

Jóllét
centrum



Töltőállomás: Pszichológiai biztonság



2024. 11. 22.

Halmos Alexandra Anna

BME GTK Jóllét Centrum

Ergonómia és Pszichológia Tanszék

Halmos.Alexandra@gtk.bme.hu

Jelölések a diasorban



- Gyakorlatok vezetőknek/teameknek



- Egyénileg végezhető gyakorlat



„Senki sem azért ébred fel reggel, és ugrik ki az ágyból, mert alig várja, hogy aznap a munkájában tudatlannak, hozzá nem értőnek, tolakodónak vagy kishitűnek tűnjön”

- Előfordult már, hogy megkérdőjelezted a vezetőd döntését, de biztonságosabbnak érezted, ha nem mondasz semmit?
- Volt már olyan, hogy a munkahelyi megbeszélésen támadt egy jó ötleted, de rövid mérlegelés után inkább magadban tartottad, azt gondolva: mi van, ha a kollégáim rossz ötletnek tartják, és hangot adnak ennek?
- De mi lenne akkor, ha nem kellene aggódnunk, és biztosak lehetnénk abban, hogy feletteseink és kollégáink kedvezően fogadják az ötleteinket?
- Ha tetszik nekik, akkor ezt nyíltan kifejezik. Ha az ötlet nem is lenne tökéletes, mégis építő jellegű visszajelzést kapnánk. Ezt az ideális helyzetet pszichológiai biztonságnak nevezzük.

„Senki sem azért ébred fel reggel, és ugrik ki az ágyból, mert alig várja, hogy aznap a munkájában tudatlannak, hozzá nem értőnek, tolakodónak vagy kishitűnek tűnjön”

- A pszichológiai biztonság hiánya két eredményhez vezethet:

hibák, amiket meg
lehetett és kellett
volna előzni

az új és eredeti
ötletek,
fejlesztések hiánya

Példa kórházi környezetből

Példa kórházi környezetből:

- Az ápoló az éjszakai műszak során észreveszi, hogy egy adott gyógyszerből a szokásoshoz képest kétszeres adagot írt fel az osztályra újonnan felvett betegnek az orvos felettese.
- Az ápoló elbizonytalanodik, a hasonló kórképpel érkező betegek nem ezt az adagot szokták kapni.
- Már indulna, hogy szóljon a felettesének, de megtorpan: éjszaka van, biztos pihen a doktor, meg amúgy is, biztos jobban tudja, mire van szüksége a betegnek, nem akarja megkérdőjelezni a döntését.
- Szerencsésebb esetben a nagyobb dózis nem okoz semmilyen visszafordíthatatlan folyamatot, sőt, az is lehet, hogy az orvosnak igaza volt.
- Rosszabb esetben tényleg elírta a mennyiséget, a beteg állapota súlyosbodik, riasztják a kollégákat, újból műteni kell.

Forrás: [Forbes: Kudarcba fulladt a kutatása, azóta azon dolgozik, hogy biztonságos legyen a munkahelyed](#)



Pszichológiai biztonság a munkahelyen

A pszichológiai biztonság története



Amy Edmondson a doktori kutatásában a hibák elkövetése és a csapatmunka közötti kapcsolatot vizsgálta kórházi teamekben. Arra számított, hogy a hatékonyabb csapatok kevesebb hibát vétének.

De azt találta, hogy a jobb csapatmunkáról beszámoló csapatok több hibát vétettek. Amikor az adatokba mélyedt, gyanítani kezdte, hogy a jobb csapatok szívesebben jelentik a hibáikat - mert biztonságban érzik magukat -, és további vizsgálatokba kezdett.

Olvass tovább: [Kudarcba fulladt a kutatása, azóta azon dolgozik, hogy biztonságos legyen a munkahelyed](#)

Mi a pszichológiai biztonság?

“felhatalmazottság érzése az őszinteségre”

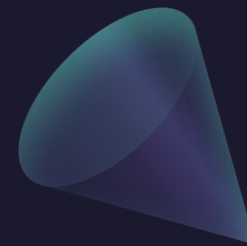
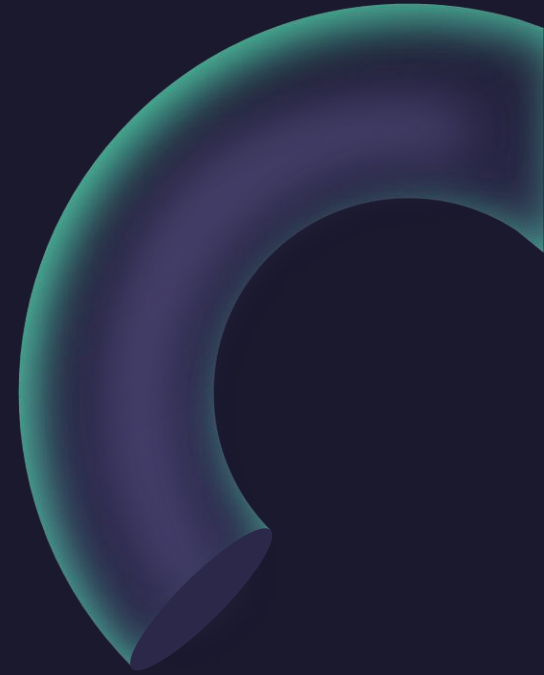
A csapattagok meggyőződése arról, hogy nem éri őket negatív következmény, ha a szervezeti célok, sikerek előmozdítása érdekében kockázatot vállalnak: kifejezik aggályaikat, elmondják az ötleteiket, kérdéseket tesznek fel, beismerik, ha hibáztak - mindezt félelem nélkül.



Mi a *pszichológiai biztonság*?

“Egy csoport szintű jelenség - ami alakítja a csoport tanulással kapcsolatos viselkedését, hatással van a csapat teljesítményére, ezáltal pedig a teljes szervezet teljesítményére” – mondja Amy Edmondson.

- A biztonságérzet és a hajlandóság a nehéz helyzetekben való felszólalásra nem (csak) egyéni tulajdonság, még ha egyéni szinten ezt érezzük és tapasztaljuk is.
- Leginkább a csoport saját tulajdonságának tekinthető
- A legtöbb tanulmány szerint a szorosan együtt dolgozó emberek hasonló pszichológiai biztonság szinttel rendelkeznek.



Mi *nem* pszichológiai biztonság?

- *Kedvesség*: nem egyezik meg teljes mértékben a kedvességgel. Sőt, munkahelyen a kedvesség sokszor elfedi, hogy valójában nem vagyunk őszinték egymással.
- *Komfort*: egy pszichológiailag biztonságos team tagjának lenni (elrontani dolgokat, ezt beismerni, “sebezhetőnek” lenni és ezt vállalni) kockázatvállalás és nem komfortos, hiába nincsenek negatív interperszonális következmények (bosszú, büntetés stb.) “Tévhit, hogy a pszichológiai biztonság egy meleg és puha, biztonságos tér, ami csak a pozitivitást és a jó hangulatot engedi meg.”
- *Kontraproduktív munkahelyi viselkedések (“CWB-k”)**

“Az őszinteség nehéz, de az őszinteség hiánya rosszabb.”

*: CWB-k: kontraproduktív viselkedések listája

CWB item number and item	Dimension		
Purposely wasted your employer's materials/supplies	Sabotage	Started or continued a damaging or harmful rumor at work	Abuse
Purposely damaged a piece of equipment or property	Sabotage	Been nasty or rude to a client or customer	Abuse
Purposely dirtied or littered your place of work	Sabotage	Insulted someone about their job performance	Abuse
Came to work late without permission	Withdrawal	Made fun of someone's personal life	Abuse
Stayed home from work and said you were sick when you were not	Withdrawal	Ignored someone at work	Abuse
Taken a longer break than you were allowed to take	Withdrawal	Blamed someone at work for error you made	Abuse
Left work earlier than you were allowed to	Withdrawal	Started an argument with someone at work	Abuse
Purposely did your work incorrectly	Production deviance	Verbally abused someone at work	Abuse
Purposely worked slowly when things needed to get done	Production deviance	Made an obscene gesture (the finger) to someone at work	Abuse
Purposely failed to follow instructions	Production deviance	Threatened someone at work with violence	Abuse
Stolen something belonging to your employer	Theft	Threatened someone at work, but not physically	Abuse
Took supplies or tools home without permission	Theft	Said something obscene to someone at work to make them feel bad	Abuse
Put in to be paid for more hours than you worked	Theft	Did something to make someone at work look bad	Abuse
Took money from your employer without permission	Theft	Played a mean prank to embarrass someone at work	Abuse
Stole something belonging to someone at work	Theft	Looked at someone at work's private mail/property without permission	Abuse
Told people outside the job what a lousy place you work for	Abuse	Hit or pushed someone at work	Abuse
		Insulted or made fun of someone at work	Abuse

Esetleírások: a pszichológiai biztonság hiányának tragédiái

- [“Tankönyvi példa:” Boeing 737 MAX](#)
- [A Challenger katasztrófa](#), olvass róla magyarul: [wmn](#)
- [Hibázás a Szigetvári Kórház műtétje során](#): “a [hibát] jelezték a műtétet végzőnek, aki viszont ahelyett, hogy azonnal referált volna az osztályvezető főorvosnak és reoperációt kezdeményezett volna, megkérte az elsőrendű vádlottat, valamint a műtősnőket, hogy az egész maradjon közöttük, megnyugtatta őket, hogy az éjszaka ő lesz az ügyeletes, majd fokozottan fogja figyelni a beteget.”
- Tovább esetek összegyűjtve: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/the-fearless-organization/201901/fearing-the-truth>

Felszólalás / Speaking up

- A munkahelyen a “felszólalás” vagy “megszólalás” azt jelenti, hogy valaki feltesz nehéz kérdéseket, kifejezi a véleményét, aggályait vagy javaslatait olyan helyzetekben, amikor nem könnyű megszólalni, azonban a szervezet, egység vagy csapat érdekei megkívánják. Felszólalás lehet, ha valaki észrevesz egy problémát, javasol egy fejlesztési lehetőséget, proaktívan kiáll egy kolléga mellett, aki nehéz helyzetbe került egy meetingen.
- HR kifejezés: whistleblowing
 - a munkavégzés során tapasztalt, jogellenes, közérdeksértő, illetve potenciálisan károkozó, vagy egyszerűen erkölcsileg kifogásolható magatartások bejelentésére szolgáló eljárás (HRPortál: HRszótár)

Mi múlik rajtunk abban, hogy felszólalunk-e?

- A szervezeti, csapatszintű és vezetői tényezők mellett valamekkora hatással az egyéni jellemzőink, értékeink és meggyőződések is befolyásolják hogy úgy döntünk-e, beszámolunk a hibákról, kérdést teszünk fel, felszólalunk helytelen vezetői döntés esetén, . Melyek ezek?
 - Önbizalomszint (általános és szakmai), ehhez kapcsolódóan képzettség, tudás és tapasztalat
 - a saját magunkról, a szervezetről és a vezetésről alkotott pozitív kép
- Akadályozótényezők:
 - 1) félelemből fakadó önvédelem
 - 2) az önmagunkról, a szervezetről és a vezetésről alkotott negatív kép

A környezetről alkotott megítélésünkre - hogy az pszichológiailag biztonságosnak éljük-e meg vagy sem – hatással vannak az értékeink, meggyőződéseink, és a tapasztalatok, amiket szereztünk.

Forrás: [Wawersik et al., 2023](#) (egészségügyi területen végzett szisztematikus irodalomelemzés)

A felszólalás, hibajelzés támogató tényezői

Anonim hiba jelzési lehetőség	Bizalom abban, hogy a rendszer valóban anonim módon kezeli az adatokat
Asszertivitás	A bizalom és asszertivitás pozitívan hat a felszólalásra
Magabiztosság	Szaktudás és tapasztalat növeli az önbizalmat Bizalom az erőforrásokban és protokollokban Magabiztosság a szakmai tudásban
Felelősség	Ragaszkodás a személyes és szakmai etikához Morális és etikai felelősség (a hatalmi láncban alacsonyabb szinten lévők felé)
Tudás	Szaktudás A személyes tudás/szettek belső korlátok ismerete A felszólalás módjának ismerete A hiba bejelentés módjának ismerete Annak értéke, mit és mikor érdemes bejelenteni (hiba, hibalehetőség) A bejelentési rendszer és folyamat ismerete
Képzettség	Diploma Magasabb szakmai végzettség

Tapasztalat	Több tapasztalat elvezethet... Képesség a multidiszciplináris vagy interprofesszionális csapattal való kommunikációra Klinikai ítélőképesség Érvelési készségek Jobb helyzetkezelés nehéz helyzetekben
Interperszonális készségek	Érdekképviselő: Az ügyfél/kliens/páciens melletti kiállás képessége és hajlandósága Határozottság és önbizalom mint a hatékony interperszonális készségek összetevői Kommunikációs készségek Professzionális diplomácia
Észlelés	A felszólalás hatékonysága Természetes, hogy hibázunk Munkával való elégedettség A biztonság érzete Pozitív biztonsági kultúra érzékelése Kötelességtudat
Társak támogatása	Információk megosztása Összetartozás érzése Példakép
Érzelmi intelligencia	Saját és mások érzelmeinek azonosítása és megértése, gondolatok és cselekvések ez alapján

Forrás: [Wawersik et al., 2023](#) (egészségügyi területen végzett szisztematikus irodalomelemzés)

A felszólalás, hibajelzés támogatótényezői

Az esemény jellemzői	<ul style="list-style-type: none">• Nem veszélyes• Nincs kár vagy alacsony kárt okozó kockázat• Az eseményjelentéseket alkalmatlanság mércéjeként használják
Ellenséges munkahelyi környezet	Zaklatás Nevék említése, hibáztatás és megszégyenítés
Sietség	Kerülőutakat okoz
Önfenntartás	Félelem az alábbiaktól: <ul style="list-style-type: none">○ Hibáztatás○ Negatív benyomás keltése○ Jogi következmények○ Hitelesség elvesztése; hírnév károsodása○ Negatív következmények; megtorlások○ A szervezeti válasz, amely hatással lesz az egyénre, a csapatra és a munkafolyamatokra○ Megrovás/büntetés○ Ismeretlen következmények A felettesesél való jó kapcsolat fenntartásának vágya Tartózkodás a kollégák konfrontációjától, mivel nem része a saját felelősségi körnek

Észlelés	<ul style="list-style-type: none">• A hibázás elkerülhetetlen• Az elhanyagottság érzése (pl. a hallgatók nem tudnak részt venni tevékenységekben, hacsak a felügyelő nincs jelen)• Hatástalan vezetés• A tudatosság hiánya (pl. az az érzékelés, hogy a jelentés felesleges, ha nem okozott kárt)• Önbizalomhiány• A hibajelzés túlzottan bürokratikus• Valaki más intézi• A felszólalás nem eredményez pozitív változást vagy kimenetelt• Megközelíthetetlen kollégák
Tehetetlenség	<ul style="list-style-type: none">• Alacsony hatalmi státusz• Hatalmi különbségek és hierarchia• Tanulói/Gyakornoki/Hallgatói státusz
Nem	Nőként paternalisztikus kultúrában
Gyengeség	A hiba elismerése gyengeségnek tekinthető
Eltérő személyiségek	Személyiségkonfliktus
Kiégetség	<ul style="list-style-type: none">• Érzelmi kimerültség• A munkaterheléssel összefüggésben
Szégyen	Szégyenkezés a hiba elkövetése miatt
Házon belüli kezelés előnyben részesítése	Munkatársak iránti hűség előtérbe helyezése

Forrás: [Wawersik et al., 2023](#) (egészségügyi területen végzett szisztematikus irodalomelemzés)

Elszámoltathatóság nélkül nincs pszichológiai biztonság

- Az elszámoltathatóságot is széles körben félreértik. „Én az elszámoltathatóságot pszichológiai felelősségvállalásként definiálom” - mondja Edmondson. „Ez egy belső elkötelezettség arra, hogy mindent megteszel a kiválósági normák betartása érdekében, és hozzájárulsz a csapat céljainak eléréséhez.”
- Rock hozzáteszi, hogy a munkahelyi elszámoltathatóságnak általában két típusa van: a **büntető** és a **növekedésorientált**. A büntető általában a hibázás, kudarc büntetéséről és negatív következményeiről szól. „Ezzel szemben a növekedésorientált elszámoltathatóság a felelősségvállalás megerősítő érzését jelenti” - mondja Rock. Így az emberek magukénak érezhetik (ownership) a feladatukat egy nagyobb, összetett rendszer részeként.
- „Nincs megfelelő pszichológiai biztonság elszámoltathatóság nélkül, anélkül, hogy az emberek úgy éreznék, hogy fejlődni akarnak, tanulni akarnak, és tudják, mit várnak el tőlük”

Olvass tovább: [NeuroLeadership Institute cikke, 2024](#)

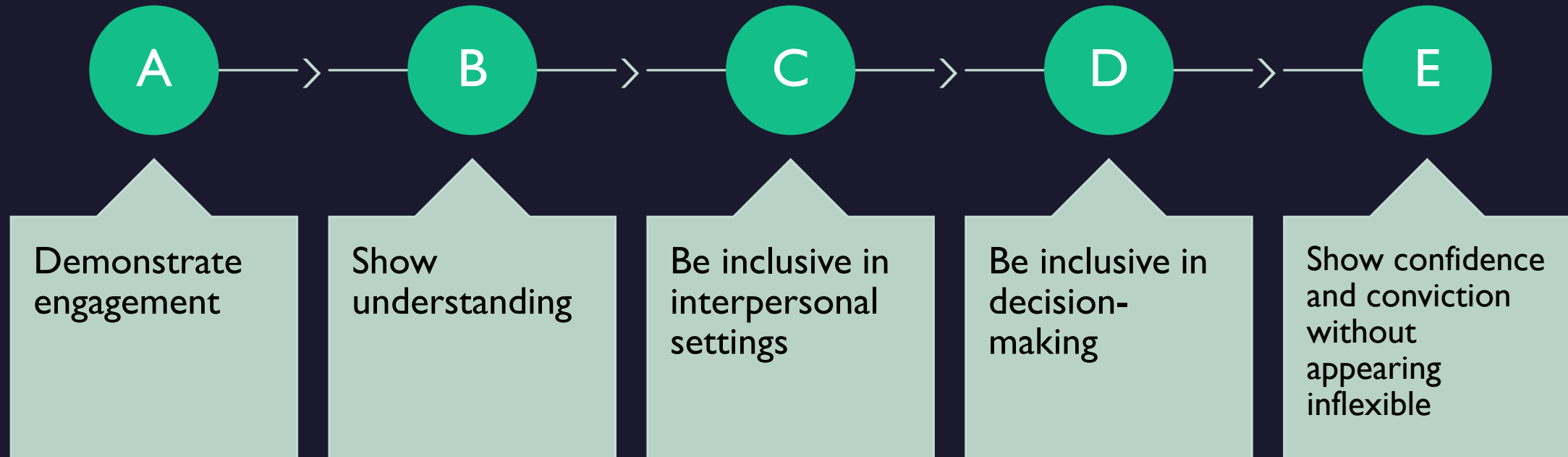
Project Aristotle: a Google kutatása

- Mi teszi a csapatokat hatékonyá, magas teljesítményűvé? Minták és viselkedések keresése a Google leghatékonyabb (több, mint 180) csapatában
- Első eredmény: tapasztalat vezető és korlátlan, szabad erőforrások
- Későbbi eredmények: megbízhatóság, struktúra, egyértelműség, jelentés (értelmes, jelentőségteljes feladat vagy működés) és hatásgyakorlás, de még így is azt érezték, hogy valami hiányzik
- Végző eredmény: rátaláltak Amy Edmondson kutatásaira és ezzel a legfontosabb tényezőre (forrás és eredmények gyakorlati összefoglalója: [Google Re:work](#))



“even the extremely smart, high-powered employees at Google needed a psychologically safe work environment to contribute the talents they had to offer”

Project Aristotle: vezetői viselkedések a pszichológiailag biztonságos környezethez: ami a Google-nek működött



Project Aristotle: vezetői viselkedések a pszichológiailag biztonságos környezethez: ami a Google-nek működött

- Ami a Google-nek működött, nem biztos, hogy nekünk is (úgy) fog
- Google Re:Work javaslatai teamek számára

“Éghajlat, amit mi teremtünk, néha nem is tudjuk, hogyan”

Bárki, aki dolgozott már olyan csapatban, amit a hallgatás és a felszólalás hiánya jellemzett, tudja, milyen nehéz ezt visszafordítani. A pszichológiailag biztonságos környezet megteremtéséhez nagyban hozzájárulnak a vezetői gyakorlatok.

Ilyen esetekben az alábbiakat tehetjük:

- A vezető világossá teheti, hogy miért számítanak a munkatársak kérdései, hozzászólásai, felszólalásai
- A legtöbb ember számára biztonságosnak tűnik a meglátások visszatartása és a hallgatás – alapesetben a többségünk megtartja magának az ötleteit és véleményét. "Ezt az ösztönt úgy kell felülírni, hogy megteremtjük a feltételeket a felszólaláshoz" – mondja Amy Edmondson.
- A vezető elmagyarázhatja világosan és konkrétan, hogy miért van szüksége arra, hogy meghallgassa a munkatársakat, miért számít a véleményük és a hozzájárulásuk, és hogyan fogja befolyásolni a munka eredményeit, ha megosztják a gondolataikat.

“Éghajlat, amit mi teremtünk, néha nem is tudjuk, hogyan”

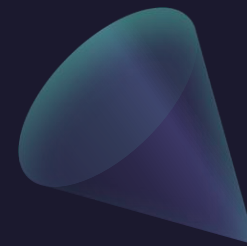
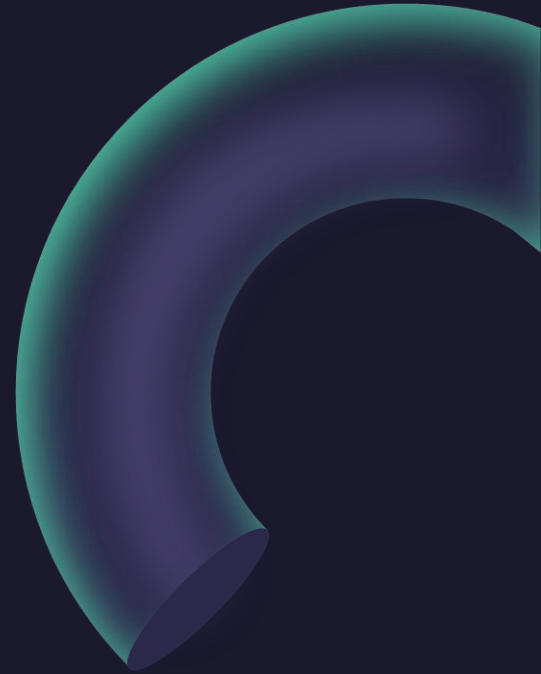
Vezetői jógyakorlatok a pszichológiai biztonsággal jellemezhető környezet kialakítására:

- egyértelmű normák és elvárások kialakítása, hogy a kiszámíthatóság és a méltányosság érzését keltsék
- a nyílt kommunikáció ösztönzése
- a munkatársak aktív meghallgatása
- annak biztosítása, hogy a csapattagok támogatva érezzék magukat
- az elismerés és az alázat kimutatása, amikor az emberek megszólalnak

“Éghajlat, amit mi teremtünk, néha nem is tudjuk, hogyan”

Lépések vezetőként:

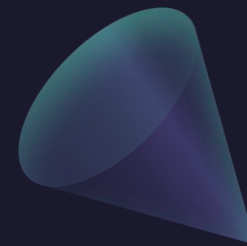
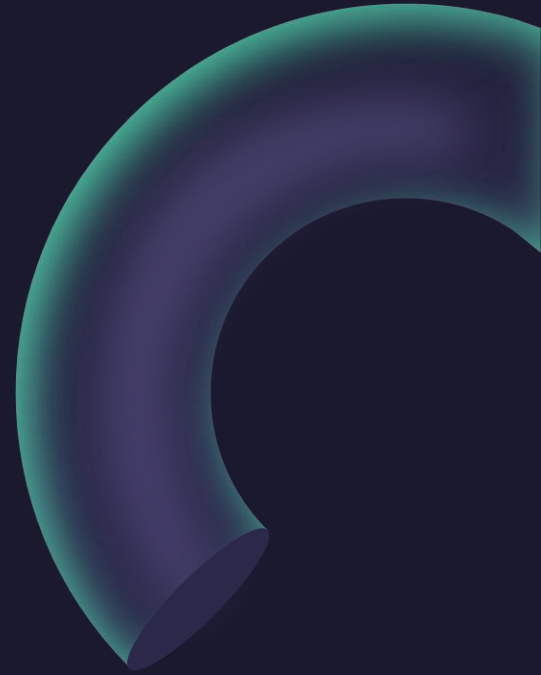
- Saját hibák elismerése
- Hozzájárulások kérése aktívan
- Produktív reakció:
 - a beismert hibákra
 - nehéz visszajelzésekre
 - rossz ötletekre: a hibáztatás ösztönéd cseréld kíváncsiságra



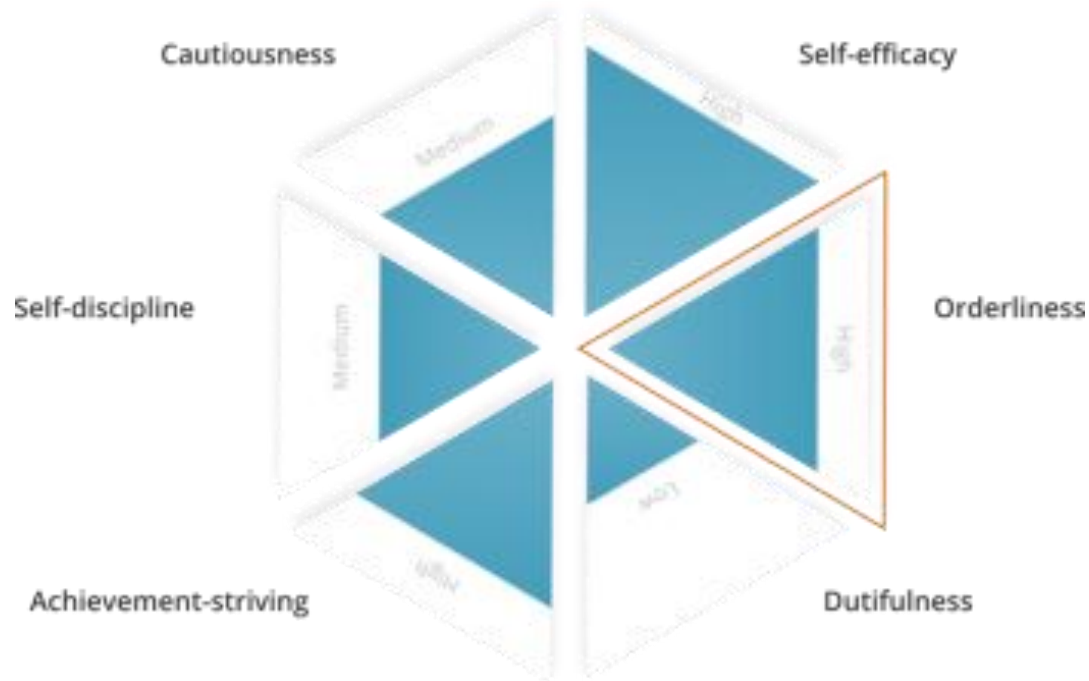
“Éghajlat, amit mi teremtünk, néha nem is tudjuk, hogyan”

“A főnököm válasza, amikor egy hibázás után rettenetesen éreztem magam, nagy hatással volt rám. Egy kérdést tett fel: - Mit tanultál? - megváltoztatta azt, ahogyan a saját hibáimra tekintek - több együttérzéssel és megértéssel – és azt is, ahogyan másokkal bánok, amikor hibáznak. A tapasztalataim azt mutatják, hogy azáltal, hogy a vezetők a pszichológiai biztonságot prioritássá teszik, most és hosszú távon is sikerre készítik fel a csapataikat.”

(Amy Edmondson)



Conscientiousness



Egy vonás a pszichológiai biztonság szolgálatában: **lelkiismeretesség**

- Boldogabbak a lelkiismeretes emberek? Olvass róla:
<https://www.psychologytoday.com/intl/basics/conscientiousness>
- Hogyan keretezhető a lelkiismeretesség?
<https://hbr.org/2018/03/becoming-more-conscientious>

Mit jelent az informális vezetés?

Nem szükséges formális vezetői pozícióban lennünk ahhoz, hogy hatással tudjunk lenni a minket körülvevő környezetre.

Gondolj bele, hogyha valaki más – más érdeklődéssel, személyiséggel, világnézettel – látná el a feladatköröd, mi minden nem úgy történne, ahogyan most te csinálod.

Kik azok, akikre a véleményed, világlátásod, mondanivalód, hangulatod hatással lehet?

Az életükben elképzelhető, hogy informális vezetői szerepet töltesz be. Így ha nem is vagy formális vezetői pozícióban, vannak lehetőségek, amikor rajtad is múlik a pszichológiai biztonság szintje.

Mennyire vagyok felelős a pszichológiai biztonságért?

A pszichológiai biztonság szintjére kis mértékben mindannyian hatással tudunk lenni, és kis mértékben felelősek vagyunk érte.

Ugyanakkor egyetlen – formális vezetői pozíció (hatalom) nélküli – csapattag nem változtathatja meg a csapat kultúráját és ezen belül a pszichológiai biztonság szintjét. Ha szeretnénk is informális vezetőként változást elérni ebben, fontos, hogy tisztában legyünk azzal, hogy erre formális vezetői (kinevezett, megbízott) szerep alkalmas.

- **Egyetemi példa arra, amikor az informális vezetés hatással lehet a munkatársak érzékelt pszichológiai biztonságára:** mesterszak akkreditációs (kikapcsolt kamerás, egymást részben ismerő, részben nem ismerő munkatársak találkoznak a szervezet különböző részeiről) online egyeztetésén kiderül, hogy az oktatóknak minden oktatási anyagot fel kell tölteni, amit egy nemzetközi bizottság egy héttel később áttekint. Egy kollégának eszébe jut, hogy lehetséges, hogy tévedésből olyan anyagokat is megosztott a hallgatókkal, amikhez nem biztos, hogy volt joga (copyright). Úgy döntött, hogy mindenki előtt felteszi a kérdést. A kérdésben volt kockázatvállalás, de a projektgazda és a jelenlévő vezetők nem büntetően reagáltak. Ezzel a tapasztalattal szabad út nyílt mások – az akkreditáció szempontjából nagyon hasznos – pszichológiai biztonságot igénylő kérdéseinek, és a résztvevők közül volt, aki méginkább konstruktív gondolkodásmódra váltott.
- **Példa arra, amikor nem:** pszichológus gyakornok proaktívan jelzi a vezetőjének, hogy egy korábbi félreolvasás miatt nem kevesebb, de más időszakokban tartott home office napot, mint amit leegyeztettek. A hibázást a gyakornokon kívül senki nem vette észre (bár ellenőrizhető volt a jelenlét adminisztrációból), és ellenőrizhetően nem járt negatív következménnyel (a munka egészében otthonról is végezhető volt), a gyakornok saját kezdeményezésképp elnézést kért. A vezető jól láthatóan dühös lett, kiviharzott a szobából és a későbbiekben kontraproduktív munkahelyi viselkedésekbe kezdett a gyakornokkal szemben (nem reagált a leveleire, nem mozdította előre a gyakornokra bízott projektet), amíg a gyakornok fel nem mondott.



Gyakorlat

A pszichológiai biztonság megértéséhez

Szituáció elemzése



Uli régóta menedzser, akit a környezete a technikai szakértelméért tisztel. Az elmúlt két évben Uli az XYZ csapat vezetőjeként dolgozott, ami jelenleg egy nagyszabású projektért felelős. Uli nagyon magas követelményeket támaszt a csapata iránt. Az elmúlt néhány hónapban változtak az elvárásai: egyre kevésbé tolerálja a hibákat, az általa „underpar”-nak (golfban használt kifejezés, jelentése a vártnál rosszabb) tartott ötleteket és az ő ötleteivel, gondolataival, döntéseivel kapcsolatos kérdéseket, az ezekkel szembeni jobbító szándékú felszólalásokat. Nemrégiben Uli nyilvánosan „szétszedte” az egyik tapasztalt csapattag által felajánlott ötletet, és a háta mögött nagyon negatívan beszélt a munkatársról a csapat előtt. Mindenki más úgy vélte, hogy az ötlet erős, jól megalapozott és érdemes lett volna megfontolni.

Az ötletek azóta elapadtak. Így Uli ötletei nyomán készítette el a csapat a vezetőség számára a projekt következő lépéseire tett javaslatcsomagot. A javaslatcsomagot a vezetőség elutasította, mert hiányolták belőle az innovatív ötleteket.

Olvasd el az esetleírást és válaszolj:

- Milyen viselkedésformák tükrözik a pszichológiai biztonságot?
- Milyen viselkedések jelzik, hogy a pszichológiai biztonság hiányzik?
- Milyen módokon fejtheti ki a hatását a pszichológiai biztonság a teljesítményre Uli csapatában? Sorolj fel minél több mechanizmust!

Eset forrása: Google Re:Work



Gyakorlatok

Egyéni fejlődési lehetőségek formális vezetői pozíció nélkül

Lelkiismeretesség



- Hogyan fejleszthető a saját lelkiismeretességünk? Olvass róla:

<https://www.psychologytoday.com/intl/blog/finding-a-new-home/201902/three-potential-ways-to-become-more-conscientious>





“Szeretnéd fejleszteni magam a pszichológiai biztonságkultúrával kapcsolatban”

- Készíts **fejlesztési tervet** saját magad számára

- Mik az erősségeid **csapattársként** a pszichológiai biztonság szempontjából? Hogyan számíthatnak rád a munkatársaid?
- Ha vezetőként is tevékenykedsz: Mik az erősségeid **vezetőként** a pszichológiai biztonság szempontjából? Hogyan számíthatnak rád a hierachiában alattad lévők? Amikor a munkatársak eltanulják az általad képviselt kultúrát, milyen hely a csapatod?
- **Miben szeretnél fejlődni?** Jegyezd le a gondolataid, és készíts 2025. október 17.-re egy 60-perces naptárbejegyzést (Google vagy Outlook javasolt) **Pszichológiai biztonság retrospektív reflexió** címmel. Ebben a 60 percben tedd magad szabaddá és jegyezd le:
 1. Miben lépéseket tettem a pszichológiai biztonságom fejlesztése érdekében?
 2. Milyen eredményeket értek el az erőfeszítéseim?
 3. Hogyan hatottak az általam tett lépések a környezetemre? (Hogyan hathattak?)
 4. Hogyan tudok tovább fejlődni?



Így néz ki a saját túlélőkészletem a pszichológiai biztonság hiánya esetén



- Milyen megküzdési módok működnek, ha sérül a pszichológiai biztonság kultúrája?





Gyakorlatok

Teameknek

“Félelemparti”



A gyakorlat célja a pszichológiai biztonság egy aspektusának, a sérülékenység felvállalásának átélése.

- Gondolj a munkával kapcsolatos aggodalmadra, szorongásaidra vagy félelmeidre, és írd fel cetlikre (cetliként egy-egy félelemtényező).
- Közös munka: (a cetlik összegyűjtése és táblára ragasztása után) milyen kategóriákba sorolhatjuk a cetliket?
- Hogyan tudjuk egymást támogatni?

Gyakorlat forrása: <https://symondsresearch.com/psychological-safety-activities/>

“Fuckup-night” meet-up vagy team gyakorlat



Történetek ereje saját munkahelyi kudarcokról, saját hibázásról, saját félrement projektekről

- **Tartsatok egy meetupot, konferenciát:** hívjatok meg előadókat, akik szívesen elmesélik, milyen hibát követtek el, és ennek következtében milyen félresikerült, rossz, vagy kudarcélményben volt részük. <https://www.facebook.com/FUNightsBudapest/>
- **Történetgyűjtés:** Gyűjtsetek a teamben ismerősök, barátok közt ilyen történeteket (anonim módon), majd mutassátok be egy team-konferencia keretében
- **Osszatok meg saját történetet:** írjátok le az esetet olyan részletességgel, hogy bárki a helyetekbe képzelhesse magát. Mit tanultatok az esetből? Mit tanulhatnak mások?

Pszichológiai biztonság gyakorlatok leírása



- <https://symondsresearch.com/psychological-safety-activities/>



További gyakorlatok teameknek



Google Re:Work ajánlása:

- Help teams take action: <https://rework.withgoogle.com/en/guides/understanding-team-effectiveness#identify-dynamics-of-effective-teams>





Gyakorlatok

vezetőknek

Példakép a pszichológiai biztonságban



1. Van-e olyan személy (munkatárs, ismerős, mentorfigura), akire példaképként tudsz tekinteni, mert pszi. Biztonságos légkört teremtett?
2. Hogyan jellemeznéd ezt a személyt?
3. Milyen lehet egy hét ennek a személynek a cipőjében?
4. Van-e valami, amit szívesen eltanulnál tőle?



Vezető vagyok és változtatni szeretnék



- Fókuszálás a saját csapat pszi.bi. szintjre (hierarchiában lefelé):

- I. fázis: pszi bi a vezetőben
 - Mentor keresése
 - Ha van rá lehetőség: Pszichológiai biztonság coaching – vezetői és munkatársi
 - Szövetségesek keresése
 - SWOT-elemzés: a pszi.bi. elemeiről
 - Helyzetfelmérés: Kiosztott munkalap pontjainak áttekintése
 - Visszajelzésekérés a team tagoktól
 - Coursera és más felületek: Pszichológiai biztonság
- 2. fázis: pszi bi a teamben: kialakítás, erősítés
 - Új team szabályok és irányelvek kialakítása a teammal
 - Retrospektív egyeztetések bevezetése: tanulószervezeti működés
 - Visszajelzésekérés (ha van lehetőség, anonim)
 - közös reflexió
 - Ha van lehetőség: team tagok is végezzenek el egy online kurzust

- Szervezetfejlesztés → szervezeti kultúra változtatás (5-10 év)

- Ha nem lehet változtatni:

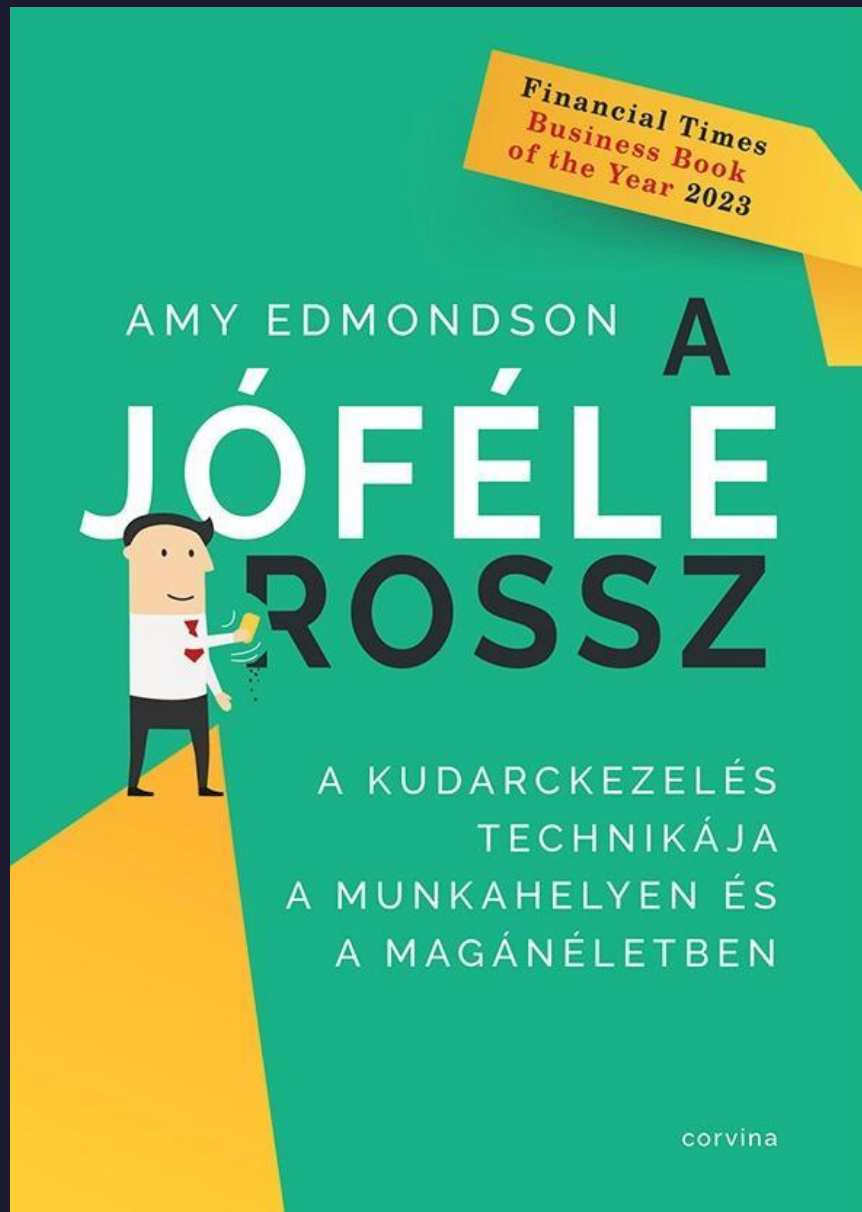
- Nagyobb figyelem a saját jólléten
 - Kiegészítő támogatás
 - Töltekezési lehetőség, inspiráció keresése
- Egyéni fejlesztés: pozitív vezetői gyakorlatok letöltése és helyzetre értelmezése:
<https://positivepsychology.com/psychological-safety/>



További eszközök vezetőknek

- Tudományos háttérű csapat- és szervezeti szintű mérőeszközök
 - Csapatfolyamatok
 - Teljesítmény
 - Konfliktuskezelés
 - Munkahelyi légkör
 - ...és sok más

Elérhető: <https://ctsi.psu.edu/research-support/team-science-toolbox/assessment/>



Ajánlott olvasmányok

- A diasorban használt források és “olvass tovább” linkek
- Amy Edmondson 2024. májusban megjelenő könyve: [A jóféle rossz – A kudarckezelés technikája a munkahelyen és a magánéletben](#)

Jóllét
centrum



Töltőállomás:
Pszichológiai
biztonság



Oszd velünk egy emailben a jollet-centrum@gtk.bme.hu címen: Ezt viszem magammal a *pszichológiai biztonságról* témájából:

.....