

Sesiones de desarrollo para los Leos

Trabajo en equipos



Manual del participante



Objetivos de la sesión

Al final de esta sesión, los participantes podrán:

- Identificar cinco características de los equipos eficaces
- Definir la seguridad psicológica y sus beneficios
- Incorporar los atributos de la seguridad psicológica al trabajar en un equipo

Actividad: Guerra de bolas de nieve

Escriba su nombre y apellido en letras muy grandes en el espacio de abajo y luego retire esta página y la página siguiente del manual del participante. Estruje el papel y forme una bola con cada una de las dos páginas. Tendrá una bola de nieve con su nombre y una bola de nieve en blanco.

Nombre:

<Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente>

Discusión en grupos pequeños 1: ¿Qué hace eficaz a un equipo?

Piense en alguna ocasión en la que formó parte de un equipo en el que las personas trabajaron bien juntas.

¿Por qué era un equipo eficaz? ¿Tenía determinadas características?

¿Era la experiencia de los miembros del equipo o era la forma en cómo interactuaban lo que logró que fuera eficaz?

Google dice que los mejores equipos tienen estas 5 características

Zack Friedman

Antiguo colaborador

Director general (CEO) de Mentor (mentormoney.com). Autor del superventas *The Lemonade Life*.

Se llama Proyecto Aristóteles.

El objetivo era dar respuesta a esta pregunta: ¿Qué hace eficaz a un equipo en Google?

Y esto es lo que averiguaron.

Los 5 elementos de un gran equipo

Google analizó datos de ejecutivos, líderes de equipo y miembros de equipo para determinar las dinámicas básicas que hacen exitoso a un equipo. Es importante destacar que el equipo de investigación de Google descubrió que los mejores equipos eran eficaces porque trabajaban bien juntos, con independencia de quiénes formaban el equipo.

Estas son las cinco cualidades de un gran equipo:

1. Seguridad psicológica
2. Fiabilidad
3. Estructura y claridad
4. Significado
5. Impacto

Veamos con detalle los hallazgos del equipo de investigación de Google.

1. Seguridad psicológica

La seguridad psicológica se relaciona con el entorno. Se trata de crear una cultura de seguridad en la que los miembros del equipo se sientan lo suficientemente «seguros» para asumir un riesgo interpersonal. Animar a los miembros del equipo a expresar sus opiniones, incluso cuando estas van en contra del grupo, puede ser arriesgado. Sin embargo, los equipos que muestran una alta seguridad psicológica fomentan la toma de riesgos. Además, cuando los miembros del equipo toman riesgos, no se les considera molestos, irrespetuosos o incompetentes.

Cuando los equipos promueven la seguridad psicológica, hay un flujo libre de ideas, lo cual puede dar lugar a mejores resultados. Una persona puede pedir ayuda sin miedo a represalias o un impacto negativo en su reputación. Los miembros del equipo se sienten cómodos haciendo preguntas y compartiendo opiniones, lo que puede generar un sano debate y ayudar al equipo a progresar.

2. Fiabilidad

La fiabilidad está relacionada con la responsabilidad. Y con la seriedad. Y la confianza.

Cuando todos los miembros del equipo son responsables, serios y dignos de confianza, el equipo tiene éxito.

¿En cuántos equipos ha trabajado en los que una persona elude su responsabilidad? Esto nos ha pasado a todos. Un equipo puede desmoronarse cuando el equipo no confía en que una persona va a hacer su trabajo. En un equipo altamente fiable, todos los miembros del equipo pueden confiar en que se va a producir trabajo de calidad en el plazo previsto.

3. Estructura y claridad

Todos los equipos necesitan estructura y claridad, siempre que las normas no sean tan rígidas que dificulten el progreso.

Cuando los equipos tienen estructura y claridad, hay directrices y estándares de rendimiento claros y específicos en relación con el trabajo que se va a realizar y lo que se desea alcanzar. Con esta información, los miembros del equipo comprenden su función, propósito, expectativas y objetivos de rendimiento.

Con la estructura y la claridad, la especificidad es clave. Los equipos de trabajo progresan cuando tienen metas claras, específicas y transparentes, de forma que los miembros del equipo saben qué se espera de ellos. Por ejemplo, en Google usan una herramienta de gestión denominada Objetivos y Resultados Clave (OKR, por sus siglas en inglés) para establecer y comunicar metas a corto y largo plazo. Algunos equipos incluso establecen un vocabulario común para empezar a introducir normas que reflejen la identidad del equipo.

4. Significado

Nadie quiere trabajar en un puesto u organización sin tener un significado o propósito. Así que puede imaginarse cómo se siente un miembro del equipo que trabaja en un equipo sin significado o propósito. Hay muchas maneras de crear significado en un equipo. Por ejemplo, puede crear significado en relación con el trabajo en sí mismo o el producto final.

Google descubrió que otras maneras para crear significado en el trabajo incluyen proporcionar seguridad financiera, mantener a una familia, ayudar al equipo a tener éxito o expresar la propia individualidad.

5. Impacto

El trabajo se relaciona con crear valor e impacto para otras personas. Los miembros del equipo desean saber, desde su perspectiva subjetiva, que el trabajo que realizan tiene un impacto. Además, quieren sentir que el trabajo del equipo está contribuyendo favorablemente a la consecución de las metas generales, la misión y el impacto de la organización. Reservar tiempo para que cada miembro del equipo reflexione sobre su impacto puede ser también un ejercicio valioso para aumentar el significado y el propósito.

GUÍA DE DISCUSIÓN SOBRE LA EFICACIA DEL EQUIPO

A continuación se presentan una serie de indicadores para la mejora y algunas preguntas de guía.

Seguridad psicológica

Signos de que su equipo necesita mejorar la seguridad psicológica:

- Miedo a pedir o dar opiniones o comentarios constructivos
- Dudas a la hora de expresar ideas divergentes o hacer preguntas «tontas»

Preguntas que debe hacerse:

- ¿Todos los miembros del equipo se sienten cómodos hablando sobre ideas en presencia de los demás?
- ¿Todos los miembros del equipo sienten que pueden equivocarse abiertamente, o se sentirán rechazados?

Consejos para los líderes:

- Pedir información y opiniones al grupo
- Compartir información sobre preferencias de estilo de trabajo y personales y animar a otros a hacer lo mismo
- Ver la charla de TED de Amy Edmondson sobre la seguridad psicológica

Fiabilidad

Signos de que su equipo necesita mejorar la fiabilidad:

- El equipo no conoce con claridad las prioridades de un proyecto o su progreso
- Hay una difusión de la responsabilidad y no hay una asignación clara de tareas o problemas a personas determinadas

Preguntas que debe hacerse:

- Cuando los miembros del equipo dicen que van a hacer algo, ¿lo hacen?
- ¿Los miembros del equipo se comunican de manera proactiva unos con otros sobre los retrasos y asumen su responsabilidad?

Consejos para los líderes:

- Aclarar las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo
- Elaborar planes de proyecto concretos para proporcionar transparencia al trabajo individual de cada persona

Estructura y claridad

Signos de que su equipo necesita mejorar la estructura y claridad:

- Falta de claridad sobre quién es responsable de cada cosa
- Poca claridad en el proceso de toma de decisiones, quiénes

toman las decisiones y los motivos para dichas decisiones

Preguntas que debe hacerse:

- ¿Los miembros del equipo saben cuáles son los objetivos del equipo y del proyecto y cómo alcanzarlos?
- ¿Los miembros del equipo sienten que tienen autonomía, control y proyectos específicos?

Consejos para los líderes:

- Comunicar de manera habitual las metas del equipo y asegurarse de que los miembros del equipo comprenden el plan para lograrlas
- Garantizar que sus reuniones de equipo tienen una agenda clara y un líder designado

Significado

Signos de que su equipo necesita mejorar el significado:

- Las asignaciones de trabajo se basan exclusivamente en la habilidad, conocimientos especializados y carga de trabajo; se presta poca atención a las necesidades de desarrollo e intereses individuales
- Falta de reconocimiento habitual de logros o hitos

Preguntas que debe hacerse:

- ¿El trabajo proporciona a los miembros del equipo un sentido de satisfacción personal y profesional?
- ¿El trabajo se asigna a los miembros del equipo basándose tanto en las habilidades/capacidad como en sus intereses?

Consejos para los líderes:

- Dé a los miembros comentarios positivos sobre algo destacado que estén haciendo y ofrézcase a ayudarles con algo que les esté resultando difícil
- Exprese públicamente su agradecimiento a alguien que le haya ayudado

Impacto

Signos de que su equipo necesita mejorar el impacto:

- Enfocar el trabajo como «mantenerse a flote»
- Demasiadas metas, lo que limita la capacidad para progresar de manera significativa

Preguntas que debe hacerse:

- ¿Los miembros del equipo ven su trabajo como creación de cambio para mejorar?
- ¿Los miembros del equipo sienten que su trabajo contribuye al logro de una meta de nivel superior?
- ¿De qué manera los procesos actuales del equipo están afectando al bienestar o desgaste de los miembros del equipo?

Consejos para los líderes:

- Crear conjuntamente una visión clara que refuerce cómo el trabajo de cada uno de los miembros contribuye directamente a las metas del equipo y las metas generales de la organización
- Reflexionar sobre el trabajo que está usted realizando y cómo afecta a los usuarios o clientes y la organización

Discusión en grupos pequeños 2: Guía de discusión

Además de comunicar los resultados del estudio, los investigadores de Google querían ayudar a los líderes y empleados de Google a comprender las dinámicas de sus propios equipos y ofrecer consejos para mejorar. Con este fin, desarrollaron una guía de discusión sobre la eficacia del equipo en torno a estos cinco pilares de la eficacia.

¿Cómo podría ser útil esta guía para los equipos de su club Leo, distrito o distrito múltiple?

Seguridad psicológica

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

La Dra. Amy Edmondson, científica del comportamiento en las organizaciones y profesora de Liderato en Harvard Business School, introdujo por primera vez el concepto de «seguridad psicológica en el equipo» en 1999 y lo definió de esta manera: *«creencia compartida por los miembros de un equipo sobre que el equipo es un entorno seguro para la toma de riesgos interpersonales»*.

Esto significa que el equipo tiene una cultura en la que:

- Los miembros del equipo se sienten cómodos admitiendo errores o abordando temas difíciles
- Los miembros del equipo aprenden juntos de estos errores
- El equipo crea un entorno seguro donde los miembros comparten ideas abiertamente con «un sentimiento de confianza de que el equipo no avergonzará, rechazará o penalizará a alguien por hablar»
- Los equipos se hacen más sólidos, aumenta el compromiso y la moral, y tienen los datos que necesitan para tomar mejores decisiones e innovar

Amy Edmondson: la seguridad psicológica y el Proyecto Aristóteles de Google

<https://youtu.be/DXgMV0Gmf08>

Transcripción del vídeo:

Probablemente han oído hablar del tema antes, pero creo que esto es lo que ha hecho que se preste especial atención a la seguridad psicológica en los últimos años. Yo había estado estudiando este concepto durante bastante tiempo cuando se dio a conocer un estudio realizado por Google, el Proyecto Aristóteles, que tenía como objetivo dar respuesta a una pregunta sencilla: «Por qué unos equipos tienen mejor rendimiento que otros». ¿Por qué ocurre? ¿Es su nivel educativo? ¿Es la combinación de géneros de sus integrantes? ¿Qué es?

Toda esta información y todos estos datos... La capacidad analítica que tiene Google... Un estudio de tres años de 180 equipos. ¿Y qué averiguaron? Bueno, como dijo Julia Rozovsky, que lideró este estudio, doctora en Psicología, se descubrió, para sorpresa de los investigadores, que la seguridad psicológica era el factor crucial. Era el factor que diferenciaba a los equipos de mayor rendimiento de los equipos de menor rendimiento. Eso captó la atención de los investigadores. Estaban interesados en: «Bueno, ¿qué podemos hacer? ¿Qué podemos hacer para aumentar la seguridad psicológica en nuestros equipos?». Ahora bien, una idea clave de este estudio no es que Google tuviera una seguridad psicológica especialmente alta o baja, sino que Google tenía una variación especialmente alta en cuanto a la seguridad psicológica. Si no, no podría haber emergido como indicador.

Sabemos que esto no es un tema de cultura organizacional. La cultura organizacional de Google es bastante fuerte y reconocible. Lo que averiguamos es que esta cosa llamada seguridad psicológica, que describe el clima interpersonal, varía. Varía de unos equipos a otros dentro de la misma organización. ¿No es cierto? Así que es algo que debemos tener en cuenta a partir de ahora. Tiene su parte buena y su parte mala. ¿Verdad? La parte mala es que sería muy difícil decir: «Venga, vamos a crear una organización con seguridad psicológica. Totalmente. Tenemos que hacer esto bien». Va a ser difícil hacer algo así. Sin embargo, la parte buena es que, siempre que esté trabajando, en la situación que esté, tiene la oportunidad de crear seguridad psicológica en su equipo. Es un compartimento. Es una burbuja que se puede crear y vamos a hablar sobre cómo hacerlo, sin preocuparse demasiado sobre la organización en su conjunto.

5 beneficios de un entorno con seguridad psicológica

23 de junio de 2022 / Adaptado del artículo: <https://narativ.com/leadership/5-benefits-psychologically-safe-workplace/>

Si se concentra en este tema, presta especial atención y fomenta de manera deliberada un entorno con seguridad psicológica, es posible que descubra algunas áreas de mejora que podrían afectar realmente a su equipo de una manera positiva. A continuación, se presentan 5 beneficios probados de mantener un entorno con seguridad psicológica:

1. Mayor retención

La retención se ha convertido en un gran problema para muchas empresas durante los últimos años. Una razón que dan muchas personas para dejar su trabajo es que no se sentían seguras en su entorno laboral. Ya fuera que un instructor impaciente les hizo sentirse estúpidas por hacer preguntas o que nunca sintieron que sus contribuciones fueran significativas, un entorno que carece de seguridad psicológica es uno de las formas más rápidas de perder a las mejores personas de un equipo.

2. Mayor productividad y rendimiento

Sea sincero: ¿cuándo fue la última vez que podría decir que la ansiedad de rendimiento le ayudó a hacer un buen trabajo en algo? A no ser que sea una rara especie de súper humano, es probable que usted se desempeñe mejor cuando no está estresado por pequeños errores o tiene miedo de que le despidan por pedir una ampliación del plazo de entrega. Es un hecho bien estudiado que las personas que se sienten seguras y apreciadas tienen un rendimiento infinitamente mejor que las personas que están nerviosas constantemente.

3. Más creatividad e innovación

Para que un equipo disponga de un terreno fértil para la creatividad y la innovación, la tierra debe contener una cierta cantidad de confianza. Cuando hay confianza, las personas sienten que pueden hacer preguntas y cometer errores, y la creatividad y la innovación son el resultado natural de esta situación.

Para construir esta confianza, debe haber conexión. Contar historias es una herramienta poderosa para crear conexiones entre las personas de una manera que sirva para inspirar confianza y acción. El resultado global será procesos de trabajo más eficaces, un conjunto más amplio de ideas para la mejora de la empresa y un equipo mucho más satisfecho.

4. Más inclusión y empatía

En la cultura actual, la inclusión y la empatía ya no son características que sería deseable tener, son características fundamentales si se desea cultivar un entorno productivo. Un estudio del Centro para el Liderato Creativo reveló que «la empatía en el lugar de trabajo se relaciona positivamente con el rendimiento en el trabajo».

Contando historias creamos la oportunidad para la empatía y la inclusión al ofrecer la oportunidad para ver el mundo desde la perspectiva de otra persona, aunque solo sea por un breve espacio de tiempo. La historias pueden ayudar a las personas a comprenderse mutuamente, y ayudar a los líderes a comprender mejor a los miembros de su equipo. Si desea hacer alarde de una «gran cultura organizacional» en sus anuncios de contratación, es absolutamente esencial este nivel de seguridad emocional.

5. Un entorno para personas felices

Este beneficio debería ser obvio, pero si alguna vez ha tenido un trabajo en el que se sentía muy infeliz, es probable que pueda señalar maneras en las que el equipo le hizo sentir inseguro. Si los líderes se esfuerzan para crear seguridad psicológica en el equipo, los miembros del equipo se sentirán más felices, y además se sentirán seguros para abordar cualquier tema (lo antes posible) que podría causar su infelicidad más adelante si no se aborda.

Al final, se trata de escuchar. Es esencial crear un entorno en el que las personas se sientan seguras para abrirse porque sienten que se les escucha. *Esto* es lo que crea las conexiones humanas que todos anhelamos.

Vídeo de Phil Boissiere

<https://youtu.be/0AurgIDbrJ4>

Transcripción del vídeo:

El elemento que suele faltar en una dinámica de equipo sana es una sensación de seguridad. No hablo de la seguridad física. Hablo de la seguridad psicológica. Cuando digo «psicológica» me refiero sencillamente a lo que pensamos y lo que sentimos. ¿Su equipo es un lugar en el que todo el mundo se siente incluido o simplemente es un grupo selecto de personas, un grupo selecto de líderes? Sin la capacidad para sentirse seguros, comunicarse y probar cosas nuevas, se ahoga la innovación y se intensifican los conflictos.

Al reflexionar sobre la dinámica de su equipo, quiero que piense: ¿Es un entorno en el que la gente puede realmente hablar y cuestionar las ideas establecidas? ¿Se sienten bienvenidos a la conversación? ¿Sienten que se les anima a compartir sus ideas? O quizás se trata de un entorno en el que se premia a las personas por pensar como el grupo, no tomar partido y no hacer nada nuevo o diferente. Esto sin duda no es un entorno con seguridad psicológica. No podría decirle la cantidad de veces que he trabajado con un equipo y, al final de una reunión, uno de los miembros del equipo levanta la mano y ofrece su perspectiva. Y esa es la idea que lo cambia todo.

Finalmente, si usted es un líder, ¿predica usted con el ejemplo? ¿Vive la cultura y valores que está intentando fomentar? ¿Muestra su vulnerabilidad? ¿Admite que puede cometer errores y anima a la gente a darle opiniones y comentarios? ¿Es capaz de pedir disculpas si comete un error? Si es un líder y no está haciendo estas cosas, está erosionando la seguridad psicológica más rápido de lo que jamás podría construirla. Cuando su equipo es seguro, no tiene que tener miedo a los conflictos. No deje que sus puntos flacos dificulten su tarea. No permita que los asuntos se dejen sin abordar. Examine su propia evolución. Invite a las personas a abrirse. Podrían tener las respuestas que necesita para seguir haciendo avanzar al grupo.

Ahora, piense en un equipo al que pertenece actualmente en su club Leo. Podría ser un equipo de comité o un equipo de proyecto de servicio. ¿Este equipo es eficaz? ¿Cree que los miembros del equipo tienen una sensación de seguridad psicológica?

Encuesta al equipo sobre seguridad psicológica

En los equipos eficaces, las personas sienten seguridad psicológica: se sienten cómodos expresando sus ideas, haciendo preguntas y admitiendo errores. Para ayudarnos a entender el clima de seguridad psicológica de nuestro equipo, por favor, rellene esta encuesta.

Clasifique los siguientes enunciados siguiendo una escala del 1 (completamente en desacuerdo) al 5 (completamente de acuerdo).

		Muy en desacue- rdo				Complet- amente de acuerdo
	Parte 1: Seguridad individual	1	2	3	4	5
1	En este equipo, es fácil hablar de asuntos difíciles y problemas.					
2	No recibiré represalias ni críticas si admito un error o equivocación.					
3	Es fácil pedir ayuda a los miembros de este equipo.					
4	Me siento seguro(a) ofreciendo ideas nuevas, aunque todavía no sean planes completamente elaborados.					
	Parte 2: Respeto en el equipo	1	2	3	4	5
5	En este equipo, se aceptan las diferencias de las personas.					
6	Mis compañeros de equipo agradecen mis ideas y les dedican tiempo y atención.					
7	Los miembros de este equipo podrían describir fácilmente el valor de las contribuciones de las otras personas.					
	Parte 3: Aprendizaje en el equipo	1	2	3	4	5
8	En este equipo, las personas hablan de los errores y de las maneras de mejorar y aprender de ellos.					
9	Dedicamos tiempo a encontrar nuevas maneras para mejorar los procesos de trabajo de nuestro equipo.					
10	Los miembros de este equipo plantean sus inquietudes sobre los planes o decisiones del equipo.					
11	Tratamos de descubrir nuestras suposiciones subyacentes y buscamos argumentos opuestos en relación con los temas que se discuten.					

Fuente: Amy Edmonson, «Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams», 1999. *Administrative Science Quarterly* 44, 350 - 83.

Actividad: Sentarse en círculo y crear una historia

Generalidades: Los participantes improvisan una historia

Objetivo: Aprender a escuchar atentamente, aceptar las ideas y opiniones de otras personas y aportar soluciones creativas

Duración: 10 minutos

Número de participantes: 8 o 10 personas

Instrucciones:

1. Formen equipos de 8 o 10 personas. *
2. Formen un círculo (de pie o sentados).
3. Seleccionen a una persona para que comience con la frase «Érase una vez un Leo...».
4. La persona situada a la derecha de la primera persona continuará la historia añadiendo 1 o 2 frases. La historia debe tener sentido a medida que avance.
5. Siguen en orden por el círculo hasta que todos los miembros del equipo hayan tenido su turno para añadir 1-2 frases a la historia.
6. La última persona debe terminar la historia en 1-2 frases.

*Si están en un salón de clases con mesas de 5-6 personas, estos pueden ser los equipos. En este caso, la historia debe recorrer el círculo dos veces antes de finalizar la historia.

Cómo fomentar la seguridad psicológica en su equipo

Demostrar que está involucrado

- Esté presente y centrado en la conversación (por ejemplo, cierre su computadora portátil durante las reuniones)
- Haga preguntas con la intención de aprender de sus compañeros de equipo
- Ofrezca información, interactúe y demuestre que está escuchando
- Responda verbalmente para mostrar que está involucrado («Eso tiene sentido. Háblanos más sobre eso»)
- Sea consciente de su lenguaje corporal; asegúrese de estar inclinado hacia delante o de colocarse mirando a la persona que habla
- Haga contacto visual para mostrar conexión y escucha activa

Demostrar que comprende

- Recapitule lo que se ha dicho para confirmar la comprensión mutua/concordancia (por ejemplo, «Entonces lo que has dicho es...»); después, repase las áreas de acuerdo, desacuerdo y esté abierto a las preguntas del grupo
- Valide los comentarios verbalmente («Entiendo». «Comprendo lo que dices»)
- Evite asignar culpas (¿«Por qué hiciste esto?») y céntrese en las soluciones («¿Cómo podemos mejorar para que esto funcione sin contratiempos la próxima vez?», «¿Qué podemos hacer juntos para establecer un plan de acción para futuras ocasiones?»)
- Sea consciente de sus expresiones faciales, ¿son involuntariamente negativas (por ejemplo, un ceño fruncido o una mueca)?
- Asienta con la cabeza para mostrar que está comprendiendo durante las conversaciones/reuniones

Ser inclusivo en las situaciones interpersonales

- Comparta información sobre sus preferencias de estilo de trabajo y personales y anime a otros a hacer lo mismo
- Esté disponible y muéstrese cercano a sus compañeros de equipo (por ejemplo, reserve tiempo para conversaciones individuales ad hoc, sesiones de comentarios, coaching sobre carrera profesional)
- Comunique claramente el propósito de las reuniones ad hoc programadas fuera de las reuniones normales del equipo/individuales
- Exprese gratitud por las contribuciones del equipo
- Intervenga si un miembro del equipo habla negativamente sobre otro miembro del equipo
- Tenga una postura corporal abierta (por ejemplo, sitúese frente a todos los miembros del equipo, no dé la espalda a una parte del grupo)
- Construya relaciones (por ejemplo, hable con los miembros de su equipo de sus vidas fuera del trabajo)

Ser inclusivo en la toma de decisiones

- Solicite información, opiniones y comentarios de sus compañeros de trabajo
- No interrumpa ni permita interrupciones (por ejemplo, intervenga cuando estén interrumpiendo a alguien y asegúrese de que se escucha su idea)
- Explique los motivos de sus decisiones (en persona o por correo electrónico, explique a su

equipo el proceso por el que llegó a una decisión)

- Agradezca la información que le proporcionan otras personas (por ejemplo, destaque cuando los miembros del equipo contribuyeron a un éxito o decisión)

Mostrar seguridad en sí mismo y convicción sin parecer inflexible

- Gestione las discusiones del equipo (por ejemplo, no permita conversaciones separadas en las reuniones de equipo, asegúrese de que los conflictos no son personales)
- Use una voz clara y audible en el contexto de una reunión de equipo
- Apoye y represente al equipo (por ejemplo, comparta el trabajo del equipo con la alta dirección, dé reconocimiento a los compañeros de equipo)
- Invite al equipo a cuestionar la perspectiva que usted tiene y oponerse
- Sea un modelo de vulnerabilidad; comparta su perspectiva personal sobre el trabajo y sus fracasos con sus compañeros de equipo
- Aliente a los compañeros de equipo a tomar riesgos, y demuestre con su propio trabajo que usted también toma riesgos

Fuentes

- 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, abril de 2011.

Este contenido es de rework.withgoogle.com (el «Sitio web») y puede usarse con fines no comerciales de conformidad con los términos de uso establecidos en el Sitio web.