Zeszyt ćwiczeń

Bezpieczeństwo psychologiczne w zespole: jak je budować i mierzyć

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/bezpieczenstwo-psychologiczne-w-zespole
24 ćwiczenia, po jednym do każdej lekcji. Na końcu znajdziesz przykładowe odpowiedzi. Najpierw spróbuj odpowiedzieć samodzielnie, dopiero potem zajrzyj do wzorów. Postacie i sytuacje w ćwiczeniach są przykładowe. Zeszyt jest materiałem edukacyjnym, nie poradą prawną ani konsultacją specjalisty, i nie zastępuje prawnika, inspektora ochrony danych, lekarza ani psychologa. Stan prawny: listopad 2026.

Ćwiczenia

Moduł 1. Czym jest bezpieczeństwo psychologiczne i czym nie jest

Lekcja 1.1. Bezpieczeństwo psychologiczne w zespole: definicja i granice tego kursu

Przypomnij sobie ostatnie dwa tygodnie w swoim zespole i zapisz trzy sytuacje, w których ktoś mógł podjąć ryzyko interpersonalne (pytanie, błąd, sprzeciw, prośba o pomoc). Przy każdej odpowiedz, czy to się wydarzyło na głos, i jeśli nie, co mogło być powodem. Pisz o sytuacjach, nie o osobach, i nie oceniaj nikogo.

Lekcja 1.2. Czym nie jest bezpieczeństwo psychologiczne: pięć nieporozumień z przykładami

Zapisz w czterech zdaniach, jak odpowiesz kolegom lub przełożonemu, który mówi: "Bezpieczeństwo psychologiczne to wygoda, w której nikt niczego nie wymaga". W odpowiedzi użyj definicji z badań, wskaż jedną różnicę między wymaganiami a ryzykiem interpersonalnym i podaj jeden przykład zdania, które w zespole o wysokim bezpieczeństwie może paść.

Lekcja 1.3. Zespół, w którym wszyscy się zgadzają: sygnały braku bezpieczeństwa

Weź ostatnie spotkanie zespołu, projektu lub narady, z Twoim udziałem. Zapisz, które z pięciu sygnałów z listy tam wystąpiły (może żaden), podaj po jednym konkretnym zdarzeniu na każdy zaobserwowany sygnał i dopisz jedną alternatywną przyczynę, która też mogła je wyjaśnić. Zakończ jednym pytaniem, które możesz zadać zespołowi, żeby sprawdzić, o co chodziło.

Moduł 2. Co mówią badania: Edmondson i Project Aristotle

Lekcja 2.1. Edmondson 1999: co zbadano i co z tego wynika

Przeczytaj poniższe zdanie i zapisz, co w nim wynika z abstraktu Edmondson (1999), a co jest dodatkiem: "Badania Edmondson dowodzą, że bezpieczeństwo psychologiczne zawsze podnosi wyniki finansowe każdej firmy". Wskaż jedną część zdania, która pochodzi z abstraktu, i dwie, które nie pochodzą. Na koniec napisz poprawną wersję zdania w

jednym zdaniu.

Lekcja 2.2. Project Aristotle: pięć dynamik skutecznych zespołów

Weź pięć dynamik i oceń swój zespół w skali: "raczej tak", "różnie", "raczej nie", wpisując przy każdej dynamice jedną obserwację z ostatniego miesiąca. Potem wskaż jedną dynamikę, o której masz najmniej danych, i zapisz, skąd mógłbyś je wziąć (spotkanie, rozmowa jeden na jeden, krótka ankieta). Nie traktuj tej oceny jako wyniku mierzonego: to Twoja robocza hipoteza.

Lekcja 2.3. Jak czytać badania: co wolno przenieść do Twojej firmy

Wybierz jedno zdanie o badaniach, które padło w Twojej pracy albo w internecie (np. "Bezpieczeństwo psychologiczne zawsze prowadzi do sukcesu zespołu"). Zapisz je i odpowiedz na pięć pytań z lekcji. Jeśli nie znasz odpowiedzi, wpisz "brak informacji". Na końcu przepisz zdanie tak, aby odpowiadało temu, co wiadomo.

Moduł 3. Zachowania lidera: pytania, błędy, reakcja na złe wieści

Lekcja 3.1. Pytania lidera: jak zaprosić zespół do mówienia

Wypisz trzy pytania, które zwykle zadajesz zespołowi na spotkaniach (np. "Czy są pytania?"). Przy każdym zaznacz, czy jest otwarte, czy zamknięte, a potem przepisz je tak, by zapraszały do mówienia o wątpliwościach lub błędach. Dopisz jedno zdanie o własnej omylności, które możesz powiedzieć na najbliższym zebraniu, jeśli prawdziwie pasuje do sytuacji.

Lekcja 3.2. Zdania, które otwierają i zamykają rozmowę: wzory do użycia

Przypomnij sobie trzy zdania, które w pracy słyszysz lub wypowiadasz w odpowiedzi na błąd, pytanie albo sprzeciw (jeśli żadnych nie pamiętasz, wymyśl typowe). Zapisz je i dla każdego oceń, czy zamyka, czy otwiera rozmowę. Jeśli zamyka, dopisz zamiennik w tym samym tonie, z podziękowaniem i pytaniem o fakty lub działanie.

Lekcja 3.3. Złe wieści na biurku lidera: reakcja krok po kroku

Opisz w kilku zdaniach prawdziwą lub wymyśloną sytuację, w której ktoś zgłasza Ci złą wiadomość (błąd, opóźnienie, utrata klienta). Na każdym z sześciu kroków zapisz jedno zdanie, które możesz powiedzieć. Jeśli któryś krok jest w tej sytuacji niemożliwy do wykonania od razu, zaznacz, kiedy wrócisz do niego.

Moduł 4. Spotkania i codzienna komunikacja: kto mówi, kto milczy

Lekcja 4.1. Kto mówi, kto milczy: jak obserwować spotkanie

Weź kartkę i podziel ją na pięć kolumn: godzina, kto mówi, rodzaj wypowiedzi, reakcja grupy, uwagi. Na najbliższym spotkaniu, w którym uczestniczysz, zapisuj przez 20 minut wszystko, co słyszysz, bez ocen. Potem policz wypowiedzi każdej osoby i zaznacz, które propozycje zostały podjęte, a które zignorowane. Na końcu napisz dwa zdania opisujące wzorzec i jedno zdanie z pytaniem, które chcesz zadać w rozmowie.

Lekcja 4.2. Zasady spotkania i techniki włączania wszystkich

Wybierz jedno cykliczne spotkanie, które prowadzisz albo w którym uczestniczysz. Zaplanuj jego następny termin z jedną techniką z tej lekcji: pisaniem najpierw, rundą albo rotacją ról. Napisz pytanie, które padnie na początku, czas na pisanie i kolejność rundy. Dopisz jedną zasadę spotkania, którą zaproponujesz zespołowi do uzgodnienia, razem z furtką dla osoby, która nie chce mówić.

Lekcja 4.3. Komunikacja zdalna i pisemna: czat, e-mail i komunikat do zespołu

Wybierz jedną wiadomość, którą w tym tygodniu naprawdę musisz wysłać do zespołu: prośbę o uwagi, informację o decyzji albo odpowiedź na krytykę. Napisz ją według pięciu elementów z diagramu: prośba, termin, pozwolenie na inne zdanie, kanał odpowiedzi, dalszy ciąg. Przeczytaj ją w roli osoby, która się nie zgadza, i sprawdź, czy bez obaw odpowiedziałaby wprost.

Moduł 5. Błędy i uczenie się: przegląd po fakcie bez szukania winnych

Lekcja 5.1. Błąd w zespole: dlaczego ludzie o nim milczą

Przypomnij sobie sytuację z ostatnich miesięcy, w której ktoś z Twojego zespołu zgłosił błąd (może to być też Twój własny błąd). Zapisz trzy rzeczy: jakie było pierwsze zdanie, które padło po zgłoszeniu, co z tego wynikało dla następnego zgłoszenia i jak zabrzmiałoby pierwsze zdanie według schematu z lekcji (podziękowanie, fakty i następny krok, rozmowa o przyczynach później).

Lekcja 5.2. Przegląd po fakcie bez szukania winnych: wzór i notatka

Wybierz mały błąd z ostatnich tygodni w swoim zespole albo w poprzedniej pracy, nawet z wymyślonymi szczegółami, jeśli nie możesz opisać prawdziwego. Napisz notatkę z przeglądu według wzoru: data i opis, chronologia w trzech czterech punktach, co pomogło, co utrudniało, dwa działania z osobą i terminem, termin sprawdzenia. Przepisz wszystkie zdania opisujące czyjeś zachowanie tak, żeby dotyczyły zdarzenia lub procedury.

Lekcja 5.3. Błąd w ofercie dla klienta: przypadek krok po kroku

Zapisz własną wersję pierwszych dwóch kroków dla błędu, który mógłby się zdarzyć w Twoim zespole: wiadomość

pracownika do przełożonego (z faktami i prośbą o wsparcie) oraz odpowiedź przełożonego (podziękowanie, pytania o fakty, ustalenie działań na dziś). Sprawdź, czy w odpowiedzi nie ma pytań zaczynających się od "dlaczego Ty" ani obietnic, których nie możesz dotrzymać.

Moduł 6. Konflikt i niezgoda bez straty relacji

Lekcja 6.1. Niezgoda, konflikt i mobbing: gdzie przebiega granica

Weź jedną z trzech sytuacji z przykładu i zapisz pięć pytań, na które trzeba odpowiedzieć, zanim ktokolwiek oceni, czy zachowania mają cechy opisane w art. 94[3]. Nie oceniaj tej sytuacji i nie nadawaj jej nazwy. Zapisz też, kto w Twojej firmie mógłby zająć się taką sprawą.

Lekcja 6.2. Jak się nie zgodzić i zachować relację: wzory zdań

Wybierz jedną sprawę, w której masz inne zdanie niż ktoś z Twojego zespołu lub przełożony. Napisz cztery zdania według schematu z diagramu: co widzę, co z tego wynika, jak widzę inaczej, o co proszę. Dopisz pytanie na końcu. Przeczytaj całość na głos i sprawdź, czy któreś zdanie można przyjąć jako zarzut wobec osoby, i jeśli tak, przepisz je.

Lekcja 6.3. Ostra krytyka na spotkaniu: przypadek i ścieżka eskalacji

Przypomnij sobie lub wymyśl sytuację ostrej krytyki na spotkaniu w zespole. Zapisz według schematu: data i godzina, dokładne słowa, osoby obecne, skutek dla pracy. Usuń każde słowo oceniające osobę. Potem napisz trzyzdaniowe zgłoszenie do HR lub przełożonego: co się wydarzyło, o co prosisz, jakie pytanie zadajesz o dalszy tryb postępowania.

Moduł 7. Mierzenie w zespole: krótka ankieta, rozmowy 1:1, plan zmian

Lekcja 7.1. Krótka ankieta bezpieczeństwa psychologicznego: pytania i skala

Przygotuj ankietę dla swojego zespołu: wybierz kanał zbierania odpowiedzi (formularz online lub zamknięta skrzynka), ustal minimalną liczbę odpowiedzi, napisz trzy zdania wstępu z celem, anonimowością i terminem oraz przygotuj pusty arkusz z siedmioma wierszami.

Lekcja 7.2. Rozmowy 1:1 jako pomiar: pytania i notatki

Przygotuj plan trzech rozmów 1:1 z osobami z zespołu: po pięć pytań na rozmowę (możesz wziąć pytania z lekcji i dodać własne) oraz szablon notatki z trzema polami: sytuacja, wzorzec, co zrobię.

Lekcja 7.3. Od wyniku do planu zmian: jak czytać dane z małego zespołu

Weź wynik ankiety z poniższego przykładu fikcyjnego: zespół wsparcia IT w Szczecinie, 6 osób, 5 odpowiedzi. Średnie dla stwierdzeń 1-7: 2,2; 4,0; 4,4; 3,6; 4,2; 4,6; 3,8. Wybierz jeden temat do poprawy, zapisz, jak omówisz go z zespołem (jedno zdanie otwarcia), i jedno działanie z właścicielem i terminem.

Moduł 8. Projekt końcowy: plan zmian w moim zespole i egzamin

Lekcja 8.1. Projekt końcowy, część 1: diagnoza mojego zespołu

Napisz diagnozę swojego zespołu (albo zespołu fikcyjnego, jeśli nie prowadzisz żadnego) w pięciu polach: zespół, dane, mocne strony, do poprawy, czego nie wiem. Przy każdym twierdzeniu wpisz źródło i datę. Na końcu zaznacz jedno pole "do poprawy", z którym zajmiesz się w planie.

Lekcja 8.2. Projekt końcowy, część 2: plan działań na 90 dni

Wypełnij Plan zmian dla zespołu z diagnozy z poprzedniej lekcji. Wpisz cel, skrót diagnozy ze źródłami, trzy działania z właścicielami i terminami, dwa-trzy zdania zasad rozmów, jedną miarę, termin pomiaru, dwa ryzyka z odpowiedzią i datę przeglądu po 90 dniach.

Lekcja 8.3. Projekt końcowy, część 3: komunikat do zespołu i kolejny pomiar

Napisz komunikat do zespołu (do 150 słów) na podstawie planu z poprzedniej lekcji oraz wpisz do kalendarza trzy daty: wysłanie komunikatu, kolejny pomiar i przegląd po 90 dniach. Dodaj zdanie o tym, kto zbiera odpowiedzi i kto je widzi.

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Czym jest bezpieczeństwo psychologiczne i czym nie jest

Lekcja 1.1. Bezpieczeństwo psychologiczne w zespole: definicja i granice tego kursu

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, dział księgowości w Poznaniu. 1) Nowa koleżanka mogła zapytać, jak księguje się faktury zaliczkowe. Nie zapytała, bo na zebraniu ktoś westchnął przy pytaniu o podstawy. 2) Kamil mógł zgłosić, że spóźni się z raportem. Zgłosił dopiero w dniu terminu, bo wcześniej nie było wiadomo, czy kierowniczka przyjmie to spokojnie. 3) Pani Hanna mogła powiedzieć, że nie zgadza się z nowym terminarzem. Powiedziała w rozmowie na korytarzu, nie na zebraniu. Wniosek: w tym zespole ryzyko zgłaszania problemów i pytań wydaje się większe na forum niż w rozmowie jeden na jeden.

Do wydruku: [Zeszyt ćwiczeń do kursu (PDF)](/downloads/Zeszyt-cwiczen-bezpieczenstwo-psychologiczne.pdf) zawiera wszystkie 24 ćwiczenia z kursu wraz z przykładowymi rozwiązaniami.

Lekcja 1.2. Czym nie jest bezpieczeństwo psychologiczne: pięć nieporozumień z przykładami

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół projektowy w Gdyni. "Bezpieczeństwo psychologiczne to wspólne przekonanie zespołu, że można podejmować ryzyko interpersonalne, na przykład zapytać o coś lub przyznać się do błędu. Wymagania mogą zostać takie same, termin projektu też. Różnica polega na tym, że w razie opóźnienia mówisz o nim od razu, bo wiesz, że usłyszysz pytanie o rozwiązanie i nikt nie oceni Cię jako osoby. Przykład zdania: 'Zauważyłem, że spóźnię się z makietą o dwa dni, proponuję zmienić kolejność zadań'."

Lekcja 1.3. Zespół, w którym wszyscy się zgadzają: sygnały braku bezpieczeństwa

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół sprzedaży w Szczecinie, spotkanie kwartalne. Sygnał 1: nikt nie zakwestionował nowego cennika, choć dwie osoby patrzyły w telefon. Alternatywna przyczyna: spotkanie trwało dwie godziny i ludzie byli zmęczeni. Sygnał 3: po spotkaniu Basia i Krzysiek rozmawiali na korytarzu o tym, że cennik jest za wysoki dla małych klientów. Alternatywna przyczyna: to mogły być rozmowy o konkretnym kliencie. Pytanie do zespołu: "Co w cenniku mogłoby zadziałać gorzej, niż zakładamy?".

Moduł 2. Co mówią badania: Edmondson i Project Aristotle

Lekcja 2.1. Edmondson 1999: co zbadano i co z tego wynika

Rozwiązanie: Z abstraktu wynika, że w badaniu 51 zespołów roboczych w firmie produkcyjnej bezpieczeństwo psychologiczne wiązało się z zachowaniami uczenia się, a te pośredniczyły w wynikach zespołu. Dodatkami są słowa "dowodzą" (badanie opisuje związki) oraz "zawsze podnosi wyniki finansowe każdej firmy" (abstrakt nie mówi o wynikach finansowych ani o wszystkich firmach). Poprawna wersja: "W badaniu 51 zespołów w firmie produkcyjnej Edmondson znalazła związek bezpieczeństwa psychologicznego z zachowaniami uczenia się, które pośredniczyły w wynikach zespołu".

Lekcja 2.2. Project Aristotle: pięć dynamik skutecznych zespołów

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół wsparcia technicznego w Rzeszowie, kierownik pan Wojciech. Bezpieczeństwo: różnie, bo w tym miesiącu dwie osoby zgłosiły pomyłkę dopiero po tygodniu. Niezawodność: raczej tak, zgłoszenia zamykane w terminie. Struktura i jasność: różnie, bo role przy awariach nocnych nie są spisane. Sens: raczej tak. Wpływ: brak danych, bo nie wiem, czy ludzie widzą efekty swojej pracy. Plan: na spotkaniu zapytam "Co z naszej pracy widać u klientów?" i poproszę o trzy odpowiedzi pisemnie.

Lekcja 2.3. Jak czytać badania: co wolno przenieść do Twojej firmy

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. Zdanie z prezentacji w firmie w Białymstoku: "Zespoły z wysokim bezpieczeństwem psychologicznym osiągają lepsze wyniki". Kto: brak informacji. Gdzie: brak informacji. Co mierzono: brak informacji. Związek czy przyczyna: zdanie sugeruje przyczynę. Skala: nie wiadomo. Poprawione zdanie: "W badaniu Edmondson (1999) w 51 zespołach firmy produkcyjnej bezpieczeństwo psychologiczne wiązało się z zachowaniami uczenia się, a te z wynikami zespołu. Zanim zastosujemy to u nas, sprawdźmy, jak jest w naszych zespołach".

Moduł 3. Zachowania lidera: pytania, błędy, reakcja na złe wieści

Lekcja 3.1. Pytania lidera: jak zaprosić zespół do mówienia

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół administracji w Opolu, kierownik pan Zbigniew. 1) "Czy są pytania?" (zamknięte) zmieniam na "Jakie pytania jeszcze nie padły?". 2) "Rozumiecie nowy grafik?" (zamknięte) na "Co w nowym grafiku sprawia kłopot w Waszej pracy?". 3) "Wszyscy się zgadzają?" (zamknięte) na "Kto widzi to inaczej i dlaczego?". Zdanie o omylności: "W zeszłym miesiącu źle oszacowałem czas na przegląd umów, więc grafik w tym tygodniu jest napięty, i chcę usłyszeć, co tego wymaga".

Lekcja 3.2. Zdania, które otwierają i zamykają rozmowę: wzory do użycia

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma budowlana w Toruniu, kierownik pan Leszek. 1) "Dlaczego dopiero teraz o tym mówisz?" zamyka. Zamiennik: "Dziękuję, że mówisz. Co sprawiło, że wyszło to dopiero dziś, i jak możemy to łapać wcześniej?". 2) "Tego się nie robi" zamyka. Zamiennik: "Pokaż mi, jak to widzisz, i sprawdzimy razem". 3) "Co Ci pomoże to zrobić?" otwiera i nie wymaga zmiany.

Lekcja 3.3. Złe wieści na biurku lidera: reakcja krok po kroku

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma transportowa w Bydgoszczy, kierowniczka pani Irena, zgłasza dyspozytor Paweł: pomylił adres rozładunku. 1) "Dziękuję, że od razu mówisz." 2) "Gdzie jest teraz kierowca i ile ma do pomyłkowego adresu?" 3) "Dzwonisz do kierowcy, ja do klienta, jesteśmy w kontakcie o 16:30." 4) Po rozładunku: "Jak wyglądało wprowadzanie adresu, gdzie można było to wyłapać?". 5) Wieczorem: "Klient dostał towar, dziękuję za szybką reakcję." 6) Na odprawie: "Wprowadzamy drugie potwierdzenie adresu", bez nazwiska.

Moduł 4. Spotkania i codzienna komunikacja: kto mówi, kto milczy

Lekcja 4.1. Kto mówi, kto milczy: jak obserwować spotkanie

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, spotkanie zespołu księgowości w Poznaniu, 20 minut. Zapis: Piotr 7 wypowiedzi, Anna 5, Karol 1 (pytanie o termin), Julia 0. Propozycja Anny o zmianie kolejności zamknięć miesiąca została pominięta. Opis wzorca: dwie osoby wypowiedziały trzy czwarte zdań, a pomysł Anny nie doczekał się odpowiedzi. Pytanie do rozmowy z Julią: "Co pomogłoby Ci zabrać głos na spotkaniu?"

Lekcja 4.2. Zasady spotkania i techniki włączania wszystkich

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, cotygodniowa odprawa zespołu IT w Krakowie, 8 osób. Technika: pisanie najpierw. Pytanie: "Co w tym tygodniu blokuje Twoje zadania?". Czas: 4 minuty na kartce, potem runda, zaczynamy od osoby siedzącej po lewej stronie osoby prowadzącej, a za tydzień po prawej. Zasada do uzgodnienia: "Każda zgłoszona blokada dostaje właściciela i termin odpowiedzi do piątku. Kto nie chce mówić na głos, może oddać kartkę osobie prowadzącej".

Lekcja 4.3. Komunikacja zdalna i pisemna: czat, e-mail i komunikat do zespołu

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, kierownik zespołu księgowości w Katowicach, wiadomość na czacie: "Chcę zmienić termin zamknięcia miesiąca z 5. na 3. dnia roboczego. Do wtorku napiszcie mi, co to utrudni, także jeśli według Was to zły pomysł. Możecie pisać tutaj albo do mnie prywatnie. W środę zbieram odpowiedzi i w czwartek przedstawię decyzję z uzasadnieniem".

Moduł 5. Błędy i uczenie się: przegląd po fakcie bez szukania winnych

Lekcja 5.1. Błąd w zespole: dlaczego ludzie o nim milczą

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, kierowniczka zespołu księgowości w Szczecinie. Pierwsze zdanie, które padło: "Znowu to samo? Przecież mówiłam". Wynik: pani Kasia przez kwartał nie zgłosiła dwóch drobnych pomyłek w fakturach, zauważył je dopiero audyt. Nowa wersja: "Dziękuję, że zgłaszasz to teraz. Co już wiemy o fakturze i co trzeba poprawić dzisiaj? O przyczynach porozmawiamy w czwartek".

Lekcja 5.2. Przegląd po fakcie bez szukania winnych: wzór i notatka

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, dział HR w Lublinie, 12.10: ogłoszenie o rekrutacji opublikowano z błędną datą aplikacji. Chronologia: szablon ogłoszenia zawierał datę z poprzedniej rekrutacji, ogłoszenie opublikowano bez drugiej osoby do weryfikacji, kandydat zgłosił błąd po dwóch dniach. Co pomogło: szybka reakcja kandydata. Co utrudniało: brak listy kontrolnej przed publikacją. Działania: lista kontrolna z polem na datę (Agata, do 19.10), druga osoba sprawdza każde ogłoszenie (Piotr, od 19.10). Sprawdzenie: za miesiąc.

Lekcja 5.3. Błąd w ofercie dla klienta: przypadek krok po kroku

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, biuro rachunkowe w Opolu. Pracownik: "Pani Aniu, w deklaracji klienta z wczoraj wpisałem błędny okres. Deklaracja nie została jeszcze złożona w urzędzie. Chcę ją poprawić i sprawdzić, czy jeszcze coś z tego klienta jest do korekty". Przełożona: "Dziękuję, że mówisz od razu. Popraw dziś deklarację i sprawdź pozostałe dokumenty tego klienta. O przyczynach pogadamy jutro, po spokojnym przejrzeniu procesu".

Moduł 6. Konflikt i niezgoda bez straty relacji

Lekcja 6.1. Niezgoda, konflikt i mobbing: gdzie przebiega granica

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, druga sytuacja (pan Piotr). Pytania: czy pomijanie powtarza się i od kiedy? Które odprawy i które pytania dotyczą? Czy brak odpowiedzi utrudnia mu pracę, na przykład brak dostępu do danych? Czy dwie osoby mają inne wyjaśnienie, na przykład zmianę zakresu obowiązków? Czy pan Piotr zgłosił to komuś? Sprawą zajmie się według regulaminu pracodawca (osoba wskazana w firmie, dział HR), a w razie wątpliwości prawnik.

Lekcja 6.2. Jak się nie zgodzić i zachować relację: wzory zdań

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, pani Basia, księgowa w Białymstoku, do przełożonego. Co widzę: "Termin zamknięcia miesiąca skrócono z 5. do 3. dnia roboczego". Co z tego wynika: "Dane od działu sprzedaży zwykle docierają 3. dnia, więc zamykamy bez nich". Jak widzę inaczej: "Uważam, że skrócenie terminu zwiększa ryzyko błędów w rozliczeniu". Prośba: "Proponuję zostać przy 5. dniu przez kwartał albo przesunąć termin dostarczania danych na 2. dzień". Pytanie: "Czy możemy to omówić w czwartek?"

Lekcja 6.3. Ostra krytyka na spotkaniu: przypadek i ścieżka eskalacji

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma z Kielc. Zapis: "10.11, 9:15, sala B, 6 osób. Kierownik powiedział do mnie przy wszystkich: 'To nie nadaje się do niczego, przepisz do jutra'. Termin skrócono z piątku do wtorku". Zgłoszenie: "Zgłaszam zdarzenie z 10.11 z odprawy działu. Opis w załączniku. Proszę o rozmowę w tym tygodniu i o informację, jak wygląda dalszy tryb postępowania w naszej firmie".

Moduł 7. Mierzenie w zespole: krótka ankieta, rozmowy 1:1, plan zmian

Lekcja 7.1. Krótka ankieta bezpieczeństwa psychologicznego: pytania i skala

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół księgowości w Poznaniu, 7 osób. Kanał: formularz online, wyniki widzi tylko Janina z HR. Minimalna liczba odpowiedzi: 5. Wstęp: "Chcemy sprawdzić, jak pracuje się w naszym zespole, żeby wybrać jedną rzecz do poprawy. Ankieta jest anonimowa, nie pytamy o nic poza siedmioma stwierdzeniami. Odpowiedzi zbieramy do 20 listopada, wyniki omówimy na zebraniu 27 listopada." Arkusz: wiersze 1-7, kolumny liczba odpowiedzi, średnia, min, max, uwagi.

Lekcja 7.2. Rozmowy 1:1 jako pomiar: pytania i notatki

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, kierownik zespołu logistyki w Gdańsku, Tomasz. Pytania: 1) Co idzie dobrze w pracy zespołu? 2) Co Cię ostatnio męczy? 3) Co się dzieje, gdy w zamówieniu jest błąd? 4) Kiedy trudno było Ci się odezwać? 5) Co mógłbym zmienić ja? Szablon notatki: Sytuacja: "zamówienie dla klienta z Sopotu poszło z błędem, osoba odpowiedzialna dowiedziała się od klienta". Wzorzec: "o błędach częściej dowiaduje się klient niż kierownik". Co zrobię: "na zebraniu opowiem o własnej pomyłce z zeszłego miesiąca i zapytam, jak łatwiej zgłaszać błędy".

Lekcja 7.3. Od wyniku do planu zmian: jak czytać dane z małego zespołu

Rozwiązanie: Temat: stwierdzenie 1 (reakcja na błędy), średnia 2,2, najniższa. Otwarcie na zebraniu: "Najniżej wypadło stwierdzenie o błędach, 2,2. Chcę zrozumieć, co za tym stoi. Powiedzcie, kiedy ostatnio ktoś zgłosił błąd i co się stało." Działanie: na zebraniu w każdy piątek 10 minut na "co poszło nie tak i czego się nauczyliśmy", prowadzi Ewa Wójcik, start 4 grudnia, pierwszy przegląd po sześciu tygodniach. Wyniki są od 3,6 do 4,6 dla pozostałych stwierdzeń, więc nie wybieram ich teraz.

Moduł 8. Projekt końcowy: plan zmian w moim zespole i egzamin

Lekcja 8.1. Projekt końcowy, część 1: diagnoza mojego zespołu

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. Zespół: 5 osób, dział HR w Lublinie, praca zdalna dwa dni w tygodniu, spotkanie we wtorek rano. Dane: ankieta z 18 listopada (5 odpowiedzi z 5), jedna rozmowa 1:1, notatki z jednego

spotkania. Mocne strony: nikt nie jest odrzucany za inność (średnia 4,6), umiejętności są wykorzystywane (4,2). Do poprawy: mówienie o trudnych sprawach (2,8). Na spotkaniu z 17 listopada kierowniczka zamknęła temat obciążenia pracą jednym zdaniem. Czego nie wiem: czy trzy osoby nie mówią, bo się obawiają, czy nie mają zdania; czy w pracy zdalnej jest inaczej. Wybrany temat: mówienie o trudnych sprawach.

Lekcja 8.2. Projekt końcowy, część 2: plan działań na 90 dni

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół obsługi zamówień w Bydgoszczy, 8 osób, kierowniczka Marta Zielińska. Cel: błędy w zamówieniach są zgłaszane w zespole, zanim dowie się o nich klient. Diagnoza: ankieta z 13 listopada, stwierdzenie o błędach 2,5, dwie rozmowy 1:1. Działania: 1) Marta opowiada o własnej pomyłce na odprawie 7 grudnia i potem raz w miesiącu; 2) Paweł Maj prowadzi co poniedziałek 10 minut "co poszło nie tak i czego się uczymy", od 14 grudnia; 3) Ewa Nowak przygotowuje do 18 grudnia prostą notatkę z przeglądu po fakcie, bez nazwisk. Zasady rozmów: opisujemy sytuację, nie osobę; błąd zgłaszamy w dniu, w którym go widzimy; sprawy dotyczące nękania przekazuję do HR. Miary: ta sama ankieta, stwierdzenie o błędach, oraz liczba błędów zgłoszonych w zespole przed klientem. Termin pomiaru: 5 marca. Ryzyka: odprawa zostanie skrócona (odpowiedź: 10 minut w kalendarzu), ktoś uzna ankietę za kontrolę (odpowiedź: powtórzę zasady anonimowości). Przegląd po 90 dniach: 8 marca.

Lekcja 8.3. Projekt końcowy, część 3: komunikat do zespołu i kolejny pomiar

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, dział HR w Lublinie, kierowniczka Danuta Kowalczyk. Komunikat: "Dziękuję za ankietę, odpowiedziało pięć osób z pięciu. Najniżej wypadło stwierdzenie o rozmowach na trudne tematy. Przez 90 dni zajmiemy się tym jednym obszarem. Od 8 grudnia na końcu każdego spotkania zadam pytanie: 'Czego dziś nie powiedzieliśmy?' i dam minutę na zapisanie odpowiedzi. Karol Wójcik będzie zbierał pytania przed spotkaniem. Do 22 grudnia ustalimy wspólnie zasady rozmowy o obciążeniu pracą. Kolejna ankieta 9 marca, odpowiedzi zbiera Jolanta z kadr i tylko ona je widzi. Uwagi do planu przyjmuję do 4 grudnia." Daty w kalendarzu: wysłanie komunikatu 3 grudnia, kolejny pomiar 9 marca, przegląd po 90 dniach 15 marca.

Do wydruku: wszystkie ćwiczenia z kursu, razem z rozwiązaniami, masz w [Zeszycie ćwiczeń (PDF)](/downloads/Zeszyt-cwiczen-bezpieczenstwo-psychologiczne.pdf). Po ukończeniu projektu możesz do nich wrócić i porównać pierwsze odpowiedzi z ostatnimi.