

Leo framstegssessioner

Att arbeta i lag



Deltagarhandbok



Sessionens mål

Efter denna session kommer deltagarna att kunna:

- Identifiera fem egenskaper för framgångsrika team.
- Definiera psykologisk trygghet och dess fördelar.
- Integrera egenskaperna i psykologisk trygghet när ni arbetar i team.

Aktivitet: Snöbollskrig

Skriv ert förnamn och efternamn med mycket stora bokstäver i utrymmet nedan samt riv därefter ur denna sida och nästa sida från deltagarhandboken. Skrynkla ihop pappret till en boll. Ni kommer nu att ha en snöboll med ert namn och en snöboll som är blank.

Namn:

<Denna sida är blank med avsikt>

Diskussion i små grupper nr 1: Vad är ett effektivt team?

Tänk tillbaka på när du var med i ett team som fungerade väl tillsammans.

Vad var det som gjorde att teamet var effektivt? Fanns det några särskilda egenskaper?

Var det erfarenheterna bland medlemmarna i teamet eller var det sättet på vilket teamets medlemmar samarbetade som gjorde det effektivt?

Google säger att de bästa teamen har följande fem saker

Zack Friedman

Tidigare medarbetare

VD, mentor (mentormoney.com). Bästsäljande författare, *The Lemonade Life*.

Det kallades Projekt Aristoteles.

Målet var att besvara denna fråga: "Vad är ett effektivt team hos Google?"

Detta kom de fram till.

De fem egenskaperna som skapar ett bra team

Google analyserade data från chefer, teamledare och teammedlemmar, för att kunna fastställa den viktiga dynamik som skapar framgångsrika team. Det allra viktigaste som forskningsteamet vid Google fann var att de bästa teamen var effektiva eftersom de arbetade väl tillsammans, oavsett vilka som var medlemmar i teamen.

Här är de fem egenskaper som skapar ett bra team:

1. Psykologisk trygghet
2. Pålitlighet
3. Struktur och tydlighet
4. Mening
5. Påverkan

Låt oss bryta ner vad forskningsteamet vid Google fann.

1. Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet handlar om miljön. Det handlar om att skapa en trygg kultur där medlemmarna känner sig tillräckligt trygga att ta en ömsesidig risk. Att uppmuntra teamets medlemmar att göra sina röster hörda, även om detta går emot gruppen, kan vara riskfyllt. Emellertid är det så att team som har skapat psykologisk trygghet uppmuntrar risktagande. Dessutom är det så att teammedlemmar som tar risker inte ses som störande, respektlösa eller inkompetenta.

När teamen främjar psykologisk trygghet finns det ett fritt flöde av idéer, vilka kan leda till bättre resultat. Du kan fråga om hjälp utan att vara rädd för hämnd eller straff eller att det ska påverka ditt rykte. Teamets medlemmar känner sig trygga i att ställa frågor och att dela åsikter, vilket kan leda till bra diskussioner och hjälpa teamet att blomstra.

2. Pålitlighet

Pålitlighet handlar om ansvar. Det handlar om trovärdighet. Det handlar om förtroende.

När alla i teamet tar ansvar, är trovärdiga och inger förtroende, då blir teamet framgångsrikt.

I hur många team har ni varit medlemmar där en person undandrar sig ansvar? Vi har alla sett det tidigare. Ett team kan gå under om bara en person inte går att lita på att han/hon gör jobbet. I ett team där alla verkligen litar på varandra kan varje teammedlem förlita sig på att arbete med hög kvalitet kommer att slutföras i tid.

3. Struktur och tydlighet

Alla team behöver struktur och tydlighet, så länge som reglerna inte är så strikta att de kväver teamets framsteg.

När teamen har struktur och tydlighet finns det specifika och tydliga arbetssätt och direktiv för teamets arbete och mål. När detta finns kan teamets medlemmar förstå sin respektive funktion och syfte samt förväntningar och mål gällande resultat.

Med struktur och tydlighet är nyckeln att vara specifik. Teamets medlemmar kommer att blomstra när de har mål som är tydliga, specifika och transparenta, så att de vet vad som förväntas av dem.

Exempel: Hos Google finns ett verktyg vid namn **Mål och viktiga resultat**, vilket används för att lägga fast och kommunicera ut både långa och korta mål. Vissa team lägger även fast vanliga ord, för att lansera normer som återspeglar teamets identitet.

4. Mening

Ingen vill arbeta på ett företag eller i en organisation utan mening eller syfte. Så du kan tänka dig hur en medlem i teamet kan känna sig om teamet varken har mening eller syfte. Det finns många sätt att skapa mening i teamets arbete. Exempel: Du kan skapa mening i själva arbetet eller i slutprodukten.

Google fann att andra sätt att skapa mening i arbetet omfattar skapande av ekonomisk trygghet, stödja familjen, hjälpa teamet att lyckas eller att främja självförverkligande.

5. Påverkan

Arbete handlar om att skapa värde och påverkan för andra. Teamets medlemmar vill veta, ur sitt eget subjektiva perspektiv, att det arbete de utför skapar påverkan. Dessutom vill teamets medlemmar känna att teamets arbete hjälper till att främja organisationens övergripande mål, uppgift och påverkan. Att avsätta tid till att prata med varje medlem i teamet om deras påverkan kan också vara en givande övning, för att främja syfte och mening.

VÄGLEDNING OM DISKUSSIONER OM TEAMETS EFFEKTIVITET

Nedan finns exempel på saker som kan förbättras och frågor som ger vägledning.

Psykologisk trygghet

Tecken på att ditt team behöver förbättra psykologisk trygghet:

- Rädsla att be om eller efterfråga konstruktiv återkoppling
- Tvekan över att uttrycka avvikande uppfattning eller att ställa ”dumma” frågor

Frågor att ställa till dig själv:

- Känner sig alla medlemmar i teamet trygga i att komma på nya idéer när alla är med?
- Känner alla medlemmar i teamet att de kan misslyckas öppet eller kommer de att känna sig utstötta?

Tips för ledare:

- Efterfråga återkoppling, förslag och åsikter från gruppen
- Dela information om vilka arbetssätt man föredrar och uppmuntra andra att göra detsamma
- Titta på Amy Edmondsons TED Talk om psykologisk trygghet

Pålitlighet

Tecken på att ditt team behöver förbättra pålitlighet:

- Teamets medlemmar har dålig insyn i projektets prioriteringar eller framsteg
- Oklart ansvar och inget tydligt ägande av uppgifter eller problem

Frågor att ställa till dig själv:

- När teamets medlemmar säger att de ska få något gjort, får de det?
- Kommunikerar teamets medlemmar på ett positivt sätt om förseningar och tar sitt ansvar?

Tips för ledare:

- Förtydliga roller och ansvar för teamets medlemmar
- Skapa konkreta projektplaner, för att tillhandahålla transparens i varje persons arbete

Struktur och tydlighet

Tecken på att ditt team behöver förbättra struktur och tydlighet:

- Brist på tydlighet om vem som ansvarar för vad
- Oklar beslutsprocess, ägare eller logisk grund

Frågor att ställa till dig själv:

- Vet teamets medlemmar vad teamets projekt och mål är samt hur de når dit?
- Känner teamets medlemmar att de har självständighet, ägarskap och separata projekt?

Tips för ledare:

- Regelbundet kommunicera ut teamets mål och säkerställa att teamets medlemmar förstår planen att nå dem
- Säkerställa att teamets möten har en tydlig dagordning och en utsedd ledare

Mening

Tecken på att ditt team behöver förbättra mening:

- Arbetsuppgifter endast baserade på förmåga, expertis och arbetsbörda med liten hänsyn kring behov av personlig utveckling och intressen
- Brist på regelbunden erkänsla för prestationer eller milstolpar

Frågor att ställa till dig själv:

- Ger arbetet teamets medlemmar en känsla av personlig eller yrkesmässig tillfredsställelse?
- Matchar arbetet teamets medlemmar baserat på både färdighet/förmåga och intresse?

Tips för ledare:

- Ge teamets medlemmar positiv återkoppling om något enastående de har utfört samt erbjud stöd och hjälp med något de kämpar med
- Uttryck din tacksamhet öppet till dem som har hjälpt dig

Påverkan

Tecken på att ditt team behöver förbättra påverkan:

- Uppfattar arbetet som att "trampa vatten"
- För många mål, vilket begränsar möjligheterna att göra meningsfulla framsteg

Frågor att ställa till dig själv:

- Ser teamets medlemmar sitt arbete som att det skapar förändring till det bättre?
- Känner teamets medlemmar att deras arbete har betydelse för det övergripande målet?
- Hur påverkar teamets processer välbefinnande/utbrändhet?

Tips för ledare:

- Skapa en tydlig vision som förstärker att teammedlemmarnas arbete har positiv påverkan på både teamets och organisationens mål
- Tänk tillbaka på arbetet ni har utfört och hur det påverkar användare, klienter och organisationen

Detta innehåll är från webbplatsen rework.withgoogle.com och får användas i icke kommersiellt syfte, i enlighet med regler och villkor på den webbplatsen.

Diskussion i små grupper nr 2: Diskussionsvägledning

Förutom att kommunicera ut studiens resultat ville forskarna på Google stärka ledare och anställda inom Google samt få dem att förstå dynamiken i deras egna team och erbjuda tips på förbättringar. Så de skapade en diskussionsvägledning om effektivitet i team om dessa fem grundstenar om effektivitet.

Hur kan denna vägledning vara till nytta i din leoklubb, ditt distrikt eller multipeldistrikt?

Psykologisk trygghet

<https://rework.withgoogle.com/>

Beteendevetaren Dr. Amy Edmondson, professor i ledarskap vid Harvard Business School, presenterade konceptet "teamets psykologiska trygghet" för första gången 1999 och definierade den som "en delad tro bland teamets medlemmar att teamet är tryggt när det gäller ömsesidigt risktagande."

Detta innebär att teamet har en kultur där:

- Teamets medlemmar känner sig trygga i att medge misstag eller att ta upp svåra ämnen
- Teamet lär sig av dessa misstag tillsammans
- Teamet skapar en trygg miljö där teamets medlemmar är öppna med att dela idéer med "en känsla av självförtroende som teamet inte kommer att generera, avvisa eller bestraffa för att någon säger vad de tycker"
- Teamet blir starkare, har ökat engagemang och moral samt har de data de behöver för bättre beslut och innovation

Amy Edmondson – forskare och professor

<https://youtu.be/DXgMV0Gmf08>

Transkribering av video:

Så ni har kanske redan hört talas om detta, men det här är det som jag anser satte psykologisk trygghet på kartan under senare år. Jag hade studerat denna teori under ganska lång tid när en studie från Google publicerades, kallad Projekt Aristoteles, vilken hade som mål att besvara den enkla frågan "Varför är vissa team bättre än andra? Vad är det? Är det deras utbildning? Är det blandningen av kön? Vad är det?"

All denna forskning, all denna data...analytisk kapacitet som Google har...en studie över tre år, 180 team och vad var slutsatsen? Julia Rosovsky, filosofie doktor och psykolog, som har genomfört undersökningen sade att psykologisk trygghet, till deras förvåning, var den viktigaste faktorn. Den faktor som skiljer högpresterande team från lågpresterande team. Det gjorde dem uppmärksamma. Det gjorde dem intresserade av "Så vad kan vi göra? Vad kan vi göra för att öka den psykologiska tryggheten i våra team?" En sak vi måste vara säkra på att lära oss av denna studie är inte att Google hade särskilt hög eller låg psykologisk trygghet, utan det faktum att Google hade en ovanligt hög variation av psykologisk trygghet. Annars hade det inte kommit fram som en avgörande orsak.

Så vad vi har lärt oss är att det inte är ett resultat av organisationens kultur. Organisationens kultur hos Google är ganska stark och känd. Men det vi har lärt oss är att det som kallas psykologisk trygghet, vilket beskriver det ömsesidiga klimatet, varierar. Det varierar mellan teamen i samma organisation. Eller hur? Så detta är något vi måste hålla i minnet framöver. Man kan säga att det är bra nyheter och dåliga nyheter. Eller hur? Den dåliga nyheten är att det kan vara mycket svårt att säga "Okej, låt oss ha en psykologiskt trygg organisation. Allt det där. Vi kommer att göra rätt." Det kommer bli svårt att göra. Men den bra nyheten är att oavsett var du arbetar, oavsett var du står har du möjlighet att skapa psykologisk trygghet i ditt team. Det är en ficka. Det är en bubbla som kan skapas och vi kommer att prata om hur, utan att oro oss så mycket över hela organisationen.

Fem fördelar med en psykologiskt trygg miljö

23 juni 2022.

Anpassat från artikeln: <https://narativ.com/leadership/5-benefits-psychologically-safe-workplace/>

Genom att gå på djupet, verkligen vara uppmärksam och med avsikt bygga en psykologiskt trygg miljö kan du finna vissa förbättringsområden som verkligen kan påverka ditt team till det bättre. Här följer fem beprövade fördelar med att upprätthålla en psykologiskt trygg miljö:

1. Fler medlemmar behålls

Att behålla sina anställda har blivit ett stort problem för många företag under senare år. Ett skäl många människor ger till att de lämnar är att de inte kände sig trygga i sin arbetsmiljö. Oavsett om det är en otålig instruktör som gjorde att människor kände sig dumma för att de ställde frågor eller att de aldrig kände att deras insatser var betydelsefulla, för en psykologiskt otrygg miljö är ett av de snabbaste sätten att förlora de bästa människorna.

2. Ökad produktivitet och ökade resultat

Var ärlig nu: När var den sista gången din oro över resultatet hjälpte dig att göra ett bra jobb? Såvida du inte är en sällsynt art av en supermänniska är det sannolikt att du fungerar mycket bättre när du inte stressar över små misstag eller är rädd att få sparken bara för att du har bett om en förlängning av en deadline. Det är ett välkänt faktum att människor som känner sig trygga och uppskattade uppvisar oändligt mycket bättre resultat än de som hela tiden måste vara på sin vakt.

3. Mer kreativitet och innovation

För att teamets terräng ska vara fertil för kreativitet och innovation måste jorden innehålla en viss nivå av förtroende. När förtroendet finns där känner sig människor trygga att det finns möjligheter att ställa frågor och att göra misstag och då är kreativitet och innovation naturliga resultat.

För att skapa detta förtroende måste det finnas kontakt. Att framföra berättelser är ett kraftfullt sätt att skapa kontakt mellan människor på ett sätt som kan inspirera förtroende och insatser. Det övergripande resultatet kommer bli en mer effektiv arbetsprocess, en djupare källa av idéer till företagets förbättringar och ett mycket mer tillfredsställt team.

4. Mer inkludering och empati

I dagens samhälle är inkludering och empati inte bra något ”som är bra att ha”, utan de är oerhört viktiga om du vill skapa en produktiv miljö. En studie av *Centret för kreativt ledarskap* fann att ”empati på arbetsplatsen är positivt relaterad till arbetets resultat.”

Genom berättelser kan vi skapa möjligheter till empati och inkludering, genom att erbjuda tillfällen att se världen genom någon annans ögon, även om det bara är under en kort stund. Berättelser kan hjälpa människor att förstå varandra och hjälpa dina ledare att förstå sina människor bättre. Om du vill lyfta ”utmärkt organisationskultur” i dina jobbbannonser, då är denna nivå av känslomässig trygghet helt avgörande.

5. En miljö för glada människor

Den här borde vara helt tydlig, men om du någonsin har haft ett jobb där du kände dig helt miserabel, då kan du sannolikt peka på de sätt på vilka teamet gjorde att du kände dig otrygg. Om ledarna gör en insats att skapa psykologisk trygghet i teamet då kommer människorna inte endast vara gladare, utan de kommer även känna sig tillräckligt trygga i att ta upp utmaningar (i tid snarare än för sent) som annars skulle kunna orsaka att människor känner sig eländiga om de inte hanterades.

Det här handlar helt enkelt om att lyssna. Det är oerhört viktigt att skapa en miljö där människor känner sig tillräckligt trygga att öppna upp, eftersom de blir hörda. **Detta** är det som skapar de mänskliga kontakter vi alla behöver.

Video med Phil Boissiere

<https://youtu.be/0AurglDbrJ4>

Transkribering av video:

Det som ofta saknas i en god teamdynamik är en känsla av trygghet. Nu talar jag inte om fysisk trygghet. Jag talar om psykologisk trygghet. När man säger psykologisk handlar det helt enkelt om vad vi tänker och vad vi känner. Är ditt team en plats där alla faktiskt känner sig inkluderade eller är det bara en utvald grupp människor, en utvald grupp ledare? Utan möjligheter att känna sig trygg, att kunna kommunicera och att kunna prova nya saker kommer innovation att kvävas och konflikter att öka.

När du tittar på teamdynamik i ditt team vill jag att du ska tänka på om det är en miljö där människor faktiskt kan uttrycka sina åsikter och utmana status quo. Känner de sig välkomna till bordet? Känner de sig uppmuntrade att dela med sig? Eller kanske är det en miljö där människor bara belönas när de tänker som gruppen, håller sig i mitten och inte skapar några vågor på vattnet. Det är verkligen inte psykologisk trygghet. Jag kan berätta om ett antal gånger jag har arbetat i ett team där någon i slutet av mötet räckte upp handen, för att framföra sina åsikter. Och den idén förändrade allt.

Sista steget, om du är en ledare, föregår du med gott exempel? Förkroppsligar du kulturen och värderingarna du försöker främja? Gör du dig själv sårbar? Medger du att du kan göra fel och uppmuntrar du människor att ge dig återkoppling? Kan du be om ursäkt när du gör ett misstag? Om du är en ledare och inte gör detta eroderar du psykologisk trygghet snabbare än du någonsin kan bygga upp den. När ditt team känner trygghet behöver du inte vara rädd för konflikt. Var medveten om allt som händer omkring dig. Låt inte saker falla mellan stolarna. Kolla hur du mår. Bjud in människor att vara öppna. De kanske har svaren du behöver för att leda teamet framåt.

Tänk nu på ett team du är med i gällande din leoklubb. Det kan vara en kommitté eller ett serviceprojekt. Hur effektivt är teamet? Anser du att teamets medlemmar känner psykologisk trygghet?

Psykologisk trygghet – Teamenkät

I bra team känner medlemmarna psykologisk trygghet. De känner sig trygga i att framföra sina åsikter, ställa frågor och medge misstag. För att vi ska förstå ditt teams klimat gällande psykologisk trygghet ber vi att du fyller i denna enkät.

Ranka följande påståenden på en skala 1 (instämmer inte alls) till 5 (instämmer helt).

		Instämmer inte alls				Instämmer helt
	Del 1: Individuell trygghet	1	2	3	4	5
1	I detta team är det enkelt att diskutera utmaningar och problem.					
2	Jag utsätts inte för hämnd eller kritik om jag erkänner ett fel eller ett misstag.					
3	Det är enkelt att be medlemmarna i teamet om hjälp.					
4	Jag känner mig trygg i att framföra nya idéer, även om de inte är helt utformade planer.					
	Del 2: Teamets respekt	1	2	3	4	5
5	I detta team respekteras människor för att de är olika.					
6	Medlemmarna i mitt team välkomnar mina idéer samt ger dem tid och uppmärksamhet.					
7	Medlemmarna i detta team kan enkelt beskriva värdet av andras insatser.					
	Del 3: Teamets lärande	1	2	3	4	5
8	I detta team talar människor om misstag samt sätt att förbättra och lära av dem.					
9	Vi avsätter tid till att finna nya sätt att förbättra teamets processer.					
10	Medlemmarna i detta team berättar när de oroar sig för teamets planer eller beslut.					
11	Vi försöker upptäcka underliggande antaganden och finna motargument kring frågor vi diskuterar.					

Aktivitet: En berättelse i cirkel

Översikt: Deltagarna improviserar en berättelse

Syfte: Lära sig att lyssna noggrant, acceptera andras idéer och åsikter samt komma med kreativa lösningar

Tid: 10 minuter

Antal deltagare: 8-10 personer

Instruktioner:

1. För team med 8-10 personer.*
2. Stå eller sitt i en cirkel.
3. Utse en person som börjar säga **"Det var en gång en leomedlem..."**
4. Personen till höger om den första personen fortsätter berättelsen, genom att lägga till 1-2 meningar. Berättelsen bör vara logisk under det att den fortsätter.
5. Fortsätt i ordning runt cirkeln till dess att alla i teamet har kunnat lägga till 1-2 meningar till berättelsen.
6. Den sista personen måste avsluta berättelsen med 1-2 meningar.

*Om du befinner dig i ett klassrum med bord med 5-6 deltagare vardera kan de vara teamen. I detta fall bör berättelsen gå runt bordet två gånger innan den avslutas.

Hur du främjar psykologisk trygghet i ditt team

Visa engagemang

- Var närvarande och fokusera på samtalen (t.ex. stäng din bärbara dator under möten)
- Ställ frågor i syfte att lära dig av teamets medlemmar
- Erbjud återkoppling, delta aktivt och visa att du lyssnar
- Svara verbalt för att visa engagemang ("Det låter klokt. Berätta mer.")
- Var medveten om ditt kroppsspråk. Se till att du lutar dig framåt eller tittar på personen som talar
- Skapa ögonkontakt, för att visa engagemang och att du lyssnar

Visa förståelse

- Repetera vad som har sagts, för att bekräfta ömsesidig förståelse (t.ex. "Det jag hörde dig säga var..."). Gå sedan vidare till områden där ni är överens, inte är överens och var öppen för frågor inom gruppen.
- Bekräfta kommentarer verbalt ("Jag förstår." "Jag förstår vad du säger.")
- Undvik beskyllningar ("Varför gjorde du det?") och fokusera istället på lösningar ("Vad kan vi göra för att detta ska gå smidigare nästa gång?" "Vad kan vi göra för att skapa en plan till nästa gång?")
- Tänk på dina ansiktsuttryck. Är de oavsiktligt negativa (rynkar pannan eller gör en grimas)?
- Nicka på huvudet, för att visa förståelse under samtal/möten

Var inkluderande tillsammans med andra

- Dela information om vilka arbetssätt du föredrar och uppmuntra andra att göra detsamma
- Var anträffbar och lättillgänglig för teamets medlemmar (t.ex. avsätt tid till personliga möten, återkoppling, råd och stöd)
- Kommunicera tydligt syftet med improviserade möten som bokas in utanför normala tider för personliga möten eller teamets möten
- Uttryck tacksamhet för bidrag från teamets medlemmar
- Säg till om teamets medlemmar talar illa om andra medlemmar
- Ha en god kroppshållning (t.ex. titta på alla medlemmar i teamet, vänd inte ryggen mot delar av gruppen)
- Skapa goda relationer (t.ex. tala med teamets medlemmar om livet utanför jobbet)

Var inkluderande i beslutsfattande

- Efterfråga idéer, förslag och återkoppling från teamets medlemmar
- Avbryt inte eller tillåt inte att medlemmarna avbryter varandra (t.ex. säg till när någon avbryts och säkerställ att hans/hennes idé kan framföras)
- Förklara skälen till de beslut du har fattat (gå igenom med teamet hur du har kommit fram till beslutet, via webbmöte, e-post eller personligen)
- Bekräfta idéer och förslag från andra (t.ex. berätta när teamets medlemmar har bidragit till framgångar eller beslut)

Visa självförtroende och övertygelse utan att vara orubblig

- Led teamets diskussioner på ett bra sätt (t.ex. tillåt inte sidokonversationer under teamets möten, se till att konflikter inte är personliga)
- Använd en tydlig och klar röst som är lämplig vid teamets möten
- Stöd och representera teamet (t.ex. informera ledare om teamets arbete, ge beröm till teamets medlemmar)
- Bjud in teamets medlemmar att utmana ditt perspektiv och dina åsikter
- Var en förebild när det gäller tidigare erfarenheter (t.ex. dela med dig av personliga misslyckanden)
- Uppmuntra teamets medlemmar att ta risker och berätta om hur du har tagit risker i ditt arbete

Källor

- Edmondson and Lei (2014). "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct," Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior.
- Edmondson (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly June 1999.
- Goman, Carol Kinsey Ph.D. 'The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help--or Hurt--How You Lead.' Jossey-Bass Publishing, April 2011.

Detta innehåll är från webbplatsen rework.withgoogle.com och får användas i icke kommersiellt syfte, i enlighet med regler och villkor på den webbplatsen.