetaan huomioon ja tuodaan esille, organisaatiot voivat luoda kestävämpiä ja tuottavampia työympäristöjä, joissa jokainen voi kokea olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi.

## **6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

### **6.1.1 Luotettavuus**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan on tarkkailtava huolellisesti tutkimusprosessin luotettavuutta sen kaikissa vaiheissa (Eskola & Suoranta 1998, 211). Luotettavuutta arvioitaessa huomioon voidaan ottaa paitsi tutkimuksen kohde ja tavoite, myös aineiston keruun ja analyysin systemaattisuus sekä raportoinnin tarkkuus. Mitä tarkemmin tutkija kuvaa tutkimuksen eri osa-alueita, sitä paremmin lukija kykenee arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135–138).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden varmistamisessa käytetään kriteereitä, kuten uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. Uskottavuus tarkoittaa, kuinka hyvin tutkijan tekemät tulkinnat ja käsitteellistykset heijastavat tutkittavien omia kokemuksia. Vahvistettavuudella viitataan siihen, että tutkijan tulokset saavat tukea aikaisemmista tutkimuksista. Reflektiivisyys edellyttää, että tutkija on tietoinen omista ennako-oletuksistaan ja pyrkii minimoimaan niiden vaikutuksen objektiivisuuden saavuttamiseksi. Siirrettävyys taas tarkoittaa, että tutkimuksen löydökset ovat sovellettavissa muihin samankaltaisiin tilanteisiin (Eskola & Suoranta 1998, 212–213, 129).

Tutkimusongelman määrittelyvaiheessa keskityttiin sukupolvien välisten kokemuserojen ymmärtämiseen psykologisessa turvallisuudessa, ja tutkimuskysymykset laadittiin vastaamaan juuri tätä kysymystä. Tämä johdatti menetelmien valintaan: teemahaastattelut ja teoriaohjaava sisällönanalyysi

mahdollistavat monitahoisen ja yksilöllisen ymmärryksen saavuttamisen eri sukupolvien kokemuksista, minkä vuoksi ne valikoituivat luonnollisesti parhaiten tähän tutkimukseen.

Teemahaastattelujen valinta osoittautui erityisen sopivaksi menetelmäksi, koska ne tarjosivat joustavan ja kohdennetun tavan kartoittaa haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämä menetelmä mahdollisti haastateltavien omien tulkintojen ja kokemusten esille tuomisen samalla, kun haastattelurungon teemat tarjosivat analyysin kannalta selkeän rakenteen. Teemahaastattelut tukevat myös tutkimuksen luotettavuutta, sillä niiden avulla aineistosta saatiin monipuolista ja autenttista tietoa, joka kuvastaa haastateltavien kokemusten ja käsitysten moninaisuutta.

Tavoitteenani oli suunnitella kysymykset siten, että ne mahdollistaisivat avoimen keskustelun ja antaisivat haastateltaville tilaa kertoa omista kokemuksistaan vapaasti. Reflektoiden aineistonkeruuta, pidän tärkeänä päätöstä varmistaa, että eri sukupolvista valitut haastateltavat edustivat monipuolisesti eri taustoja ja työtehtäviä. Tämä lisäsi tutkimuksen siirrettävyyttä ja toi aineistoon laajempaa näkökulmaa, mikä tukee tutkimuksen tulosten sovellettavuutta myös muissa vastaavissa työympäristöissä.

Aineiston analysoinnissa teoriaohjaavan sisällönanalyysin valinta osoittautui hyödylliseksi, sillä se mahdollisti paitsi yksilöiden kokemusten tarkastelun myös näiden kokemusten jäsentämisen teoreettisen viitekehyksen kautta. Teoriaohjaavan analyysin avulla kyettiin tunnistamaan eri ikäryhmien keskeiset käsitykset ja arvot psykologisesta turvallisuudesta, sekä ymmärtämään, miten nämä käsitykset kytkeytyvät aiempiin tutkimuksiin ja teoretietoihin. Analyysissa nousi esille, että nuorempien työntekijöiden näkemykset painottivat avoimuutta ja osallistamista, kun taas vanhemmilla korostuivat työn selkeys ja sujuvuus. Tämä lähestymistapa tuki tutkimuskysymyksiin vastaamista tehokkaasti, sillä se auttoi hahmottamaan sukupolvien välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä sekä toi esiin mahdollisia kehittämistarpeita organisaatioiden työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Lopuksi reflektoiden koko tutkimusprosessia, pidän menetelmällisiä valintoja ja tutkimuksen eri vaiheita onnistuneina, sillä ne ovat tarjonneet perusteellisen näkemyksen eri sukupolvien kokemuksista psykologisen turvallisuuden suhteen. Tämä arviointi tuo esille, että tutkijana olen pystynyt säilyttämään refleктоivan otteen koko tutkimusprosessin ajan, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja auttaa varmistamaan tulosten uskottavuuden ja vahvistettavuuden.

## 6.1.2 Eettisyys

Tutkimuksen eettiset näkökohdat liittyvät erityisesti haastateltavien anonymiteetin ja luottamuksellisuuden turvaamiseen sekä siihen, miten aineistoa käsitellään ja hyödynnetään. Koska tämän tutkimuksen aiheena on psykologinen turvallisuus, on erityisen tärkeää, että osallistujat voivat kokea turvallisuuden tunnetta myös tutkimusprosessin aikana.

Tutkimuksen alussa kaikille osallistujille annettiin tieto siitä, mihin tarkoitukseen heidän antamaansa tietoa käytetään, ja heillä oli mahdollisuus keskeyttää osallistuminen milloin tahansa. Tutkimuksen eettisyys perustuu vapaaehtoisuuteen ja siihen, että osallistujat ovat saaneet riittävästi tietoa tutkimuksen tavoitteista ja menetelmistä ennen suostumuksensa antamista. Tällä tavoin on varmistettu, että osallistujat ovat tienneet osallistumisensa merkityksen ja heidän oikeutensa tutkimusprosessissa.

Anonymiteetin turvaaminen on tärkeää erityisesti silloin, kun käsitellään arkoja ja henkilökohtaisia asioita, kuten tunteita, kokemusperäisiä ilmiöitä ja sosiaalisia suhteita työpaikalla. Kaikki haastatteluaineisto on käsitelty siten, että osallistujien henkilöllisyyttä ei voi tunnistaa. Litteroinnin yhteydessä poistettiin kaikki mahdolliset tunnistetiedot, kuten nimet ja täsmälliset työtehtävät, jotka voisivat paljastaa henkilöllisyydet.

Lisäksi tutkimuksen eettisyyteen kuuluu osallistujien hyvinvoinnin varmistaminen haastattelutilanteissa. Koska psykologisen turvallisuuden teemat voivat nostaa esiin myös negatiivisia kokemuksia tai tunteita, haastattelutilanteet pyrittiin toteuttamaan niin, että ne eivät aiheuta lisäkuormitusta tai epämukavuutta osallistujille. Haastattelija kuunteli osallistujia empaattisesti ja tuki tarvittaessa, sekä huolehti siitä, että keskustelun sävy pysyi rakentavana ja turvallisena.

Tutkimuksen eettisyys on myös kiinteästi yhteydessä tulosten raportointiin. On tärkeää, että aineistoa ja tuloksia käsitellään vastuullisesti, niin ettei osallistujien kertomuksia vääristetä tai käytetä asiayhteydessä, joka voisi vahingoittaa heitä. Tulosten esittäminen on tehty yleisellä tasolla, jotta yksittäisten osallistujien henkilöllisyys ei paljastu, mutta samalla pyritään välittämään haastateltavien kokemusten ydin mahdollisimman autenttisenä.

Eettisen harkinnan avulla pyritään varmistamaan, että tutkimuksen lopputulos on paitsi tieteellisesti pätevä myös yhteiskunnallisesti vastuullinen ja osallistujien oikeuksia kunnioittava. Tämä on erityisen tärkeää, kun tutkimus koskee arkoja ja henkilökohtaisia teemoja, kuten psykologista turvallisuutta, joka on voimakkaasti yhteydessä yksilöiden kokemaan hyvinvointiin ja turvallisuuteen työelämässä.

## 6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen vaikuttavat ensisijaisesti otannan rajallisuus ja aineiston kontekstisidonnaisuus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Vaikka teemahaastattelut tarjosivat syvällistä ja monipuolista tietoa eri sukupolvien kokemuksista, kymmenen haastateltavan otos on suhteellisen pieni. Tämä rajoittaa tulosten soveltamista laajempiin työyhteisöihin ja monimuotoisempiin organisaatiokonteksteihin. Lisäksi haastateltavat edustivat vain tiettyjä toimialoja, mikä saattoi vaikuttaa siihen, miten psykologinen turvallisuus koettiin. Näin ollen tutkimuksen löydöksiä tulee tarkastella ensisijaisesti tietyn kohderyhmän näkökulmana.

Menetelmällisesti laadullinen lähestymistapa ja teoriaohjaava sisällönanalyysi tarjosivat syvällistä ymmärrystä aiheesta, mutta samalla ne rajasivat tutkimuksen mahdollisuuksia tuoda esille täysin aineistolähtöisiä löydöksiä. Käytetty analyysitapa tuki ennalta määriteltyjen teoreettisten viitekehysten tarkastelua, mutta saattoi jättää huomiotta joitain haastateltavien puheesta nousevia uusia teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.)

Ajan rajausta syys-lokakuulle 2024 voi myös vaikuttaa tuloksiin. Erilaiset ajankohtaiset ilmiöt, kuten taloudelliset tekijät tai organisaatiokulttuurin kehitystrendit, voivat vaikuttaa tutkimuksen soveltuvuuteen tulevaisuudessa.

Yksi merkittävä jatkotutkimuksen alue voisi olla sukupolvien välisen yhteistyön kehittäminen. Nykyisessä monisukupolvisessa työelämässä eri ikäisten työntekijöiden arvot, odotukset ja työskentelytavat voivat poiketa merkittävästi toisistaan. Tämä luo tarpeen ymmärtää tarkemmin, kuinka näitä eroja voidaan yhdistää optimaalisesti työyhteisön hyödyksi. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia, mitkä johtamiskäytännöt tukevat sukupolvien välistä yhteistyötä ja miten esimerkiksi avoimuutta korostavat käytännöt nuorempien työntekijöiden keskuudessa voidaan yhdistää vanhempien työntekijöiden arvostamiin rakenteellisiin selkeyden ja vastuun painotuksiin. Tämä tutkimus

voisi tarjota konkreettisia työkaluja monimuotoisen työyhteisön johtamiseen ja auttaa vahvistamaan psykologista turvallisuutta yli sukupolvirajojen.

Toinen kiinnostava jatkotutkimuksen aihe voisi olla psykologisen turvallisuuden merkityksen tarkastelu eri toimialoilla. Tämä voisi tarjota arvokasta tietoa siitä, kuinka konteksti vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin. Esimerkiksi luovilla aloilla psykologinen turvallisuus voi painottua avoimuuden ja uusien ideoiden tukemiseen, kun taas teknologia- tai valmistusteollisuudessa selkeät prosessit ja vastuut voivat olla keskeisempiä. Jatkotutkimukset voisivat selvittää, miten toimialan erityispiirteet vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kokemiseen, ja kuinka johtamiskäytäntöjä voidaan muokata toimialakohtaisesti. Tämä lähestymistapa auttaisi ymmärtämään psykologisen turvallisuuden roolia laajemmin ja tarjoaisi organisaatioille konkreettisia kehitysehdotuksia.

Pitkittäistutkimus sukupolvien kokemuksista psykologisesta turvallisuudesta taas tarjoaisi syvempää ymmärrystä siitä, miten nämä kokemukset muuttuvat ajan ja elämänvaiheiden myötä. Esimerkiksi nuoremmat työntekijät voivat iän ja kokemuksen karttuessa alkaa arvostaa eri asioita psykologisessa turvallisuudessa kuin uransa alussa. Pitkittäistutkimus voisi myös paljastaa, millaisia vaikutuksia työelämän muutoksilla – kuten digitalisaatiolla, etätyöllä tai muuttuvilla organisaatiokulttuureilla – on sukupolvien välisiin eroihin ja yhtäläisyyksiin. Tämä tieto auttaisi organisaatioita kehittämään pitkän aikavälin strategioita psykologisen turvallisuuden tukemiseksi kaikissa ikäryhmissä ja uran vaiheissa.

## LÄHTEET

Ahonen Guy, Hussi Tomi & Pirinen Helka 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen Aikakauskirja. (4)2010, 23-32.

Brown, Steven & Leigh, Thomas 1996. A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement. The Journal of applied psychology vol. 81. 358-68. Hakupäivä 12.11.2024. [A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement](#)

Carmeli, Abraham, Roni Reiter-Palmon, and Enbal Ziv 2010. "Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety." Creativity Research Journal vol. 22 (3). 250–60. Hakupäivä: 12.11.2024. [Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety: Creativity Research Journal: Vol 22 , No 3](#)

Clark, Andrew & Oswald, Andrew & Warr, Peter 1994. Is Job Satisfaction U-shaped in Age?. Journal of Occupational and Organizational Psychology vol. 69. Hakupäivä 12.11.2024. [\(PDF\) Is Job Satisfaction U-shaped in Age?](#)

Edmondson, Amy 1999. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." Administrative Science Quarterly 44 (2) 350–83. JSTOR. Hakupäivä: 11.11.2024. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, Amy C 2019. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley: Hoboken.

Edmondson, Amy & Lei, Zhike. 2014. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1 (1), 23-43. Hakupäivä: 8.7.2024. [https://www.researchgate.net/publication/275070993 Psychological Safety The History Renaissance and Future of an Interpersonal Construct](https://www.researchgate.net/publication/275070993_Psychological_Safety_The_History_Renaissance_and_Future_of_an_Interpersonal_Construct)

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

Hietämäki Marja 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ ja organisaatiositoutumisesta. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö. Lisäpainos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2. painos.). Gaudeamus, e-kirja

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina 2021. Etnografia. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Hakupäivä 12.11.2024. [Ohjeet - Tietoaarkisto](#)

Kaltainen Janne, Hakanen Jari & Suutala Sampo 2024. Miten Suomi voi? Tuloksia yhteisöllisyydestä työssä. Työterveyslaitos. Hakupäivä 15.6.2024. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lub Xander, Bal P. Matthijs, Blomme Robert & Schalk René 2015. One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment?. The International Journal of Human Resource Management. 27. 1-28. Hakupäivä: 2.8.2024. [https://www.researchgate.net/publication/275722849\\_One\\_job\\_one\\_deal\\_or\\_not\\_do\\_generations\\_respond\\_differently\\_to\\_psychological\\_contract\\_fulfillment](https://www.researchgate.net/publication/275722849_One_job_one_deal_or_not_do_generations_respond_differently_to_psychological_contract_fulfillment)

Pew Research Center 2015. The Whys and Hows of Generations Research. Hakupäivä 10.11.2024. [09-3-2015-Generations-explainer-release.pdf](#)

Pulkkinen Suvi 2024. Keskuskauppakamari: Kännykkäkielto kouluihin tarpeellinen. Keskuskauppakamari. Hakupäivä 7.8.2024. <https://kauppakamari.fi/tiedote/keskuskauppakamari-kannykkakielto-kouluihin-tarpeellinen/>

Reuven Hirak, Ann Chunyan Peng, Abraham Carmeli, John M. Schaubroeck 2012. Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly* vol. 23 (1). 107-117. Hakupäivä: 12.11.2024. [Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations - ScienceDirect](#)

Robertson, Ivan & Cooper, Cooper 2011. *Well-being: Productivity and Happiness at Work*. Palgrave Macmillan.

Rozman Maja, Grinkevich Anastasiia & Tominc Polona 2019. Occupational Stress, Symptoms of Burnout in the Workplace and Work Satisfaction of the Age-diverse Employees. *Organizacija* vol. 52. 46–59. Hakupäivä: 2.8.2024. <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/orga-2019-0005>

Ruutu, Sirkku 2020. *Coachin työkalupakki*. Helsinki: Alma Talent.

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Hakupäivä: 1.7.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>.

Tapscott, Don 2009. *Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World*. New York: McGraw-Hill.

Tienari Janne & Piekkari Rebecca 2011. *Z ja epäjohtaminen*. Hämeenlinna: Talentum.

Tietoaarkisto 2024. Diskurssianalyysi. Hakupäivä 9.7.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/teoreettis-metodologisetviitekehukset/diskurssianalyysi/>.

To, Siu Ming & Hau Lin Tam 2014. "Generational Differences in Work Values, Perceived Job Rewards, and Job Satisfaction of Chinese Female Migrant Workers: Implications for Social Policy and Social Services." *Social Indicators Research* vol. 118 (3). 1315–32. Hakupäivä 12.11.2024. <http://www.jstor.org/stable/24721063>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Twenge Jean M., Campbell Stacy M., Hoffman Brian J., & Lance Charles E. 2010. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. Hakupäivä: 11.11.2024. [Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing](#)

Venäläinen, Jussi 2021. Onko työyhteisössäsi mentaaliset käsijarrut päällä?. Flow Akatemia Oy. Hakupäivä: 15.7.2024. <https://www.flow-akatemia.fi/blogi/onko-tyoyhteisossasi-mentaaliset-kasijarrut-paalla>

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Wong, Melissa & Gardiner, Elliroma & Lang, Whitney & Coulon, Leah 2008. Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace?. *Journal of Managerial Psychology* vol. 23. Hakupäivä: 12.11.2024. [\(PDF\) Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace?](#)

Zinta S. Byrne, Jason Stoner, Kenneth R. Thompson, Wayne Hochwarte 2005. The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on job performance. *Journal of Vocational Behavior* vol. 66 (2). 326-338. Hakupäivä: 12.11.2024. [The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on job performance - ScienceDirect](#)

Åhman, Helena 2014. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Talentum

**Haastatteluteemat****1. Psykologinen turvallisuus**

Miten ymmärrät psykologisen turvallisuuden käsitteen?

Onko psykologinen turvallisuus sinulle tuttu käsite ennen tätä haastattelua?

Miten koet psykologisen turvallisuuden merkityksen työpaikallasi?

**2. Avoimuus ja kommunikaatio**

Millainen rooli avoimella kommunikaatiolla on työyhteisössäsi?

Kuinka helppoa on tuoda esiin uusia ideoita tai mielipiteitä?

Oletko kokenut, että ajatuksiasi tai mielipiteitäsi ei ole otettu huomioon?

**3. Virheiden käsittely ja oppiminen**

Miten työpaikallasi suhtaudutaan virheisiin?

Koetko, että virheistä oppiminen on mahdollista ilman pelkoa negatiivisista seurauksista?

Millainen vaikutus tällä on työhyvinvointiisi ja työpanokseesi?

**4. Johtaminen ja esihenkilön rooli**

Miten koet esimiesten tai johtajien roolin psykologisen turvallisuuden edistäjinä?

Onko esimiehesi kannustanut avoimeen keskusteluun ja mielipiteiden ilmaisemiseen?

Kuinka paljon esimiehen tuki vaikuttaa turvallisuuden tunteeseesi työpaikalla?

**5. Työroolit ja vastuut**

Miten selkeät työroolit ja vastuunjako ovat työyhteisössäsi?

Onko selkeä vastuunjako lisännyt tai vähentänyt psykologista turvallisuuttasi?

Miten koet hierarkian vaikutuksen työpaikkasi turvallisuuden tunteeseen?

## 6. Sukupolvien väliset erot

Koetko, että eri-ikäiset työntekijät kokevat psykologisen turvallisuuden eri tavoin?

Millaisia eroja olet huomannut eri sukupolvien välillä psykologisen turvallisuuden suhteen?

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat siihen, miten eri-ikäiset kokevat työympäristön turvallisuuden?

## 7. Yhteisön tuki ja hyvinvointi

Miten työyhteisösi tukee psykologista turvallisuutta ja työhyvinvointia?

Onko työpaikallasi jotain erityisiä käytäntöjä, jotka tukevat psykologista turvallisuutta?

Miten tämä tuki on vaikuttanut työssä viihtymiseesi ja jaksamiseesi?

## Kehitysehdotukset

Mitä toivoisit työpaikaltasi psykologisen turvallisuuden parantamiseksi?

Mitkä käytännöt ovat mielestäsi toimineet hyvin psykologisen turvallisuuden edistämässä?

Kuinka organisaatio voisi tukea eri sukupolvien välistä ymmärrystä ja yhteistyötä?