

心理安全感自查 — 引導者執行手冊

資料夾：the-safety-check · 分類：信任 · 4-12 人 · 20 分鐘 · 實體 + 線上 · 可列印道具 · 工具包
授權：CC BY 4.0

目錄

目標

什麼時候用這個活動

佈置

怎麼帶

那張卡

翻車點

變化版

引導筆記

貼上一面牆

資料夾裡的道具

代理版

怎麼帶這場反思引導

讀形狀

六個反思問題

反思的翻車點

20

分鐘

4-12

人數

實體 + 線上

形式

心理安全感自查 — 執行指南

一個 20 分鐘、4–12 人的信任工具。心理安全感不是一種心情——它落在四個具體的問題上，而團隊幾乎總有一項的分數遠遠低於其他。每人私下給那四項打分，團隊一起亮分，得分最低的那一項就成了靶子：命名一個能抬高它的具體行為，承諾去試，然後再查一次。

和信任類其他資料夾的分別： 心理安全感自查是信任資料夾裡負責量的那一個——四個問題、圓點打分、一根看得見的最低條。如果是...請入圈展示共有、不產數字；可靠賬本寫下承諾；信任時間線標出舊裂縫。要回答「我們到底在哪兒憋著」，先跑這個；答案指向哪個，就跟哪個修復工具。

目標

把「我們在這兒覺得安全嗎？」從一個含糊的感覺，變成四個可測量、且能看見最低那根條的問題。團隊不會同時哪兒都缺安全感——它通常只缺在一個具體的地方（往往是認錯，或反對那個拍板的人）。找到那一個、為它做點具體的事，比一百次信任背摔更能推動信任。

跑完之後，學員將：

1. 私下給四個陳述打出團隊真實的 1–5 分——我能問蠢問題 / 我能認錯 / 我敢反對決策者 / 我敢冒險而不被追責。
2. 把四根條並排亮出來，並大聲確認：最低的是哪一根——不許用平均把它抹平。
3. 承諾一個任何人本週就能開始做、能抬高那根條的具體行為，並配上回看日期。

什麼時候用這個活動

- 一個「會上一切都好、會外其實不對勁」的團隊——問題不上報、疑問不問出口。
- 出過事卻沒人當場說過之後；「我不敢認錯」那根條偏低，通常就是事情不再被上報的原因。
- 按季度例行重跑——看四根條動沒動，或者證明它們不會自己動。

佈置

時間： 全流程 20 分鐘。打分很快，圍繞最低那根條的討論才是活動本身——別讓亮分把討論擠掉。

場地： 一面牆或一塊共享看板，畫四列（每個陳述一列），再留一塊地方放**最低的那一項**。線上時，四列放共享看板，圓點改成匿名投票。

每人材料：

物品	來源
4 × 私密的 1–5 圓點（不留名的便利貼或點貼）	自備
四張陳述卡——我能問蠢問題 · 我能認錯 · 我敢反對決策者 · 我敢冒險而不被追責	道具卡.pdf
1 × 「最低的那一項」卡 + 1 × 「抬高它的一個行為」卡 + 1 × 空白	道具卡.pdf
可選：貼上牆的兩條規矩海報	活動海報.pdf (A3)

分組： 4–12 個一起共事、共享決策的人——一個團隊、一個小組、一隊負責人。少於 4 人，匿名就死了；多於 12 人，亮分只亮形狀、不數點。

角色： 人人私下打分、點不留名；你無評論地主持亮分、拒絕「我們平均分不錯啊」、逼出收尾——一個行為、誰來做、從哪天起、回看日期。不需投影、不需帳號、不需線上表單。

怎麼帶

時間	階段	你做什麼	學員做什麼
0—4	打分	按原措辭大聲唸四個陳述。「1=『在這兒一點都不安全』，5=『完全安全』。點不留名。」	私下在四個陳述上各點一個 1—5 的圓點
4—8	亮分	一起數每個陳述的點，不加評論。讓四根條的形狀先落地，再讓人開口。	看著其中一根明顯落後，其餘幾根還撐得住
8—12	找最低	圈出 最低的那一項 。拒絕「但我們平均挺好」——最低那根條，才是大家真正憋著的地方。	大聲確認哪一根是問題，以及它最近讓大家付出了什麼
12—20	抬高它	要一個任何人本週就能開始做、能抬高那根條的具體行為。把「大家都該」頂回「我從週二開始」。定承諾，定回看日期。	命名那個行為、誰先做起、第一個看得見的證據長什麼樣

之後跑反思引導——見 [反思引導問題.md](#)。

那張卡

四張陳述卡就是儀器——措辭固定，因為整套讀數依賴每次重跑都對著同樣四根條比較。卡面刻意用第一人稱（「我能認錯」），每一顆點點的是這個房間，不是某個人的領導風格。「最低的那一項」和「抬高它的一個行為」兩張，是為了讓這次自查不終結於一個分數：這件工具的成品是一個帶日期的行為，不是一張圖表。

翻車點

- 人人打 5 分。** 連這次自查本身都覺得不安全——典型信號。救援：改成匿名書面重新點點，或問「要怎樣，一個 3 分才敢說出口？」
- 團隊想四項一起修。** 救援：那一項都修不成。逼自己只鎖最低那根條；抬起一根，比四根各使一半的勁更快地帶動其餘。
- 有領導者解釋為什麼這個低分不對。** 救援：那個解釋就是資料。謝過他、先擱下，保留匿名的結果——自查量的是這個房間，不是組織架構圖。

變化版

- 新團隊、第一週：** 跑它來把期望大聲說清楚——「這是我們想讓大家敢於做的事，而我們還沒做到。」
- 出過事之後：** 「我不敢認錯」突然變低，通常就是事情不再被上報的原因。先查那根條。
- 季度脈搏：** 按節奏重跑；四根條隨時間的變化，是一個團隊最真實的健康讀數。
- 兩個互相交接的團隊：** 各跑一次；哪根條對不上，團隊之間的信任就從哪兒漏。

引導筆記

- 點不帶名字。一旦誰的分數能被追到人，打分就又安全又沒用了——這條匿名，比這裡任何規矩都更要命。
- 最低分是靶子，不是平均。一個平均 4 分、但某一項只有 2 分的團隊，在那一個地方有真問題。
- 「一個行為」必須可觀察：陌生人看不出它在發生，就還不算一個。

貼上一面牆

列印 [活動海報.pdf](#) (A3)，讓四個陳述和兩條規矩——認最低的條、不認平均；點點不留名——在亮分時全程可見。

資料夾裡的道具

- [道具卡.pdf](#) ——撲克規格列印頁 (63.5 × 88.9 mm、出血與裁切導引)：四張陳述卡、最低的那一項、抬高它的一個行為、空白卡，含品牌卡背
- [執行指南.md](#) ——本執行手冊
- [反思引導問題.md](#) ——反思問題與反思的翻車點
- [執行手冊.pdf](#) ——印刷版：本指南 + 反思引導問題合訂成一份帶書籤的 A4 文件
- [活動海報.pdf](#) ——一面牆講完整個工具 (A3)：四根條、流程、注意事項
- [快速上手.md](#) ——一頁、三十秒，然後列印開跑
- [SKILL.md](#) ——給 AI 代理的機器可讀清單
- [*-Letter.pdf](#) ——列印文件的 US Letter 紙型版

代理版

本資料夾每個檔案都有穩定的公開 URL——AI 代理用三條 curl 命令就能取得卡牌、反思引導問題和本指南（見 [SKILL.md](#)）。紙面版只需要牆上四個陳述和幾顆不留名的點。

心理安全感自查 — 反思引導

四根條是診斷，不是判決書——反思引導這一步，才把最低那根變成一個帶日期的行為。

與 [執行指南.md](#) 搭配使用。第 12 分鐘的「抬高它」是壓縮版；這份是完整版。

怎麼帶這場反思引導

- 四根條留在牆上看得見。這場反思跟團隊剛畫出來的圖講道理；紙一收走，它又變回意見。
- 只咬住最低那根條。對其餘三根的好奇心，正是團隊稀釋唯一發現的方式。
- 收尾收在：行為、人、起始日、回看日期。止於「我們該更開放」的反思什麼都沒量到。

讀形狀

- 把四根條並排看。哪一根是離群的那根——明顯低於其他？
- 這個形狀讓誰意外了嗎？一個以為「我們完全開放」的領導者，看到「反對決策者」只有 2 分，是學到了東西。
- 有沒有哪兩根條是連著的？「不敢認錯」低和「不敢冒險」低通常一起來——一次沉默同時造成兩者。

六個反思問題

1. 離群的那根。

「哪一根明顯低於其餘？——誰對它毫不意外？不意外的人知道它從哪來。」

→ 測的是：先讀形狀、再談感受；不意外的人是你的第一批證人，不是敵人。

2. 最後一次試探。

「對那根最低的條：上一次有人在這兒試它、結果很糟，是什麼時候？」

→ 測的是：分數背後那起事件——通常就一件，近得還記得，而且知道的人比肯說的人多。

3. 規矩，還是信號。

「這個低分是因為一條規矩（懲罰是真的），還是一個信號（沒人見過它有好結果）？一個人得相信什麼，才會把自己的問題、錯誤或反對憋在心裡？」

→ 測的是：修法依賴的診斷——規矩要改，信號只需要一次看得見的善終。點出那個信念，不是那個人。

4. 誰能改變信號。

「誰最有能力改變那個信號——他在房間裡嗎？」

→ 測的是：這個行為能不能從今天的座位上長出來；不能的話，請求就變成一場與不在場者的對話。

5. 第一個證據。

「能證明『現在安全了』的第一個可見信號是什麼——那件一旦發生、就會讓下一個點往上挪的小事？還有：如果有人試了這個新行為、結果很糟，會怎樣？」

→ 測的是：讓安全感可觀察、讓重試被保護；否則你會不小心坐實舊的恐懼。

6. 主人與日期。

「你挑的那個行為：誰來做、從哪天起？回看是哪天？如果那根條沒動，你怎麼辦？」

→ 測的是：「『大家都該』等於沒人會」；回看安排才讓這次自查成為測量，而不是心情。

反思的翻車點

翻車點	為何會發生	救援
人人打 5 分	連自查本身都讓人覺得不安全——典型信號	改成匿名書面重新點點，或問「要怎樣，一個 3 分才敢說出口？」

翻車點	為何會發生	救援
團隊堅持四項一起修	平均數比離群值顯得安全	逼自己只鎖最低那根條；抬起一根，比四根各使一半的勁更快地帶動其餘。
領導者把低分講回去	自查量的是房間，組織架構圖不服	那個解釋就是資料。謝過他、先擱下，保留匿名的結果。