BARÁTH NOÉMI – CSÓKA GABRIELLA – GRÓSZ-WILHELM NIKOLETT – KAJTÁR EDIT – MAGASVÁRI ADRIENN

PSZICHOLÓGIAI BIZTONSÁG A MUNKAHELYEN

Összefoglaló online konferenciáról

A Magyar Közgazdasági Társaság Munkaügyi Szakosztályának 2026. október 8-án megrendezett konferenciájának előadói voltak: *Kajtár Edit*, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Emberi Erőforrás Tanszékének (a továbbiakban: NKE ÁNTK EET) habilitált egyetemi docense; Magasvári Adrienn, az NKE ÁNTK EET egyetemi docense; Baráth Noémi Emőke, az NKE ÁNTK EET tanársegéde és Grósz-Wilhelm Nikolett, az Eötvös Loránd Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar Munkajogi és Szociális Jogi Tanszékének PhD-hallgatója. Az eseményt Csóka Gabriella, az NKE ÁNTK EET mesteroktatója moderálta.

Csóka Gabriella bevezetőjében kiemelte annak jelentőségét, hogy az online konferenciára a *tisztes munka világnapja* után egy nappal került sor. A minden évben október 7-én a Szakszervezetek Nemzetközi Szövetsége (ITUC) által életre hívott kezdeményezés a méltányos munkakörülményekre, az igazságos bérezésre és a dolgozói jogokra hívja fel a figyelmet. A tisztes munka alapelvei a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) által 1999-ben bevezetett fogalom szerint a tisztességes megélhetés, a kiszámíthatóság, a stabilitás, a társadalmi párbeszéd és nem utolsósorban a biztonságos környezet, amely a fizikai, egészségügyi és a jogi biztonságot egyaránt jelenti a munkavégzés során. Fontos hangsúlyozni, hogy a pszichológiai biztonság a vállalkozások/munkáltatók és a munkavállalók közös érdeke, jelentős szerepe van a fluktuációs tényezők és a termelékenység, a versenyképesség alakulásában is. Hatását erre figyelemmel is érdemes vizsgálni a versenyszférában és a közszférában egyaránt. A konferencián a szakértők arra keresték a választ, mit jelent a munkahelyi pszichológiai biztonság az elméletben és a gyakorlatban, milyen hatással van a szervezeti kultúrára – egy közelmúltban a közszolgálatban végzett kutatás eredményeit is vizsgálva, mit tartalmaz és mit nem a jogi szabályozás, továbbá milyen nemzetközi trendek figyelhetők meg a témában.

Baráth Noémi előadásában arra fókuszált, hogyan definiálható a pszichológiai biztonság. A szakértő felhívta a figyelmet arra, hogy a pszichológiai biztonság nem merül ki a szervezeti mentálhigiénés szabályzatokkal való megfelelésben. A pszichoszociális biztonsági klíma a cég egészségvédelmi prioritásait jeleníti meg, a pszichológiai biztonság ezen túlmutat, a mindennapi, személyközi kockázatvállalás megélt tapasztalata.

A munkahelyi pszichológiai biztonság és gyakorlati alkalmazása

A pszichológiai biztonság nem más, mint a csapaton belüli védettség érzése. Olyan kapcsolati alap, amely mellett a munkatársak mernek kérdezni, segítséget kérni, bizonytalanságot mutatni, vagy akár ellenvéleményt megfogalmazni anélkül, hogy megtorlástól vagy megszégyenüléstől kellene tartaniuk.

Mai, összetett és egymásra utalt munkafolyamatainkban az információk szabad áramlása azon múlik, hogy a kollégák milyen reakcióra számítanak, ha felemelik a hangjukat. Amy Edmondson és Mark Bransby rávilágítottak, hogy ez a biztonságérzet közvetlenül meghatározza a feladatteljesítményt, a tanulási képességet, a munka megélését és a vezetés minőségét. Fontos tisztázni, hogy a pszichológiai biztonság nem azonos a szervezeti mentálhigiénés szabályzatokkal. Míg a pszichoszociális biztonsági klíma a cég egészségvédelmi prioritásait jelenti, a pszichológiai biztonság a mindennapi, személyközi kockázatvállalás megélt tapasztalata. Dong és kutatótársai megállapították, hogy bár mindkettő elengedhetetlen a munkahelyi jólléthez, külön kell kezelnünk őket, hiszen a támogató vállalati keretek még nem garantálják automatikusan, hogy egy adott csapatban a munkatársak valóban mernek is beszélni.

A gyakorlatban a vezetői viselkedés a biztonságérzet legfőbb motorja. Gabriel Thompson és Bryan Klotz rávilágítottak, hogy a vezető őszinte érdeklődése és kíváncsisága a legerősebb jelzés a csapat felé arról, hogy a kérdések és az új ötletek elfogadhatók. Nyilatkozatok és utasítások helyett a vezető tegyen fel nyitott kérdéseket, például ahelyett, hogy azt mondaná, „*Ezt így fogjuk csinálni, van kérdés?*”, kérdezze inkább azt, hogy „*Mi az a vakfolt, amit esetleg nem vettem észre ebben a tervben?*”. Erlend Mogård és csapata kimutatta, hogy az információmegosztás és a közös döntéshozatal a csapathatóság valódi hajtóereje, ezért érdemes a megbeszélések végén dedikált időt kijelölni az ellenvélemények felszínre hozására, vagy akár kijelölni valakit, akinek kifejezetten az a feladata, hogy rávilágítson a terv gyenge pontjaira. Ugyanakkor Sofie Verresen és munkatársai felhívják a figyelmet arra, hogy egyetlen átlagos csapatmutató elfedheti az egyéni különbségeket. A biztonságot a páros kapcsolatok és a kulcsemberekhez fűződő viszony alakítja, így a vezetőknek érdemes rendszeres egyéni beszélgetéseket tartaniuk, ahol nem a feladatok státuszáról, hanem a munkatárs közérzetéről és esetleges elakadásairól van szó.

A szigorú alá-fölérendeltség és a merev szervezeti struktúrák elfojtják a véleménynyilvánítást és az innovációt. Colin Ip és kutatótársai rámutattak, hogy az inkluzív, etikus és transzformációs vezetés elengedhetetlen a biztonságos klímához, hiszen a formális jelzési csatornáknál sokkal fontosabb, hogy a munkatársak lássák, a felszólalásnak nincs negatív következménye. Nao Sasaki és munkatársai szerint a pszichológiai biztonság mérését érdemes összekötni a stressz, a bevonódás és a teljesítmény elemzésével. Alex Peddie és csapata az egészségügyi és szociális szférát vizsgálva megállapította, hogy a traumatikus események bagatellizálása és a hiányos képzés lebénítja a szervezetet, míg a társas támogatás és a tudatos öngondoskodás megtartó erőt jelent.

A hibrid munkavégzésben a kapcsolódási pontok tudatos megszervezése vált kulcskérdéssé. Vegard Tkalich és munkatársai szoftverfejlesztők körében kimutatták, hogy a spontán interakciók döntőek a pszichológiai biztonság szempontjából, ezért az irodai jelenlét napjait a közös gondolkodásra és az informális találkozásokra érdemes összehangolni. Az otthoni munkavégzésre kijelölt napokat pedig érdemes a zavartalan, elmélyült koncentrációt igénylő feladatok elvégzésére fenntartani. A fejlesztési folyamat lépéseit Kotani és kutatótársai javaslatait követve érdemes felépíteni: kiindulásként végezzünk anonim felmérést a segítségkérés és a hibázás megéléséről, vonjuk be a teljes csapatot a közös szabályok megalkotásába, és alkalmazzunk külső facilitátort a kényelmetlenebb beszélgetések mederben tartásához. Végül a sikermutatók értelmezésénél járjunk el körültekintően, hiszen ahogyan Megan Montgomery és társai kiemelik, a több hibajelentés nem a minőség romlását jelenti, hanem azt bizonyítja, hogy a munkatársak végre mernek beszélni a problémákról, így lehetőség nyílik azok valódi megoldására.

Kajtár Edit előadásában rámutatott, hogy a munkahelyi pszichológiai biztonság miként válhat egy szervezet Achilles-sarkává vagy éppen a legnagyobb szupererejévé. A bemutatott gondolatok rávilágítottak az alacsony biztonsági szint árulkodó jeleire – mint a magas fluktuáció vagy a csönd kultúrája –, valamint a magas pszichológiai biztonsággal járó innovatív, hibákból tanuló légkör előnyeire.

Pszichológiai biztonság a munkahelyen: Achilles-sarok vagy szupererő?

A munkahelyi pszichológiai biztonság egyszerre lehet a szervezet Achilles-sarka és szupererejе is. Ha alacsony a szintje, akkor többek között feszültséget, elhallgatást hoz, ha viszont magas, tehetségeket tart meg, lendületet ad az innovációnak és valódi teljesítményt szabadít fel. Felmerül a kérdés, melyek azok a tünetek, amelyek jelzik, hogy a csapat minőségének szerves része-e a pszichológiai biztonság, vagy éppen fájóan hiányzik.

Alacsony biztonsági szint esetén a vezetőnek több jelzés is feltűnhet. Gyakori árulkodó jel a magas fluktuáció, az alacsony elköteleződés, és az, ha egy ideje nem érkeznek új, innovatív ötletek az ott dolgozóktól. Ilyenkor gyakran elmaradnak az ún. korai jelzések is, vagyis csak akkor kerül szóba, hogy probléma van, amikor már megtörtént a baj. Emellett az anonim kérdőívek és az exit interjúk világítanak rá, hogy a dolgozók bizalomhiányt, vagy megszégyenítést, hibáztatást tapasztalnak. A szervezethez érkező fejlesztő szakember részére a „*minden rendben van nálunk*" mondatok válhatnak gyanússá. Sok esetben mindennél hangosabban beszél a csend, azok a dolgok, amiről nem beszélünk. Érdekes módon nem egyszer a stresszkezelési és a burnout prevenciós tréningeken elhangzó félmondatokból derül ki, hogy a pszichológiai biztonsággal valami nincs rendben.

A kívánatos helyzetben (azaz magas pszichológiai biztonságban) ennek az ellenkezője figyelhető meg, vagyis alacsony fluktuációt, kevesebb táppénzes napot tapasztalunk, miközben magasabb az elköteleződés, a csapatokban jelen van a kreativitás és az innováció. A légkör oldott, lehet beszélni alternatívákról, a hibákról is. Nem azért, hogy valakit megszégyenítsenek, hanem hogy tanuljanak belőlük. A visszajelzési kultúra is teljesen más minőségű, időben érkezik, tiszteletteljes, és fejlesztésre fókuszál. Nincs félelem a retorziótól, a hiba tanulási lehetőségként jelenik meg. Ebben a közegben a diverzitás is erőforrássá válik, a különböző vélemények, eltérő habitusok és nézőpontok nem zavaró hibák, hanem hozzáadott értékek. Az exit interjúk mellé ún. stay interjúk társulnak, amelyek keretében az ott dolgozók elmondják, miért köteleződnek el, miért maradnak a szervezetnél. Fejlesztő szakemberként hasznos eszköz lehet az Edmondson-féle skála. Amennyiben a hétkérdéses kérdőív eredménye öt, illetve öt felett van, a pszichológiai biztonság már jónak mondható. Szóba jöhet emellett az Amy Edmondson elméletére épülő mátrix is, amely a pszichológiai biztonság és a teljesítményelvárások különböző variációit elemzi. Ha a pszichológiai biztonság alacsony, de a teljesítményelvárás magas, akkor szorongás, nyomás és romló munkaminőség lehet a következmény. Ha viszont a biztonság és az elvárás egyaránt alacsony, akkor inkább motivációcsökkenés, apátia jellemző. Érdekes módon a magas pszichológiai biztonság önmagában nem garantál fejlődést. Ha a biztonság magas ugyan, de a követelmények túl alacsonyak, egyfajta kellemes, de nem ösztönző komfortérzet alakul ki. A cél tehát a magas biztonság és magas elvárás együttese, valamint az ezzel járó tanulási zóna.

A pszichológiai biztonságot fejlesztő, erősítő lehetséges eszközök között találjuk a coaching-ot. A coaching jelenre és jövőre fókuszáló, megoldásorientált fejlesztési módszer, amellyel viszonylag gyors eredmények érhetők el. A vezetői coaching-gal érdemes kezdeni, hiszen a vezető az, aki

mintaként szolgál. Ha ő nem köteleződik el a pszichológiai biztonság mellett, minimálisra csökken az esély, hogy változást történik a szervezetben. Érdemes kezdőlépésként arról beszélni, hogy a pszichológiai biztonság nem jelent kibújást a teljesítményért való felelősség alól. Coaching keretében különösen jól fejleszthető például az értő figyelem, a felhatalmazás és a delegálás. Mélyebb szinten hiedelmekkel és vakfoltokkal is lehet dolgozni, például azzal, hogy „*Csak a tökéletes az elfogadható*". A pszichológiai biztonság erősítését célzó munkatársi coaching esetén előtérbe kerülhet az asszertív kommunikáció fejlesztése. Team coaching-ban pedig érdemes a csapat tipikus gondolkodását megvizsgálni, inkább a kötött szemlélet (fixed mindset), avagy a növekedés központú gondolkodás a jellemző. Ha sikerül a szemléletet a növekedés felé vinni, a hiba átalakul tragédiából tanulási lehetőséggé. A team coaching-ban tág tér nyílik a közös gondolkodásra és a rendszeres reflektálásra is. Ezekben a folyamatokban bő hozammal kamatoztathatjuk a meglepetés erejét. Itt érdemes megemlíteni a nonverbális eszközöket (például árulkodó lehet a munkahelyi légkörről közösen készített kollázs). Az olyan kreatív, művészi eszközök, mint például a mese vagy történetmesélés szintén segíthetnek kilépni a megszokott kerékvágásból. Tudatosítható milyen félelmek, veszélyek vagy éppen milyen ígéretes, új ötletek vannak jelen egy szervezeti változás kapcsán.

A pszichológiai biztonság kutatása folyamatosan változik és fejlődik. Érdemes kitekinteni egy nagy volumenű, nemzetközi összehasonlítást tartalmazó 2024-2025-ös kutatásra, amelyben az NKE Közszolgálati HRM Kutatóműhelye is részt vett. A HR-tudomány aktuális kérdései, a generációs különbségek, az AI térnyerése és a munkáltatói márka kiemelt szerepe mind vizsgálhatók a pszichológiai biztonság kontextusában is. Ismert, hogy az AI digitális stresszt hozott magával, folytonos rendelkezésre állási nyomást és az erősödő egzisztenciális félelmet („*Lehet, hogy holnap már nem lesz rám szükség, lecserélnek egy alkalmazásra.*"). Ezek mind hatnak arra, hogy mennyire lehet hibázni, milyen a pszichológiai biztonság. A generációs különbségek is új dinamikát hoznak. Négy, vagy akár öt generáció dolgozik együtt, alkalmasint más preferenciával, visszajelzési igénnyel, kommunikációs stílussal. Eltér a maradási hajlandóság is. Vagyis adott esetben egy Z generációs hamarabb mond fel, ha sérül a pszichológiai biztonság (például nem mondhatja ki, amit gondol, vagy megalázzák, amennyiben hibázik). A munkáltatói márka ereje pedig ma már nagyban attól függ, hogy a szervezet mit tud ígérni (és még inkább, hogy mit tud felmutatni!) a pszichológiai biztonság terén.

Az előbbiekben említett, a magyar közszolgálatban végzett felmérés eredményeit **Magasvári Adrienn** mutatta be. Előadásában rávilágított arra, hogy a munkahelyi biztonság messze túlmutat a kényelmes irodai infrastruktúrán, és a retorziótól való félelem nélküli véleménynyilvánítást, a vezetői támogatást, valamint az elismerést jelenti. A vizsgálat megerősíti a fentieket, miszerint a legújabb kihívások – mint az AI miatti digitális stressz vagy az öt együtt dolgozó generáció eltérő igényei – még égetőbbé teszik a bizalmi légkör megteremtését.

Szabad-e megszólalni? Pszichológiai biztonság a munkatársi narratívák tükrében

A pszichológiai biztonságról sokaknak még mindig a kényelmes iroda, a csocsóasztal vagy a közös gyümölcsnap jut eszébe. Pedig ennél jóval többről van szó. Egy munkahely attól még nem lesz pszichológiailag biztonságos, hogy kellemes a környezet, és nincsenek nyílt konfliktusok. De lássuk, mit árulnak el a közigazgatásban dolgozók saját munkahelyi tapasztalatai a pszichológiai biztonságról,

és hogyan lehetne olyan szervezeti környezetet kialakítani, amelyben a vélemény kimondása nem kockázat, hanem a közös munka természetes része.

Az előbbiekben már említett kutatásban a központi közigazgatásban dolgozók véleményét mérték fel, többek között a munkahelyválasztási prioritások, illetve a munkahely megtartó ereje tekintetében. A 12 500 fő részvételével zajlott kutatásban három nyitott kérdésre is válaszolhattak a résztvevők. Összesen 7811 válaszadó reagált legalább az egyik nyitott kérdésre. Ez különösen fontos eredmény, mert azt jelzi, hogy a munkatársak jelentős részének volt mondanivalója a munkahelyéről, a tapasztalatairól és arról, min kellene változtatni.

Az egyik válaszadó a következő mondattal zárta a gondolatait: *„Hogy ezt leírtam, remélem nem lesz retorzió, de vállalom a véleményem!”* Ez a mondat talán többet mond a pszichológiai biztonságról, mint bármelyik szakirodalmi definíció. Ha valaki még egy kérdőívben is attól tart, hogy a véleménye miatt hátrány érheti, akkor érdemes elgondolkodnunk azon, mennyire természetes a nyílt megszólalás a mindennapi szervezeti működésben.

A szabad szöveges válaszokban a megbecsülés és az elismerés igénye jelent meg a leggyakrabban. Ezt követte a vezetői támogatás és a vezetői működés, majd a munkahelyi légkör, a bizalom és a munkatársi kapcsolatok témája. A kommunikáció és a visszajelzés, a véleménynyilvánítás és a bevonás, valamint a retorziótól való félelem szintén megjelent a válaszokban. Ezek a témák szorosan összekapcsolódnak a pszichológiai biztonsággal. A támogató vezetés nem azt jelenti, hogy nincsenek elvárások, és minden teljesítmény megfelelő. A különbség abban van, hogyan beszélünk a hibákról, miként kérünk számon, és teret adunk-e a tanulásnak, a fejlődésnek.

A válaszokból egy másik nagyon fontos tanulság is kirajzolódott. A közvetlen munkatársi közösség sokszor a legmeghatározóbb megtartó erő. Ha a szervezeti környezetben hiányzik a bizalom, a támogató kollégák jelenthetnek kapaszkodót a mindennapokban. Egy jó csapatban lehet segítséget kérni, meg lehet beszélni a nehézségeket, és nem kell minden problémával egyedül maradni. Ez azonban önmagában nem elegendő. Nem építhetünk kizárólag arra, hogy egy-egy összetartó közösség majd kompenzálja a szervezeti működés hiányosságait. A pszichológiai biztonságnak a vezetői gyakorlatban és a szervezeti kultúrában is meg kell jelennie. A kutatási eredmények azt jelzik, hogy a pszichológiai biztonság erősítése érdekében az alábbi három területtel feltehetően foglalkozni, törődni kell a közigazgatási munkáltatóknak.

A vezetők fejlesztése. A vezetői empátia, az értő figyelem, a konstruktív visszajelzés és a megfelelő felhatalmazás mind hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a munkatársak biztonságban érezzék magukat. Érdemes azt is megvizsgálni, hogyan élik meg a beosztottak a vezetői működést, és mennyire van összhang a vezető saját szándékai és a munkatársak tapasztalatai között.

A kapcsolati biztonság támogatása. A konfliktusokat nem feltétlenül megszüntetni kell, hanem megtanulni megfelelően kezelni. A mediáció, a szupervízió és a coaching olyan eszközök, amelyek segíthetnek a bizalom helyreállításában, a nehéz helyzetek feldolgozásában és a hatékonyabb együttműködés kialakításában.

A szervezeti hang megerősítése. A munkatársak ne csak elmondhassák a véleményüket, hanem azt is tapasztalják meg, hogy a visszajelzéseiknek következménye van a szervezet működésére. Nem lehet minden javaslatot elfogadni, és nem minden változtatás valósítható meg azonnal. De fontos, hogy a munkatársak értsék, mi történik a jelzéseikkel, milyen döntés született, és miért. Ha ugyanis valaki újra és újra elmondja a problémáit, de semmilyen reakciót nem tapasztal, előbb-utóbb felhagy a próbálkozással. A csend ilyenkor könnyen tűnhet egyetértésnek vagy elégedettségnek, miközben valójában a bizalom hiányát is jelzi.

A közszolgálatban mindez különösen fontos. A kiszámítható működés, a társadalmi felelősség és a gyakran jelentős munkaterhelés feltétlenül igényli egy olyan szervezeti kultúra meglétét, amelyben a munkatársak időben jelezhetik a kockázatokat, megoszthatják a tapasztalataikat, és részt vehetnek a problémák megoldásában. Egy valóban támogató munkahelyen számít a véleményünk, lehet kérdezni és segítséget kérni, a szakmai tudásunk értéket képvisel, a vezető pedig nemcsak irányít, hanem támogat is. Ha ezt sikerül a mindennapi működés részévé tenni, az nemcsak a munkatársaknak, hanem az egész szervezetnek előnyére válik.

Grósz-Wilhelm Nikolett a pszichológiai biztonság jogi szabályozási hátterét és a gyakorlati jó példákat mutatta be, érzékeltetve, hogyan kapcsolódik a mentális egészség védelme az Alaptörvényhez és a munkajogi keretekhez. A prezentáció rávilágított, hogy bár a kifejezés maga nem szerepel közvetlenül a hazai jogszabályokban, az egészséget nem veszélyeztető munkavégzés követelménye és a pszichoszociális kockázatok megelőzése törvényi kötelezettséget ró a munkáltatókra.

Pszichológiai biztonság a jogszabályon innen és túl

Érdekes kérdés, hogy vajon hogyan jelenik meg a pszichológiai biztonság a magyar jogi szabályozásban, illetve melyik jogterületek lehetnek relevánsak, ha a jogszabályi hátteret igyekszünk feltérképezni.

A pszichológiai biztonságra irányadó hazai jogszabályok vizsgálatának origója az Alaptörvény XVII. cikk (3) bekezdése, amely rögzíti, hogy *„minden munkavállalónak joga van az egészségét, biztonságát és méltóságát tiszteletben tartó munkafeltételekhez."* Ez az alapvető jog nem pusztán a testi egészségünket, épségünket foglalja magába, hanem ugyanilyen fontos a mentális egészség biztosítása is.

Tovább vizsgálódva megállapítható, hogy a magyar jogszabályokban nem szerepel a pszichológiai biztonság kifejezés, azonban kettő, ahhoz szorosan kapcsolódó fogalom igen. Az egyik kulcsfogalom az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés követelménye, amelyet *a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény* (a továbbiakban: Mt.) 51. § (4) bekezdése szerint a munkáltatónak kötelessége biztosítani, illetőleg ezen kötelezettség másik oldala – amelyet *a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény* (a továbbiakban: Mvt.) 1. § (2) bekezdése rögzít – az, hogy a Magyarországon munkát végzőknek joguk van a biztonságos és egészséges munkafeltételekhez. Az Mt. ugyan a versenyszféra munkajogára irányadó, azonban – ahogy az magából az Mvt.-ből is kiolvasható – a közszférában foglalkoztatottakat is megilleti ez a jogosultság.

A másik szorosan kapcsolódó fogalom az ún. pszichoszociális kockázat, amely azon körülményeket foglalja magába (így például konfliktus vagy a foglalkoztatás bizonytalansága), amelyek stresszhez, munkabalesethez, illetve lelki eredetű szervi *(pszichoszomatikus)* megbetegedéshez vezethetnek (vö. Mvt. 87. § 1/H. pontja). Kiemelten fontos a kockázat megfelelő értékelése, és ideális esetben annak megelőzése. Ha a megelőzés sikertelen, akkor pedig a kockázat oly módon történő kezelése, hogy az minél kevesebb negatív kihatással bírjon.

Előfordulhat, hogy a munkavégzés körülményei nem felelnek meg az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés követelményének, illetve valamilyen pszichoszociális kockázat merül fel, és ennek következményeként, tulajdonképpen a munkáltató kötelezettségének megszegésével ok-okozati összefüggésben, a munkavállaló kárt (így például egészségkárosodást) szenved. Ilyenkor

felmerülhet a munkáltató kártérítési felelőssége, és ennek érvényesítése kapcsán a munkaügyi per indításának lehetősége.

A pszichológiai biztonság vonatkozásában a munkajogi aspektus mellett mindenképpen szükséges megemlíteni egyrészt az egyenlő bánásmód követelményét és az arra irányadó, *az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvényt*, amelyben – többek között – a zaklatás, és a megtorlás fogalma is meghatározásra kerül. Másrészt utalni szükséges egyes személyiségi jogokra (például emberi méltósághoz való jog, a jóhírnévhez való jog és a becsület) és azok sérelmére, amely sérelemdíj megállapításához vezethet. Végezetül, amennyiben a munkavállaló pszichológiai biztonsága sérül – mivel példának okáért becsületsértés, rágalmazás, kényszerítés vagy zaklatás áldozatává válik – ultima ratio jelleggel a büntetőjogi következmény is megjelenhet.

A jogi szabályozáson túlmenően, érdekes, a gyakorlatban megvalósuló megoldásokkal találkozhatunk, amennyiben az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (a továbbiakban: EU-OSHA) tevékenységét vesszük górcső alá. Az ügynökség nem hatóság, nincs joga eljárásokat lefolytatni, dönteni vagy bírságolni, azonban nagyon fontos iránymutatások, tájékoztatók, felmérések, projektek fűződnek a nevéhez, amelyek kihatással lehetnek az uniós tagállamok jogalkotására is. Ezek közül érdemes megvizsgálni néhány példát.

Az EU-OSHA egyik kiadványa, amelynek címe „*E-útmutató a stressz és a pszichoszociális kockázatok kezelésére”* meghatározza a stresszt, annak a munkavállaló egészségére, illetve a munkáltatóra (végső soron annak termelékenységére) gyakorolt hatását. A munkáltató nem pszichiáter, de mindenképpen foglalkoznia szükséges a munkavállalók mentális egészségével. A stressz pedig nem gyengeség, mindannyiunk életének része, csupán van, aki könnyebben megbirkózik vele, míg mások nehezebben. A kiadvány tartalmaz megoldási javaslatokat is. Például a szerepkonfliktus megelőzhető az egyértelmű hierarchiaviszonyok kialakításával.

Az EU-OSHA felmérései közül a témához kapcsolódóan kiemelendő az „*OSH Pulse 2025”* felmérés. Azon túlmenően, hogy a felmérés kitér az ún. digitális stresszre, és az ökoszorongás jelenségére, a pszichológiai biztonság szempontjából érdekes azon eredménye, amely szerint a megkérdezett munkavállalók 58 százaléka szívesen beszélget a vezetőjével a mentális egészségügyi állapotáról. Ezen átlaghoz képest a magyar munkavállalók esetében csupán 32 százalékos ez az arány. Ez valószínűleg szorosan összefügg a mentális tabukkal („*nem beszélünk a lelki állapotról, a gyengeségeinkről*”) és a karrier kockázattal (ha beszélünk a gyengeségeinkről, nem lépünk előre a karrierúton vagy akár meg is szüntetik a jogviszonyunkat).

A „*Munkahelyi lelkiegészség-fejlesztés – Egy helyes gyakorlatokat bemutató jelentés összefoglalója”* kiadvány egyik követendő példáját, a dán munkavállalók elégedettségének növelésére alkalmazott ún. *Dream Factory*-t érdemes megismerni, amelynek keretében arra ösztönözték az alkalmazottakat, hogy meséljenek olyan történeteket a munkájukról, amelyeket fontosnak tartanak munkahelyi egészségük szempontjából, majd ezen történetek alapján vezettek be intézkedéseket.

Negyedik példaként az EU-OSHA ún. „*Magnet4Europe”* projektjét, azaz a „Mágnes-kórház” projektet érdemes kiemelni. Az amerikai kórházak mintáját követve a projekt lényege a kiváló egészségügyi szakemberek bevonzása és megtartása a projektben résztvevő hat európai ország (Belgium, Németország, Írország, Norvégia, Svédország és az Egyesült Királyság) kórházaiba. A projekt során a kórházak klinikai környezetét a következő alapelvek mentén strukturálták át: *transzparens és támogató vezetés* (a vezetők elérhetők, bevonják az ápolókat a döntéshozatalba, és megteremtik a hibázást engedő pszichológiai biztonságot), *a strukturális megerősítés* (folyamatos

szakmai továbbképzések, egyértelmű karrierutak biztosítása), *a szakmai autonómia* (nagyobb önállóság a mindennapi betegellátás során), és *az adatvezérelt minőségjavítás* (büntetés helyett közös megoldások keresése). Az eredmény önmagáért beszélt. Jelentősen csökkent az alkalmazottak körében a kiégés és a felmondási szándék, továbbá érezhetően javult az ellátás minősége és a betegek elégedettsége.

Végül, de nem utolsósorban a pszichológiai biztonság szempontjából kiemelkedő jelentősége van az EU-OSHA kampányainak is. Például 2023-2025-ben zajlott „*Az egészséges munkahelyek”* kampány, illetve jelenleg is zajlik a „*Közösen a munkahelyi mentális egészségért!”* kampány.

Összességében arra a következtetésre jutottak a konferencia szakértői, hogy a pszichológiai biztonság a szervezeti kultúra meghatározó elemeként érdemi hatással van a munkahelyi szervezet működésére, az egyénre, a teljesítményre, a munkahelyi biztonságra, és a szervezet versenyképességre egyaránt. Szándékuk szerint a konferencia elméleti alapokat összefoglaló, de egyben figyelemfelhívó, arra ösztönzi az oktatókat, a kutatókat, a döntéshozókat, az emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó szakembereket, hogy foglalkozzanak ezzel a témakörrel.