WORKSHOPSKILL · FACILITATION KIT

心理安全感自查 — 引导者执行手册

文件夹： the-safety-check · 分类：信任 · 4–12 人 · 20 分钟 · 线下+线上 · 打印道具 · 工具包

许可：CC BY 4.0

目录

目标
布置
那张卡
变化版
贴上一面墙
代理版
读形状
复盘的翻车点
什么时候用这个活动
怎么带
翻车点
引导笔记
资料夹里的道具
怎么带这场复盘
六个复盘问题

20	4 – 12	线下 + 线上
分钟	人数	形式

心理安全感自查 — 执行指南

一个 20 分钟、4–12 人的信任工具。心理安全感不是一种心情——它落在四个具体的问题上，而团队几乎总有一项的分数远远低于其他。每人私下给那四项打分，团队一起亮分，得分最低的那一项就成了靶子：命名一个能抬高它的具体行为，承诺去试，然后再查一次。

和信任类其他文件夹的分别： 心理安全感自查是信任文件夹里负责*量*的那一个——四个问题、圆点打分、一根看得见的最低条。如果是…请入圈展示共有、不产数字；可靠账本写下承诺；信任时间线标出旧裂缝。要回答“我们到底在哪儿憋着”，先跑这个；答案指向哪个，就跟哪个修复工具。

目标

把“我们在这儿觉得安全吗？”从一个含糊的感觉，变成四个可测量、且能看见最低那根条的问题。团队不会同时哪儿都缺安全感——它通常只缺在一个具体的地方（往往是认错，或反对那个拍板的人）。找到那一个、为它做点具体的事，比一百次信任背摔更能推动信任。

跑完之后，学员将：

1. 私下给四个陈述打出团队真实的 1–5 分——我能问蠢问题 / 我能认错 / 我敢反对决策者 / 我敢冒险而不被追责。
2. 把四根条并排亮出来，并大声确认：最低的是哪一根——不许用平均把它抹平。
3. 承诺一个任何人本周就能开始做、能抬高那根条的具体行为，并配上回看日期。

什么时候用这个活动

- 一个“会上一切都好、会外其实不对劲”的团队——问题不上报、疑问不问出口。
- 出过事却没人当场说过之后；“我不敢认错”那根条偏低，通常就是事情不再被上报的原因。
- 按季度例行重跑——看四根条动没动，或者证明它们不会自己动。

布置

时间： 全流程 20 分钟。打分很快，围绕最低那根条的讨论才是活动本身——别让亮分把讨论挤掉。

场地： 一面墙或一块共享看板，画四列（每个陈述一列），再留一块地方放**最低的那一项**。线上时，四列放共享看板，圆点改成匿名投票。

每人材料：

物品	来源
4 × 私密的 1–5 圆点（不留名的便利贴或点贴）	自备
四张陈述卡——我能问蠢问题 · 我能认错 · 我敢反对决策者 · 我敢冒险而不被追责	`道具卡.pdf`
1 ×“最低的那一项”卡 + 1 ×“抬高它的一个行为”卡 + 1 × 空白	`道具卡.pdf`
可选：贴上墙的两条规矩海报	`活动海报.pdf`（A3）

分组： 4–12 个一起共事、共享决策的人——一个团队、一个小组、一队负责人。少于 4 人，匿名就死了；多于 12 人，亮分只亮形状、不数点。

角色： 人人私下打分、点不留名；你无评论地主持亮分、拒绝“我们平均分不错啊”、逼出收尾——一个行为、谁来做、从哪天起、回看日期。不需要投影、不需要账号、不需要线上表单。

怎么带

时间	阶段	你做什么	学员做什么
0–4	打分	按原措辞大声念四个陈述。“1='在这儿一点都不安全'，5='完全安全'。点不留名。”	私下在四个陈述上各点一个 1–5 的圆点
4–8	亮分	一起数每个陈述的点，不加评论。让四根条的形状先落地，再让人开口。	看着其中一根明显落后，其余几根还撑得住
8–12	找最低	圈出**最低的那一项**。拒绝“但我们平均挺好”——最低那根条，才是大家真正憋着的地方。	大声确认哪一根是问题，以及它最近让大家付出了什么
12–20	抬高它	要一个任何人本周就能开始做、能抬高那根条的具体行为。把“大家都该”顶回“我从周二开始”。定承诺，定回看日期。	命名那个行为、谁先做起、第一个看得见的证据长什么样

之后跑复盘——见 `复盘问题.md`。

那张卡

四张陈述卡就是仪器——措辞固定，因为整套读数依赖每次重跑都对着同样四根条比较。卡面刻意用第一人称（“我能认错”），每一颗点点的是这个房间，不是某个人的领导风格。“最低的那一项”和“抬高它的一个行为”两张，是为了让这次自查不终结于一个分数：这件工具的成品是一个带日期的行为，不是一张图表。

翻车点

1. **人人打 5 分。** 连这次自查本身都觉得不安全——典型信号。救援：改成匿名书面点点，或问“要怎样，一个 3 分才敢说出口？”
2. **团队想四项一起修。** 救援：那一项都修不成。逼自己只锁最低那根条；抬起一根，比四根各使一半的劲更快地带动其余。
3. **有领导者解释为什么这个低分不对。** 救援：那个解释就是数据。谢过他、先搁下，保留匿名的结果——自查量的是这个房间，不是组织架构图。

变化版

- **新团队、第一周：** 跑它来把期望大声说清楚——“这是我们想让大家敢于做的事，而我们还没做到。”
- **出过事之后：** “我不敢认错”突然变低，通常就是事情不再被上报的原因。先查那根条。
- **季度脉搏：** 按节奏重跑；四根条随时间的变化，是一个团队最真实的健康读数。
- **两个互相交接的团队：** 各跑一次；哪根条对不上，团队之间的信任就从哪儿漏。

引导笔记

- 点不带名字。一旦谁的分数能被追到人，打分就又安全又没用了——这条匿名，比这里任何规矩都更要命。
- 最低分是靶子，不是平均。一个平均 4 分、但某一项只有 2 分的团队，在那一个地方有真问题。
- “一个行为”必须可观察：陌生人看不出它在发生，就还不算一个。

贴上一面墙

打印 `活动海报.pdf`（A3），让四个陈述和两条规矩——认最低的条、不认平均；点点不留名——在亮分时全程可见。

资料夹里的道具

- `道具卡.pdf`——扑克规格打印页（63.5 × 88.9 mm、出血与裁切导引）：四张陈述卡、最低的那一项、抬高它的一个行为、空白卡，含品牌卡背
- `执行指南.md`——本运行手册
- `复盘问题.md`——复盘问题与复盘的翻车点
- `运行手册.pdf`——印刷版：本指南＋复盘问题合订成一份带书签的 A4 文件
- `活动海报.pdf`——一面墙讲完整个工具（A3）：四根条、流程、注意事项
- `快速上手.md`——一页、三十秒，然后打印开跑
- `SKILL.md`——给 AI 代理的机器可读清单
- `*-Letter.pdf`——印刷文件的 US Letter 纸型版

代理版

本文件夹每个文件都有稳定的公开 URL——AI 代理用三条 curl 命令就能取到卡牌、复盘问题和本指南（见 `SKILL.md`）。纸面版只需要墙上四个陈述和几颗不留名的点。

心理安全感自查 — 复盘引导

> 四根条是诊断，不是判决书——复盘这一步，才把最低那根变成一个带日期的行为。
>
> 与 `执行指南.md` 搭配使用。第 12 分钟的“抬高它”是压缩版；这份是完整版。

怎么带这场复盘

- 四根条留在墙上看得见。这场复盘跟团队刚画出来的图讲道理；纸一收走，它又变回意见。
- 只咬住最低那根条。对其余三根的好奇心，正是团队稀释唯一发现的方式。
- 收尾收在：行为、人、起始日、回看日期。止于“我们该更开放”的复盘什么都没量到。

读形状

- 把四根条并排看。哪一根是离群的那根——明显低于其他？
- 这个形状让谁意外了吗？一个以为“我们完全开放”的领导者，看到“反对决策者”只有 2 分，是学到了东西。
- 有没有哪两根条是连着的？“不敢认错”低和“不敢冒险”低通常一起来——一次沉默同时造成两者。

六个复盘问题

1. 离群的那根。

“哪一根明显低于其余？——谁对它毫不意外？不意外的人知道它从哪来。”

→ 测的是：先读形状、再谈感受；不意外的人是你的第一批证人，不是敌人。

2. 最后一次试探。

“对那根最低的条：上一次有人在这儿试它、结果很糟，是什么时候？”

→ 测的是：分数背后那起事件——通常就一件，近得还记得，而且知道的人比肯说的人多。

3. 规矩，还是信号。

“这个低分是因为一条规矩（惩罚是真的），还是一个信号（没人见过它有好结果）？一个人得相信什么，才会把自己的问题、错误或反对憋在心里？”

→ 测的是：修法依赖的诊断——规矩要改，信号只需要一次看得见的善终。点出那个信念，不是那个人。

4. 谁能改变信号。

“谁最有能力改变那个信号——他在房间里吗？”

→ 测的是：这个行为能不能从今天的座位上长出来；不能的话，请求就变成一场与不在场者的对话。

5. 第一个证据。

“能证明'现在安全了'的第一个可见信号是什么——那件一旦发生、就会让下一个点往上挪的小事？还有：如果有人试了这个新行为、结果很糟，会怎样？”

→ 测的是：让安全感可观察、让重试被保护；否则你会不小心坐实旧的恐惧。

6. 主人与日期。

“你挑的那个行为：谁来做、从哪天起？回看是哪天？如果那根条没动，你怎么办？”

→ 测的是：“'大家都该'等于没人会”；回看安排才让这次自查成为测量，而不是心情。

复盘的翻车点

翻车点	为何会发生	救援
人人打 5 分	连自查本身都让人觉得不安全——典型信号	改成匿名书面重新点点，或问“要怎样，一个 3 分才敢说出口？”
团队坚持四项一起修	平均数比离群值显得安全	逼自己只锁最低那根条；抬起一根，比四根各使一半的劲更快地带动其余。
领导者把低分讲回去	自查量的是房间，组织架构图不服	那个解释就是数据。谢过他、先搁下，保留匿名的结果。