

**Mattias Ebeling**

LL, erikoislääkäri, kliininen opettaja
Anestesiologia ja tehohoito, Oulun yliopisto
OYS, Leikkaus- ja anestesiakeskus
mattias.ebeling@oulu.fi

Psykologisesti turvallinen ympäristö

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa työympäristössämme oman työhyvinvointimme lisäksi potilasturvallisuuteen sekä oppimiseen. Omien arvojen, asenteiden ja käyttäytymisen merkityksen tiedostaminen on keskeistä psykologisen turvallisuuden rakentumisessa.

Olemme varmasti kaikki kokeneet urallamme hetkiä, jolloin epäroimme puhua tilanteesta, jossa se olisi ollut tarpeen. Esimerkiksi erikoistuvana lääkärinä tai opiskelijana olet saattanut epäroidä nostaa epäkohtia tai kehitysideoitasi esille. Psykologinen turvallisuus ei ole ollut riittävällä tasolla, jotta olisit uskaltanut ilmaista itseäsi turvallisesti. Psykologinen turvallisuus vallitsee työympäristössämme ja vaikuttaa arkeemme.

Psykologista turvallisuutta tukevia asioita tulisi aktiivisesti vaalia.

Lisäksi se vaikuttaa mm. potilasturvallisuuteen, työhyvinvointiin ja oppimiseen (1, 2), joten psykologista turvallisuutta tukevia asioita tulisi aktiivisesti vaalia. Heikko psykologinen turvallisuus puolestaan saa aikaan epäroimistä, häpeän tunteita ja heikentää mm. viestintää. Tässä artikkelissa kerrotaan psykologisesta turvallisuudesta

keskittyen erityisesti sen merkitykseen työhyvinvoinnin kannalta.

Terveysturvallisuuden ympäristö voi olla haasteellinen psykologisen turvallisuuden kannalta. Ammatillisten kulttuurinormiemme on osoitettu heikentävän psykologisen turvallisuuden rakentamista lääketieteellisissä tiimeissä (3). Lisäksi on todettu, etteivät kaikki tiimin jäsenet koe psykologista turvallisuutta samalla tavalla: hierarkia, valta-aseman taso ja se, kuinka paljon arvostusta henkilölle organisaatiossa osoitetaan, vaikuttavat yksilön kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta (3,4).

Määritelmä

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan työilmapiiriä, jossa jokainen tiimin jäsen uskaltaa tuoda esiin havaintojaan, kysymyksiään ja huoliaan ilman pelkoa häpeästä tai rangaistuksista (5). Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ihmiset tuntevat olonsa arvostetuksi ja voivat puhua avoimesti sekä ilmaista ajatuksiaan, mielipiteitään ja huolenaiheitaan – toisin sanoen he eivät koe epämuokavuutta nostaessaan esille epäkohtia. Tämä mahdollistaa tehokkaamman viestinnän sekä kannustaa luovuuteen ja innovointiin. Hyvä psykologinen turvallisuus voi

edistää tiimien sitoutumista, työssä viihtymistä, laatua sekä mahdollistaa organisaation, potilasturvallisuuden, oppimisen ja innovatiivisuuden kehittämisen (1). Psykologisen turvallisuuden muodostamiseen osallistuvat niin yksilöt, tiimit kuin organisaatiotkin (taulukko 1).

Yhteys työhyvinvointiin

Psykologinen turvallisuus on tärkeä tekijä tiimin menestykselle toiminnan kannalta. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri kannustaa työntekijöitä jakamaan ideoita, esittämään mieltä askarruttavia kysymyksiä ja asettamaan tiimin edun keskiöön. Ryan ym. totesivat tutkimuksessaan, että psykologisesti turvallinen työympäristö edistää mielenterveyttä ja hyvinvointia (6). Työpaikoilla vietetään merkittävä osa arjesta ja työpaikoilla onkin keskeinen rooli työntekijöiden mielenterveyden ylläpitämisessä ja edistämässä.

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin. Turvallinen työilmapiiri vähentää pelkoa epäonnistumisesta, lieventää työn aiheuttamaa kuormitusta ja tukee ammatillista kehittymistä. Tutkimusten mukaan psykologisesti turvallisessa työyhteisössä työtyytyväisyys on parempi ja uupumus vähäisempää (7). Kun työyhteisössä on lupa kysyä, epäillä, myöntää epävarmuutensa ja tuoda esiin huolensa ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta tai leimautumisesta, henkinen kuormitus kevenee. Energiaa ei kulu itsesuojeluun, virheiden peittelyyn tai varovaisuuteen henkilösuhteissa, vaan se voi- >>

| Tekijä | Käyttäytyminen |
|--------------|---|
| Yksilö | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ammatillainen kokee kuuluvansa organisaatioon ▪ Palkitsevat vuorovaikutussuhteet työkavereiden kanssa ▪ Yksilön kokemus tiiminvetäjän toiminnasta ▪ Ammatillinen vastuu potilasturvallisuudesta ▪ Kokemus, että organisaatio arvostaa häntä ▪ Kokemus, että organisaatio välittää yksilön hyvinvoinnista ▪ Hyvät esikuvat ▪ Hallittu työkuorma ▪ Työkokemuksen arvostus ▪ Luottamus omaan osaamiseen ja kykyyn suoriutua tehtävästä |
| Tiimi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiimin jäsenten keskinäinen tuttuus ▪ Tuttu tiiminvetäjä ▪ Kokemus johtajasta tukevana, osallistavana, luotettavana ja näkyvänä ▪ Tiimin jäsenten välisten sosiaalisten suhteiden laatu ▪ Aiemman vuorovaikutuksen määrä ▪ Korkea turvallisuuskulttuuri tiimissä ▪ Hyvä tiimityökulttuuri ▪ Johtajan toiminnan johdonmukaisuus ja luotettavuus ▪ Kehittämismyönteinen tiimikulttuuri ▪ Yhteiset normit mielipiteiden esiin tuomisesta ▪ Vahva samaistuminen työryhmään ▪ Tiimin jäsenet, jotka yhdistävät tiimin muihin tiimeihin ja resurssihin ▪ Yhteiset tiimitavoitteet |
| Organisaatio | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tukeva johtaminen: näkyvä, helposti lähestyttävä, kehittämiseen suuntautunut ▪ Potilasturvallisuutta tukeva organisaatiokulttuuri ▪ Vahvat sosiaaliset verkostot organisaation sisällä ▪ Jatkuvan parantamisen kulttuuri ▪ Avoimuuden ja luottamuksen kulttuuri ▪ Potilaskeskeinen ympäristö |

Taulukko 1. Psykologista turvallisuutta edistävät yksilö-, tiimi- ja organisaatiotekijät (1).

| Tarkasteltava tekijä | Psykologisesti turvallinen ympäristö | Psykologisesti ei-turvallinen ympäristö |
|-------------------------------------|---|--|
| Hiljaisen tiedon välittyminen | Hiljainen tieto ja kokemukseen perustuvat havainnot jaetaan avoimesti. Kaikki uskaltavat tuoda esiin huoliaan, havaintojaan ja intuitiivisia arvioita potilaan tilanteesta. | Hiljainen tieto jää usein jakamatta. Työntekijät epäroivät puhua havainnoistaan pelätessään nolatuksi tulemisesta, vähättelyä tai seurauksia. |
| Kriittisten tapahtumien käsittely | Virheitä ja poikkeamia käsitellään avoimesti ja rakentavasti oppimisen näkökulmasta. Keskustelu on syyllistämätöntä ja tukee potilas- ja työturvallisuutta. | Virheitä peitellään tai niistä vaietaan. Käsittelyyn liittyy syyllistämistä, häpeää tai rangaistuksen pelkoa, mikä estää oppimista ja toistuvien virheiden ehkäisyä. |
| Viestintä ja kysymysten esittäminen | Kysymysten esittäminen, epävarmuuden myöntäminen ja avun pyytäminen ovat sallittuja ja toivottuja. | Kysymysten esittäminen koetaan heikkoutena; epävarmuus ja avuntarve pidetään piilossa. |
| Työhyvinvointi ja kuormitus | Henkinen kuormitus vähenee, koska energiaa ei kulu itsesuojeluun tai varuillaan olemiseen. Työtyytyväisyys on parempaa ja uupumus vähäisempää. | Jatkuva varuillaan olo, vaikeneminen ja virheiden peittely lisäävät stressiä ja uupumusriskiä. |
| Potilasturvallisuus | Poikkeamiin puututaan ajoissa, huolia nostetaan matalalla kynnyksellä ja moniammatillinen yhteistyö toimii. | Oleellinen tieto voi jäädä jakamatta, jolloin potilasturvallisuus heikkenee ja haittatapahtumien riski kasvaa. |

Taulukko 2. Vertailu psykologisesti turvallisen ja ei-turvallisen ympäristön välillä (tehty tekoälyä [chatGPT] apuna käyttäen).

| Käyttäytyminen | Esimerkkejä |
|--|--|
| Yksilölliset käyttäytymismallit | <ul style="list-style-type: none"> Katsekontaktin luominen Ihmisten kutsuminen heidän toivomallaan nimellä ja pronomineilla Kehonkielen ja äänenkäytön tiedostaminen Läsnäolo ja keskittyminen tiimin kanssa Utelaisuuden osoittaminen Nöyryyden osoittaminen Itsereflektio Hyväntahtoinen suhtautuminen oletuksiin Empatian ja myötätunnon osoittaminen |
| Viestintään liittyvät käyttäytymismallit | <ul style="list-style-type: none"> Avoimien kysymysten esittäminen Palautteen pyytäminen ja antaminen "En tiedä" -sanominen Kiitollisuuden ilmaiseminen tiimin jäsenten tuodessa asioita esiin Tarkentavien kysymysten esittäminen ymmärryksen varmistamiseksi Aktiivisen kuuntelun harjoittaminen Avoimen keskustelun rohkaiseminen Puheajan tasapuolinen jakaminen ryhmän kaikki osallistujat huomioiden Kuuntele ymmärtääksesi, älä vastataksesi |
| Innovointia tukevat käyttäytymismallit | <ul style="list-style-type: none"> Virheiden tekemisen salliminen Juhlistetaan Innovaatioiden epäonnistumisia ja onnistumisia Kokeiluihin rohkaiseminen Virheiden myöntäminen Aiemmistä epäonnistumisista kertominen Muutosten testaaminen |
| Laatua ja turvallisuutta tukevat käyttäytymismallit | <ul style="list-style-type: none"> Suljetun kehän kommunikaation käyttäminen Rakenteisten viestintävälineiden käyttö (esim. tarkistuslistat, debriefing) Rakentavan kyselyn salliminen Oppien jakaminen tiimien välillä Virheistä ja poikkeamista oppimaan rohkaiseminen Eri näkökulmien kutsuminen mukaan Turvallisuutta tukevien ilmaisuiden käyttäminen (esim. "Oletan, että kerrot minulle, jos minulla ei ole oikeaa tai ajantasaista tietoa") Kaikkien tiimin jäsenten osallistaminen keskusteluun |
| Johtamis-käyttäytyminen | <ul style="list-style-type: none"> Tiimin jäsenten hyvän toiminnan tunnistaminen Virheiden uudelleenkehystäminen oppimismahdollisuudeksi Onnistumisen elementtien sanoittaminen Vision jakaminen Odotusten asettaminen Käyttäytymisen johdonmukaisuus Näkyvä johtaminen Tiimin jäsenten ponnistelujen arvostaminen Aidon kiinnostuksen osoittaminen Harkitseva ja tutkiva kysyminen Huomauttaminen käyttäytymismalleista, jotka eivät tue psykologista turvallisuutta |

Taulukko 3. Esimerkkejä käyttäytymismalleista, jotka tukevat psykologista turvallisuutta työympäristöissä (1).

daan käyttää potilaan hoitoon ja tehokkaampaan ajatteluun. Heikko psykologinen turvallisuus puolestaan johtaa työntekijöiden vaikenemiseen, vetäytymiseen, jatkuvaan varuillaan olemiseen, virheiden peittelyyn sekä lisääntyneeseen stressiin ja uupumusriskiin (taulukko 2).

Psykologista turvallisuutta tukevia käyttäytymismalleja on kuvattu useissa yhteyksissä (taulukko 3). Psykologinen turvallisuus rakentuu sekä yksilöiden, esihenkilöiden että koko organisaation käytännöistä ja toimintatavoista, ja jokaisella näistä tasoista on merkittävä vaikutus sen toteutumiseen arjessa.

Psykologinen turvallisuus terveydenhuollossa

Psykologinen turvallisuus toteutuu monin paikoin epätasaisesti ja vaihtelee suuresti jopa saman sairaalan sisällä, mikä heijastelee johtamiskäytäntöjä. Terveydenhuolto on yhä monissa maissa hierarkkista ja kulttuuriset normit voivat estää kyseenalaistamasta vanhempia sekä ylemmässä asemassa olevia, mikä olennaisesti heikentää psykologista turvallisuutta. (2)

Hallam ym. (8) tutkivat psykologisen turvallisuuden kannalta keskeisiä tekijöitä terveydenhuollon ympäristössä. Avoin viestintä todettiin keskeiseksi tekijäksi; erityisesti esihenkilöiden viestintä. Yleisesti viestinnässä tulisi kaikille antaa mahdollisuus osallistua keskusteluun, tapaamisten tulisi olla tehokkaasti järjestettyjä ja niissä tulisi olla selvä agenda. Näin esihenkilöt voivat osoittaa arvostavansa työntekijöiden aikaa ja turha jaarittelu jää vähemmälle. Tämä rakentaa keskusteluihin turvalliset, tukevat, tuomitsemattomat ja luottavaiset puitteet. (8)

Työpaikalla tai tiimissä vallitseva kulttuuri on merkityksellistä psykologisen turvallisuuden kannalta. Toimivaan ja turvalliseen tiimiin mahtuu eritasoisia ammattilaisia, taitotasoja ja kulttuureja. Psykologisesti turvallinen tiimi mahdollistaa henkilösuhteiden menestyksen sekä rakentaa moniammatillisuutta ja keskinäistä luottamusta henkilöstön kesken. Kaikkien tiimin jäsenten tulee kokea olonsa osalliseksi, jolloin he kokevat olonsa turvalliseksi, ja tulevansa kuulluiksi. (8)

Esihenkilöiden merkitys

Esihenkilöiden merkitystä psykologisen turvallisuuden suhteen ei voi liiaksi korostaa. He toi-

mivat organisaatioissa käytäntöjen, asenteiden, lähestymistapojen ja työvoiman rajapinnassa. Hyvin toimivassa työyhteisössä esihenkilö mahdollistaa psykologisesti turvallisen ympäristön, jossa työntekijät uskaltavat tuoda esille mielipiteitään ja ajatuksiaan, erehtyä sekä olla työssä aidosti omia itsejään (5).

Johtamiskäyttäytymisen on todettu vaikuttavan olennaisesti siihen, miten korkeaksi tiimin jäsenet psykologisen turvallisuuden kokevat (5). Esihenkilön käyttäytymisen johdonmukaisuus – eli se, miten hänen ilmaisemansa arvot ovat linjassa toiminnan kanssa – edistää psykologista turvallisuutta (9). Lisäksi esihenkilö voi edistää psykologisesti turvallista ilmapiiriä olemalla näkyvä, saavutettavissa ja viestimällä tehokkaasti ja johdonmukaisesti (1, taulukko 3).

Hyvältä esihenkilöltä vaaditaan johtamistaitoja, joihin kuuluvat avoin kommunikaatio,

Terveydenhuollon ympäristö voi olla haasteellinen psykologisen turvallisuuden kannalta.

alaisten rohkaiseminen ja omien ennakkoluulojen sovittaminen. Toiminnasta annettava palaute on tärkeää ja se tulee antaa ymmärrettävällä sekä miellyttävällä tavalla, mikä tukee työntekijöiden rehellisyyden ja avoimuuden kasvua. Näin se lisää työhyvinvointia ja tuottavuutta. (8)

Luottamus

Työyhteisön ilmapiiri ei voi olla hyvä ilman vahvaa luottamusta. Työntekijän on tunnettava olonsa mukavaksi ja ympäristön tulee kannustaa ideoiden jakamiseen hyväksyen erilaisetkin ideat. Työntekijöitä tulee kuunnella ja heille tulee suoda kuulluksi tuleminen tunne, jotta luottamusta voidaan rakentaa. (8)

Tiimin sisäinen luottamus on myös tärkeää ja siihen vaikuttavat esille nostetut arvot sekä arvostusta osoittava käytös. Hyväksyntää osoittavaa käytöstä tulee vaalia ja on tärkeää arvostaa jokaisen yksittäisen työntekijän piirteitä, saavutuksia ja kykyjä. Ystävällisyys ja arvostus kanssakäymisessä ovat keskeisiä (taulukko 3). Kaikilla työntekijöillä tulee olla mahdollisuus osallistua

keskusteluihin riippumatta heidän iästään tai asemastaan. (8)

Moniammatillisissa tiimeissä jokainen jäsen tuo tiimiin oman ainutlaatuisen osaamisensa auttaen tiedon tunnistamisessa ja hyödyntämisessä. Lisäksi toimivassa tiimissä edellytetään riittävää autonomiaa ja jokaisen jäsenen kokemuksen kunnioittamista yhteisiä päämääriä tavoiteltaessa. (2)

Tehokkaasti toimiva moniammatillinen tiimi edellyttää toimiakseen tehokasta viestintää ja koordinoitua. Siihen kuuluvat olennaisen tiedon jakaminen, hoitosuunnitelmien tarkistaminen ja päivittäminen sekä yhteistyö muiden ammattiryhmien edustajien kanssa. (10)

Kehittyminen

Työntekijöiden henkilökohtaista kehitystä tulee vaalia, mikä tarkoittaa jatkuvan koulutuksen ja kehityksen arvostamista. Toimiva ja turvallinen työyhteisö kannustaa luovien ideoiden jakamiseen, luovaan ongelmanratkaisuun sekä tukee työntekijöitä ottamaan vastuuta ideoistaan, jotta kehitysideoita voidaan edelleen työstää ja ottaa käytäntöön. (8)

Toimiva ja yhteisöllinen tiimi saa jäsenensä tekemään töitä kohti yhteistä tavoitetta. Psykologisesti turvallisen tiimin jäsenet tukevat toisiaan ja kannustavat vertaisiaan parempiin tuloksiin. Toimiva tiimi saavuttaa paremmin asetetut tavoitteet, ja johtaa valitusten ja sairauspoissaolojen vähenemiseen. Tämä entisestään tukee psykologista turvallisuutta. (8)

Merkitys potilaan kannalta

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa luottamukseen, kunnioitukseen ja keskinäiseen tukeen perustuvan ilmapiirin luomista. Siihen kuuluvat kaikkien terveydenhuoltoprosessiin osallistuvien (esimerkiksi potilaiden, omaisten ja terveydenhuollon henkilöstön) emotionaalisten tarpeiden tunnistaminen, huomioiminen ja niihin vastaaminen. (11)

Psykologisen turvallisuuden on todettu liittyvän potilasturvallisuuteen, moniammatilliseen yhteistyöhön, laadunparannustyöhön sitoutumiseen, virheistä oppimiseen sekä haittatapahtumien raportointiin. (12)

Yksi tapa potilaan kokeman psykologisen turvallisuuden kohentamiseksi on jaettu päätöksenteko, jossa terveydenhuollon ammattilaiset ja

>>

potilas tekevät hoitoa koskevat päätökset yhdessä. Tämä lisää yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä sekä auttaa varmistamaan, että päätökset perustuvat potilaan arvoihin ja toiveisiin. (2)

Merkitys oppimisen kannalta

Psykologisesti turvallisissa ympäristöissä oppijat voivat keskittyä käsillä olevaan tehtävään, esittää kysymyksiä, tunnistaa ja tunnustaa oman osaamisensa puutteet sekä keventää kognitiivista

Psykologisesti turvallinen työympäristö edistää mielenterveyttä ja hyvinvointia.

kuormaansa, joka liittyy heidän omakuvaansa tai roolinsa ylläpitämiseen ja sen arvioinnin aiheuttamaan stressiin (13). Näin oppijan voimavaroja vapautuu enemmän varsinaiseen oppimisprosessiin.

Käytännön merkitys

Anestesiologin työssä psykologisen turvallisuuden merkitys konkretisoituu esimerkiksi leikkaussalissa ja teho-osastolla. Leikkaussalissa psykologisesti turvallinen ilmapiiri mahdollistaa, että hoitaja uskaltaa huomauttaa poikkeavasta lääkemääräyksestä tai erikoistuva lääkäri pyytää apua epävarmassa intubaatiotilanteessa. Turvallisessa ilmapiirissä teho-osaston sairaanhoitaja tuo matalalla kynnyksellä esille huolensa potilaan voinnista, vaikka peruselintoiminnot ja mitaukset olisivat vielä viitealueilla. Lisäksi hyvän psykologisen turvallisuuden vallitessa virheitä raportoidaan avoimesti, jolloin mahdollistetaan niistä opiksi ottaminen.

Lopuksi

Hyvä psykologinen turvallisuus tukee työhyvinvointia, potilasturvallisuutta ja oppimista. Anestesiälääkärin työssä se näkyy sujuvampana tiimityönä, avoimempana kommunikaationa ja parempana kykynä tunnistaa ja korjata virheitä ajoissa. Omien arvojen, asenteiden ja käyttäytymisen merkityksen tiedostaminen on keskeistä

psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Näin jokainen voi omalla toiminnallaan edistää työhyvinvointia ja turvallisempaa potilas-hoitoa. ■

Viitteet

1. Kumar S. Psychological safety. *Chest* 2024; 165: 942-9.
2. Fukami T. Patient engagement with psychological safety. *Dialogues Health* 2023; 3: 100153.
3. Edmondson A, Higgins M, Singer S ym. Understanding psychological safety in health care and education organizations: a comparative perspective. *Res Hum Dev* 2016; 13: 65-83.
4. Edmondson A. *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons; 2019.
5. Edmondson AC. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Adm Sci Q* 1999; 44: 350-83.
6. Ryan EJ. *Communicating psychologically safe workplaces in Nova Scotia: the effect of Nova Scotian cultures on the prevention of mental health disability* [master's thesis]. Victoria (BC): Royal Roads University; 2015.
7. Frazier ML, Fainshmidt S, Klinger RL ym. Psychological safety: a meta-analytic review and extension. *Pers Psychol* 2017; 70: 113-65.
8. Hallam KT, Popovic N, Karimi L. Identifying the key elements of psychologically safe workplaces in healthcare settings. *Brain Sci* 2023; 13: 1450.
9. Leroy H, Dierynck B, Anseel F ym. Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: a team-level study. *J Appl Psychol* 2012; 97: 1273-81.
10. Peabody J, Lucas A, Ziesmann MT ym. A cross-sectional study evaluating the relationship between followership type and burnout amongst critical care followers. *Intensive Crit Care Nurs* 2022; 72: 103275.
11. Grailey KE, Murray E, Reader T ym. The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: an evidence synthesis. *BMC Health Serv Res* 2021; 21: 773.
12. Fukami T, Uemura M, Terai M ym. Enhanced hospital-wide communication and interaction by team training to improve patient safety. *Nagoya J Med Sci* 2020; 82: 697-701.
13. McClintock AH, Fainstad T, Blau K ym. Psychological safety in medical education: a scoping review and synthesis of the literature. *Med Teach* 2023; 45: 1290-9.