

WORK BOOK

EPIZODA 2

Z TOXI NA „TOHCI“
PROSTŘEDÍ

#PSYCHOLOGICKÉBEZPEČÍ #ZPĚTNÁVAZBA #NEBÁTSECHYB

VÍTEJTE U DRUHÉ EPIZODY ATAIRU LEADERSHIP TV

Abychom současným náročným obdobím, které označujeme jako tzv. dokonalou bouři, dokázali úspěšně proplout, potřebujeme být inovativnější a udržet energii a motivaci svou i našich lidí.

Inovace se ale neobejdou bez chyb. Aby však lidé ve firmách mohli inovovat a zkusit nové věci, potřebují pracovat v psychologicky bezpečném prostředí. Problém však je, že v současnosti je 52 % lidí vyhořelých. Bez energie a motivace se inovuje těžko. Studie ukazují, že za vyhoření může hlavně toxické pracovní prostředí. Což je přesný opak psychologicky bezpečného prostředí.

Druhá epizoda se proto jmenuje „Z Toxi na „ToChci“ prostředí“. Na základě spoluprací s firmami jsme identifikovali 4 překážky, které je třeba na cestě k psychologicky bezpečnému prostředí překonat. V této epizodě vám ukážeme, jak na to.

To nejdůležitější jsme pro vás opět shrnuli v tomto praktickém workbooku.

CO VE WORKBOOKU NAJDETE

Na stranách 4–10 najdete v přehledné infografice hlavní obsahové body z vysílání. Na stranách 12–14 se můžete seznámit s datovými výstupy z hlasování, která proběhla v živém vysílání. A na stranách 16–18 vás čekají šablony s dotazníky na měření týmového a mezitýmového psychologického bezpečí.

Věříme, že vám tento workbook poskytne dostatek inspirace i praktických nástrojů, abyste je mohli vyzkoušet ve své firmě nebo ve svém týmu.

*Přejeme hodně úspěchů
na cestě k vytvoření
psychologicky bezpečného prostředí.*

Radka Dohnalová a Petr Havlíček,
ATAIRU



PŘEDSTAVENÍ SERIÁLU ATAIRU LEADERSHIP TV

EPIZODA 1

PŘÍLIŠ MNOHO ZAJÍCŮ: PLÍŽIVÁ SMRT

#JASNOST

#Prioritizace

#NotToDo

14. 10. 2022 10:00-11:30

Organizace často nemají jasně a srozumitelně definované svoje strategické směřování. A pokud už nějaký strategický dokument mají, ne vždy se jim daří „propsat“ ho do všech vrstev firmy, a sladit jednotlivé části mezi sebou. Pak může být těžké přestat věnovat energii projektům, které nejsou z pohledu strategického směřování tak relevantní.

EPIZODA 2

Z TOXI NA „ToChci“ PROSTŘEDÍ

#PSYCHOLOGICKÉBEZPEČÍ

#ZPĚTNÁVAZBA

#NEBÁTSECHYB

4. 11. 2022 10:00-11:30

Na cestě ke zdravému prostředí psychologického bezpečí stojí řada překážek. Pro organizace může být těžké rozpoznat, jak velký problém mají před sebou a kde začít s jeho řešením. V prostředí s nízkou mírou psychologického bezpečí se navíc lidé bojí ozvat, a tak vlastně ani nevysílají signály, že je něco špatně. Přitom právě díky silnému pocitu psychologického bezpečí se mohou lidé cítit spokojení a motivovaní.

EPIZODA 3

KDYŽ LÍDŘI SAMI NESTAČÍ...

#EMPOWERMENT

#STOPALIBISMU

#ODPOVĚDNOST

2. 12. 2022 10:00-11:30

Empowerment, neboli zplnomocňování. Často mu brání fakt, že lídři nejsou vždy připravení „pustit“ odpovědnost dolů do nižších úrovní organizace. A zároveň ne vždy jsou jejich lidé připravení odpovědnost přijmout. Typickým symptomem je pak alibismus. A přitom máloco dokáže zvýšit adaptivitu a rychlost inovací než nezávislé rozhodování na řadě míst současně.

PSYCHOLOGICKÉ BEZPEČÍ



PROČ JE PSYCHOLOGICKÉ BEZPEČÍ DŮLEŽITÉ?

Psychologické bezpečí je jedním z pěti nejdůležitějších předpokladů pro nejvýkonnější týmy.

Projekt Googlu s názvem ARISTOTELES zkoumal fungování 180 týmů po dobu 2 let. Hodnotili až 100 proměnných a **5** z nich vyšlo jako nejdůležitějších.

- 1 PSYCHOLOGICKÉ BEZPEČÍ**
- 2 VZÁJEMNÁ SPOLEHLIVOST**
- 3 STRUKTURA & JASNOST**
- 4 SMYSL**
- 5 DOPAD**

PROČ JE TO DŮLEŽITÉ PŘÁVĚ V TÉTO DOBĚ?



Lidé jsou po COVID-19 velmi unavení

Až **52 %** lidí se cítí vyhořelých.



Je stále těžší si udržet klíčové lidi

Až **73 %** zaměstnanců zvažuje odchod z firmy, kde je toxické prostředí.



Extremní nedostatek vhodných uchazečů

49 % českých zaměstnavatelů se potýká s problémy při obsazování volných pracovních pozic



V následujících měsících předpokládáme náročné výzvy

Zpomalení ekonomiky, geopolitická nestabilita nebo COVID-19.

CO NÁM PSYCHOLOGICKÉ BEZPEČÍ MŮŽE PŘINÉST?

vyšší angažovanost lidí

nižší fluktuace

větší odvaha riskovat a experimentovat

vyšší inovativnost

větší ochota učit se z chyb

vyšší kvalita

POZITIVNÍ DOPAD NA EKONOMICKÉ VÝSLEDKY ORGANIZACE

Prostředí psychologického bezpečí je kriticky důležité. Zkušenosti však ukazují, že vytvořit takové prostředí není jednoduché a na cestě k němu je potřeba zolat **4** hlavní překážky.

4 PŘEKÁŽKY PSYCHOLOGICKÉHO BEZPEČÍ

1

VYPNUTÝ RADAR

Nevíme, že máme problém.

Doteď jsme neměřili naši úroveň psychologického bezpečí. Nevíme, v jaké oblasti máme problém a jak je velký.

2

NEDOSTATEK SIGNÁLU

Lidé se bojí ozvat.

Lidé se bojí:

- ozývat se
- přiznat chybu
- dávat zpětnou vazbu
- vyjadřovat nesouhlas

3

RUŠENÍ SIGNÁLU

Kolegové demotivují ostatní svými reakcemi.

Nadřízení nebo kolegové demotivují ostatní od toho, aby se ozývali:

- jejich negativními reakcemi
- nedoceňováním snahy lidí ozývat se
- akceptováním toxického chování

4

OMEZENÝ DOSAH

Neřešíme psychologické bezpečí mimo náš tým.

Neřešíme psychologické bezpečí mimo náš tým. Při mezitýmové spolupráci neprobíhá pravidelná zpětná vazba a nejsou nastavená pravidla fungování lidí na základě psychologického bezpečí.

JAK PŘEKONAT PŘEKÁŽKY NA CESTĚ K PSYCHOLOGICKÉMU BEZPEČÍ

1

VYPNUTÝ RADAR

Nevíme, že máme problém.

- Otevřít diskuzi o tom, co je to psychologické bezpečí a proč je důležité.
- Měřit úroveň psychologického bezpečí a v rámci týmu identifikovat v jaké oblasti máme největší problém.

2

NEDOSTATEK SIGNÁLU

Lidé se bojí ozvat.

- Vybízet ostatní k tomu, aby se aktivně zapojili skrz diskuzi o obavách, práci se signálními slovy a kladení správných otázek.
- Redefinovat vnímání chyb podle toho, do jaké kategorie patří a posílit experimentování.

3

RUŠENÍ SIGNÁLU

Kolegové demotivují ostatní svými reakcemi.

- Oceňovat snahu lidí bez ohledu na to, zda souhlasíme s tím, co říkají.
- Neobviňovat lidi za komplexní a chytré chyby. Podporovat retrospektivy a poučení z chyb.

4

OMEZENÝ DOSAH

Neřešíme psychologické bezpečí mimo náš tým.

- Měřit úroveň psychologického bezpečí mezi týmy.
- Nastavit proces pravidelné mezitýmové zpětné vazby.

PŘEKÁŽKA 1: VYPNUTÝ RADAR

1

VYPNUTÝ RADAR

2

NEDOSTATEK SIGNÁLU

3

RUŠENÍ SIGNÁLU

4

OMEZENÝ DOSAH

Psychologické bezpečí se chová trochu jako černá díra: čím větší problém je, tím méně signálů vysílá. Můžeme pak žít v přesvědčení, že u nás je všechno v naprostém pořádku. Jak ale vůbec zjistit, že to není možné tak, jak si myslíme? Máme na to jednoduchou radu: změřte si to.

ŘEŠENÍ PŘEKÁŽKY 1: JAK ZAPNOUT RADAR

DOTAZNÍK NA MĚŘENÍ PSYCHOLOGICKÉHO BEZPEČÍ V RÁMCI TÝMU

1

V našem týmu a před mým šéfem můžu vždy bez obav vyslovit jiný názor nebo nesouhlas.



2

Nebojím se dávat zcela otevřenou konstruktivní zpětnou vazbu svému nadřízenému a kolegům.



3

V našem týmu můžu bez jakýchkoliv problémů otevírat nepříjemná témata a otevřeně diskutovat o jejich řešení.



4

V našem týmu se můžu pouštět do experimentů a inovací beze strachu z případného neúspěchu.



5

Když udělám chybu, nikdo mě neobviňuje, ani se po mně nevozí. Naopak hledáme, jak se z chyby poučit.



6

Nebojím se říct si o pomoc, obzvláště v situacích, kdy by ostatní mohli mít dojem, že na to nemám.



7

Cítím od svého nadřízeného a svého týmu respekt k mé osobě, k mým potřebám, a ke způsobu, jakým pracuji.



Legenda:

Na škále 1 (vůbec nesouhlasím) - 10 (zcela souhlasím) hodnotíte platnost sedmi tvrzení.

VYUŽITÍ ANONYMIZOVANÉHO DOTAZNÍKU MÁ CELOU ŘADU VÝHOD:



Už jen samotná skladba otázek pomáhá lidem chápat, jaké jsou aspekty psychologického bezpečí. Pomáhá vám problém pojmenovat, mluvit o něm mezi sebou a rozumět mu stejně.



Odpovědi vám vytvoří významovou mapu. Vidíte, které z oblastí dosáhly dobrého výsledku, a na které oblasti nebo ideálně jednu nejhůře hodnocenou oblast, se primárně zaměřit.



Zároveň vám dotazník umožňuje sledovat a vyhodnocovat v čase, jak se vám daří úroveň psychologického bezpečí zlepšovat.

PŘEKÁŽKY 2 A 3: NEDOSTATEK & RUŠENÍ SIGNÁLU

1

VYPNUTÝ RADAR

2

NEDOSTATEK SIGNÁLU

3

RUŠENÍ SIGNÁLU

4

OMEZENÝ DOSAH

Studie od Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison a Patricie F. Hewlin ve Spojených státech zjistila, že 85 % zaměstnanců nedokáže před svými šéfy mluvit otevřeně o svých pracovních obavách. A jaký byl jejich nejčastější důvod? Nechtěli, aby je jejich nadřízení vnímali ve špatném světle.

Pro lidi je výhodnější mlčet než mluvit.

PROČ LIDÉ RADĚJI MLČÍ, NEŽ ABY SE OZVALI

	PRO KOHO JE TO PROSPĚŠNÉ	KDY SE PROSPĚCH PROJEVÍ	JISTOTA PROSPĚCHU
OZVAT SE	Organizaci a/nebo její zákazníky	S odstupem času	Nízká
MLČET	Pro toho, kdo mlčí	Okamžitě	Vysoká

Z ČEHO VLASTNĚ MÁME OBAVY?

1

Nechceme vypadat, že nějaké problematice, diskuzi nebo prezentaci nerozumíme, a tak je jednodušší se na nic neptat.

2

Nechceme budit dojem, že na to nemáme, a tak mlčíme o svých chybách, nebo je dokonce popíráme.

3

Nechceme působit dotěrně nebo neodbytně, a tak si necháváme svoje podněty, nápady nebo návrhy na zlepšení pro sebe.

4

Nechceme, aby nás ostatní vnímali jako potíživistu, který vidí ve všem nějaký problém, a tak nekritizujeme status quo.

Nadřízení mohou ještě více posílit mlčení svým chováním a reakcemi, a tak doslova signály rušit.

ŘEŠENÍ PŘEKÁŽKY 2 A 3: JAK ODBLOKOVAT SIGNALIZACI

1 VYBÍZEJTE OSTATNÍ K TOMU, ABY SE AKTIVNĚ ZAPOJILI

DISKUZE O OBAVÁCH

Začněte se s lidmi bavit o tom, z čeho mají strach, a co nebo kdo je blokuje, aby se ozvali (viz. typické obavy výše). Dále se pobavte, co můžete udělat pro to, aby se daná obava zmírnila a jak vypadá cílový stav, ke kterému se chcete dostat.

STRACH, OBAVA NEBO BLOKÁTOR	CO MŮŽEME UDĚLAT PRO ZMÍRNĚNÍ	CÍLOVÝ STAV

PRACUJTE SE SIGNÁLNÍMI SLOVY

Signální slova jsou taková slova, která ostatním umožní se snadněji zapojit. Takovým signálním slovem může být třeba „černá ovce“ - které vyjadřuje, že se chystáte vyslovit jiný názor.

POKLÁDEJTE OTÁZKY, KTERÝMI OSTATNÍ POVZBUZUJETE, ABY SE VYJÁDŘILI

Například „Máte někdo jiný názor?“ nebo „Kde vidíte rizika nebo slabiny?“

2 OCEŇUJTE SNAHU OSTATNÍCH BEZ OHLEDU NA TO, ZDA SOUHLASÍTE S TÍM, CO ŘÍKAJÍ

Můžete například poděkovat za nápad nebo názor, za iniciativu, za zpětnou vazbu, za to, že otevřeli nějaké citlivé nebo náročné téma.

3 PRACUJTE DOBRĚ S CHYBAMI

Je důležité si uvědomit, že chyby mohou být trojího rázu: předvídatelné, komplexní a inteligentní. A každý typ vyžaduje jinou reakci:

PŘEDVÍDATELNÉ CHYBY	KOMPLEXNÍ CHYBY	INTELENTNÍ CHYBY
Školení nebo přeškolení	Identifikace rizikových faktorů a jejich prevence	Tzv. failure parties, fuck up nights nebo failure awards
Změna nebo zlepšení procesu	Analýza chyb a klíčová poučení	Analýza výsledků a implikací pro budoucí směřování
Postih při opakování	Zlepšení procesu nebo systému	Společné vytváření nových předpokladů a následujících experimentů

Bez fungující signalizace zůstane psychologické bezpečí opravdu jen černou dírou, která pohltí motivaci i energii lidí ve firmě.

PŘEKÁŽKA 4: OMEZENÝ DOSAH

1

VYPNUTÝ RADAR

2

NEDOSTATEK SIGNÁLU

3

RUŠENÍ SIGNÁLU

4

OMEZENÝ DOSAH

Lidé ve firmách výrazně lépe hodnotí úroveň psychologického bezpečí ve vlastním týmu, než v celé organizaci.
Proč to tak je:

Za vyladování spolupráce mezi týmy **nemá nikdo přímou zodpovědnost**. Často slyšíme: „*Za chování jiného týmu je zodpovědný jeho šéf. A toho těžko ovlivním.*“

Důležitou roli hraje i **loajalita vůči vlastnímu týmu**, kdy máme přirozenou tendenci „kopat za svoje barvy“, i když vnitřně uznáváme pravdu protistrany.

ŘEŠENÍ PŘEKÁŽKY 4: JAK PŘEKRAČOVAT VLASTNÍ HRANICE

1 MĚŘTE SI ÚROVEŇ PSYCHOLOGICKÉHO BEZPEČÍ I MEZI TÝMY

1

Před kolegy z týmu můžu vždy bez obav vyslovit jiný názor nebo nesouhlas.



2

Nebojím se dávat zcela otevřenou konstruktivní zpětnou vazbu kolegům z týmu .



3

V interakci s kolegy z týmu můžu bez jakýchkoliv problémů otevřít nepříjemná témata a otevřeně diskutovat o jejich řešení.



4

S kolegy z týmu se můžu pouštět do experimentů a inovací beze strachu z případného neúspěchu.



5

Když udělám chybu, nikdo z jiného týmu mě neobviňuje, ani se po mně nevozí. Naopak hledáme, jak se z chyby poučit.



6

Nebojím se říct si o pomoc kolegům z týmu , obzvláště v situacích, kdy by ostatní mohli mít dojem, že na to nemám.



7

Cítím od kolegů z týmu respekt k mé osobě, k mým potřebám, a ke způsobu, jakým pracuji.



Legenda:

Na škále 1 (vůbec nesouhlasím) - 10 (zcela souhlasím) hodnotíte platnost sedmi tvrzení.

2 ORGANIZUJTE PRAVIDELNÉ RETROSPEKTIVY S OSTATNÍMI TÝMY

Zavedte na pravidelné bázi setkávání dvou týmů, které spolu úzce spolupracují, nebo zorganizujte setkání klíčových lidí napříč týmy. Zaměřte se na to, co mezi vámi funguje, a co je důležité v oblasti psychologického bezpečí zlepšit. Setkání může mít formát retrospektivy, týmové zpětné vazby, nebo třeba hackathonu. Důležité je rámovat diskusi z pohledu budoucnosti. Nedávat si feedback, ale spíše feedforward - nemluvit o tom, co bylo špatně, ale o tom, co můžeme udělat příště lépe.



VÝSLEDKY HLASOVÁNÍ

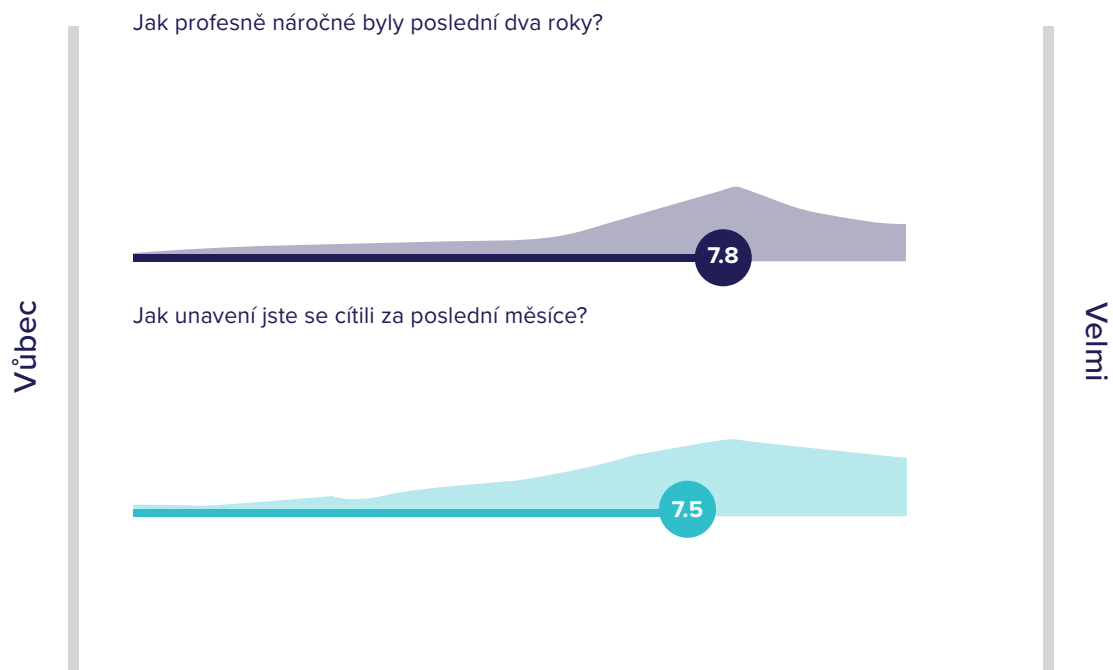


ATAIRU

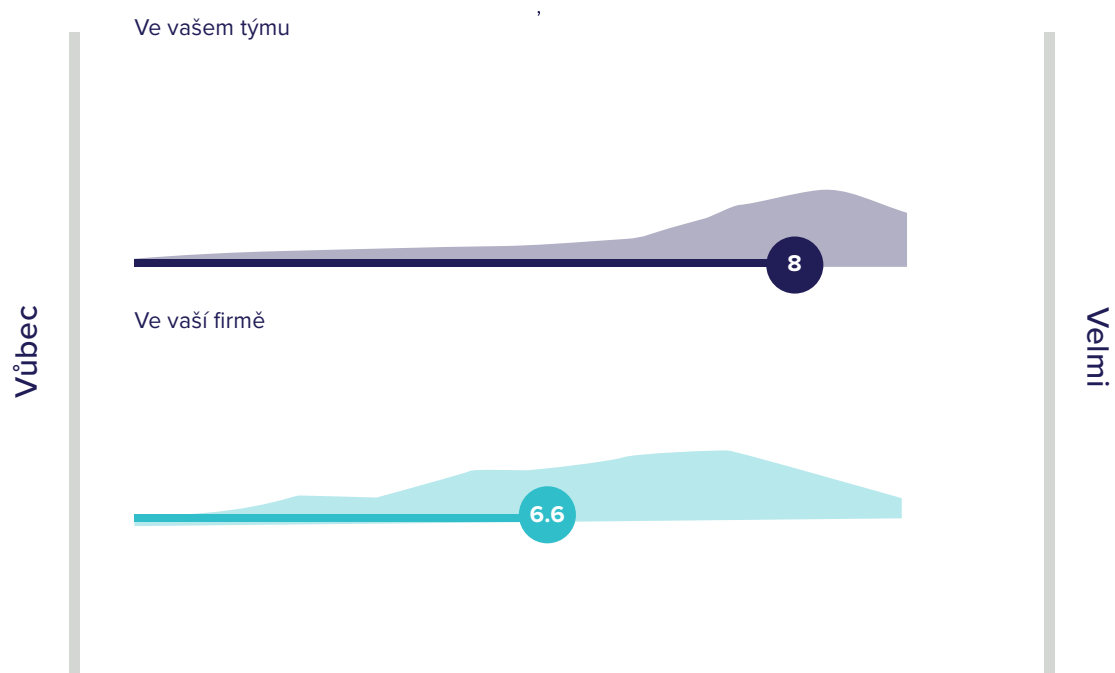
POWERED BY **COLOURS OF DATA**



Náročnost předchozího období



Úroveň psychologického bezpečí



3

Úroveň psychologického bezpečí v týmu

V mém týmu a před mým šéfem můžu vždy bez obav vyslovit jiný názor nebo nesouhlas.

8.3

Nebojím se dávat zcela otevřenou konstruktivní zpětnou vazbu svému nadřízenému a kolegům.

7.8

V našem týmu můžeme bez jakýchkoliv problémů adresovat nepříjemná témata a otevřeně diskutovat o jejich řešení.

8.1

V našem týmu se můžeme pouštět do experimentů a inovací beze strachu z případného neúspěchu.

7.6

Když udělám chybu, nikdo mě neobviňuje, ani se po mně nevozí. Naopak hledáme, jak se z chyby poučit.

7.7

Nebojím se říci si o pomoc, obzvláště v situacích, kdy by ostatní mohli mít dojem, že na to nemám.

8

Cítím od svého nadřízeného a svého týmu respekt k mé osobě, k mým potřebám a ke způsobu, jakým pracuji.

8.2

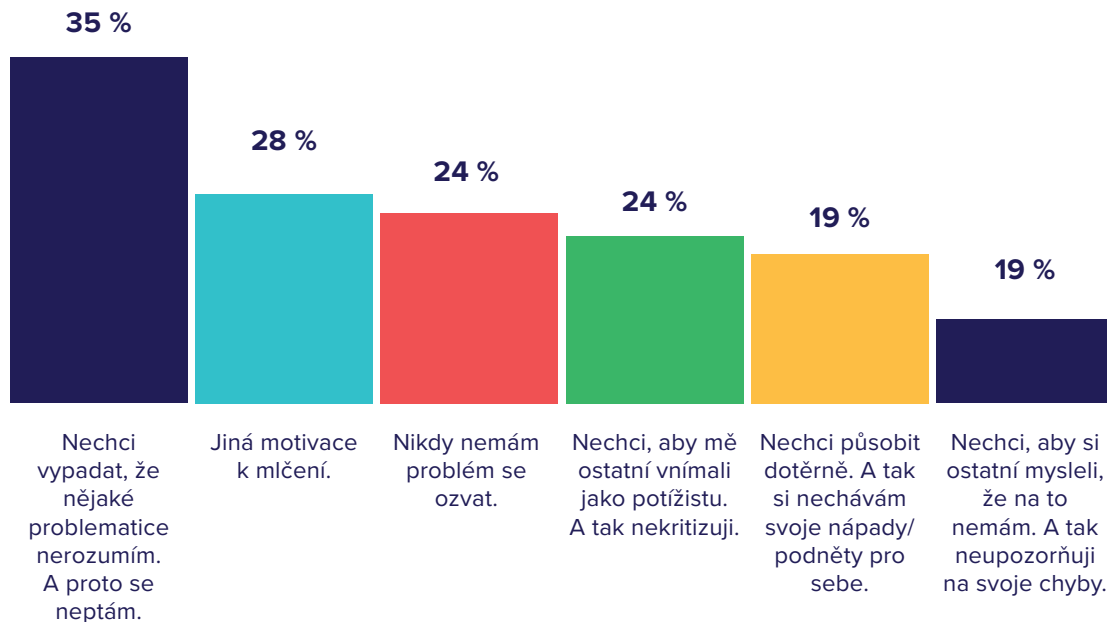
Vůbec nesouhlasím

Zcela souhlasím

4

Co je vaší nejčastější motivací, když se rozhodnete mlčet?

(více možných odpovědí)



5

Jak chcete začít adresovat psychologické bezpečí ve vašem týmu nebo firmě?



A yellow circle is positioned to the left of the word 'ŠABLONY', with a thin yellow vertical line extending downwards from its center to the bottom of the page.

ŠABLONY

ŠABLONA 1: DISKUZE O OBAVÁCH

Začněte se s lidmi bavit o tom, z čeho mají strach, a co nebo kdo je blokuje, aby se ozvali. Dále se pobavte, co můžete udělat pro to, aby se daná obava zmírnila a jak vypadá cílový stav, ke kterému se chcete dostat.

STRACH, OBAVA NEBO BLOKÁTOR	CO MŮŽEME UDĚLAT PRO ZMÍRNĚNÍ	CÍLOVÝ STAV

ŠABLONA 2: DOTAZNÍK NA MĚŘENÍ PSYCHOLOGICKÉHO BEZPEČÍ V RÁMCI TÝMU

Na škále 1 (vůbec nesouhlasím) - 10 (zcela souhlasím) hodnotíte platnost sedmi tvrzení:

1

V našem týmu a před mým šéfem můžu vždy bez obav vyslovit jiný názor nebo nesouhlas.



2

Nebojím se dávat zcela otevřenou konstruktivní zpětnou vazbu svému nadřízenému a kolegům.



3

V našem týmu můžu bez jakýchkoliv problémů otvírat nepříjemná témata a otevřeně diskutovat o jejich řešení.



4

V našem týmu se můžu pouštět do experimentů a inovací beze strachu z případného neúspěchu.



5

Když udělám chybu, nikdo mě neobviňuje, ani se po mně nevozí. Naopak hledáme, jak se z chyby poučit.



6

Nebojím se říct si o pomoc, obzvláště v situacích, kdy by ostatní mohli mít dojem, že na to nemám.



7

Cítím od svého nadřízeného a svého týmu respekt k mé osobě, k mým potřebám, a ke způsobu, jakým pracuji.



ŠABLONA 3: DOTAZNÍK NA MĚŘENÍ PSYCHOLOGICKÉHO BEZPEČÍ MEZI TÝMY

Na škále 1 (vůbec nesouhlasím) - 10 (zcela souhlasím) hodnotíte platnost sedmi tvrzení:

1

Před kolegy z týmu můžu vždy bez obav vyslovit jiný názor nebo nesouhlas.



2

Nebojím se dávat zcela otevřenou konstruktivní zpětnou vazbu kolegům z týmu .



3

V interakci s kolegy z týmu můžu bez jakýchkoliv problémů otevřít nepříjemná témata a otevřeně diskutovat o jejich řešení.



4

S kolegy z týmu se můžu pouštět do experimentů a inovací beze strachu z případného neúspěchu.



5

Když udělám chybu, nikdo z jiného týmu mě neobviňuje, ani se po mně nevozí. Naopak hledáme, jak se z chyby poučit.



6

Nebojím se říct si o pomoc kolegům z týmu , obzvláště v situacích, kdy by ostatní mohli mít dojem, že na to nemám.



7

Cítím od kolegů z týmu respekt k mé osobě, k mým potřebám, a ke způsobu, jakým pracuji.



PŘÍŠTĚ UVIDÍTE

EPIZODA 3

KDYŽ LÍDŘI SAMI NESTAČÍ...

#EMPOWERMENT #STOPALIBISMU #ODPOVĚDNOST

2. 12. 2022 10:00 - 11:30

Problém, který firmy řeší: Rozhodování z jednoho centrálního místa nemusí nutně držet krok s návalem změn. Leadeři ale často nejsou připravení zodpovědnost za rozhodování předat, a lidé ji naopak přijmout.

Empowerment, neboli zplnomocňování. V současnosti - minimálně podle hodnocení více než 100 oslovených firem - Achillova pata v adaptivitě firem.

A zároveň kvalita, která bude hrát klíčovou roli v budoucnosti. Jak to ale je: Zodpovědnost se uděluje, nebo bere? Anebo se děje obojí současně? A platí shodná pravidla v operativní části businessu stejně jako v té inovativní?

Empowermentu brání fakt, že lídři nejsou vždy připravení „pustit“ odpovědnost dolů do nižších úrovní organizace. A zároveň ne vždy jsou jejich lidé připravení odpovědnost přijmout. Typickým projevem takové nepřipravenosti je pak alibistická kultura se spoustou pozvánek na mítinky, s neúměrným množstvím lidí v kopii mailů a s rostoucí neochotou rozhodovat samostatně.

HOSTÉ:



Martina Kneiflová

Vedoucí partnerka,
EY Česká republika



Martin Vohánka

CEO EUROWAG

DĚKUJEME

Radka Dohnalová

radka.dohnalova@atairu.com

Petr Havlíček

petr.havlicek@atairu.com



www.atairu.com



@ATAIRU



@AtairuAuthenticLeadership



@weareatairu

