

Leojen luentosarja

Tiimityö



Osallistujan käsikirja



Istunnon tavoitteet

Tämän istunnon jälkeen osallistujat osaavat:

- Tunnistaa tehokkaiden tiimien viisi ominaisuutta
- Määritellä mitä tarkoittaa psykologinen turvallisuus ja sen hyödyt
- Sisällyttää psykologiseen turvallisuuteen liittyvät ominaisuudet tiimityöskentelyyn

Harjoitus: Lumisota

Kirjoita etu- ja sukunimesi suurilla kirjaimilla alla olevaan tilaan ja irrota sitten tämä ja seuraava sivu osallistujan käsikirjasta. Rypistä molemmat sivut palloiksi. Sinulla on yksi lumipallo, jossa on nimesi, ja yksi tyhjä lumipallo.

Nimi:

<Tämä sivu on tarkoituksella tyhjä>

Pienryhmän keskustelu 1: Mikä tekee tiimistä tehokkaan?

Mieti tilannetta, jolloin olit tiimissä, joka toimi hyvin yhdessä.

Mikä teki siitä tehokkaan tiimin? Oliko tiimillä tiettyjä ominaisuuksia?

Oliko kyse tiimin jäsenten kokemuksesta vai siitä, miten tiimin jäsenet toimivat keskenään, mikä teki tiimistä tehokkaan?

Googlen mukaan parhailla tiimeillä on nämä viisi asiaa

Zack Friedman

Entinen toimittaja

Toimitusjohtaja, Mentor (mentormoney.com). Bestseller kirjailija, *The Lemonade Life*.

Projekti on nimeltään Aristotle-projekti.

Tavoitteena oli vastata tähän kysymykseen: "Mikä tekee tiimistä tehokkaan Googlella?"

Tässä on, mitä he huomasivat.

Viisi elementtiä, jotka tekevät loistavan tiimin

Google analysoi ylimmältä johdolta, tiimien johtajilta ja tiimien jäseniltä saatuja tietoja määrittääkseen, mikä tekee tiimistä menestyvän. Googlen tutkimusryhmä havaitsi, että parhaat tiimit olivat tehokkaita, koska ne työskentelivät hyvin yhdessä riippumatta siitä, kuka tiimissä oli mukana.

Tässä on viisi elementtiä, jotka tekevät loistavan tiimin:

1. Psykologinen turvallisuus
2. Luotettavuus
3. Rakenne ja selkeys
4. Merkitys
5. Vaikutus

Katsotaan tarkemmin, mitä Googlen tutkimusryhmä havaitsi.

1. Psykologinen turvallisuus

Psykologisessa turvallisuudessa on kyse ympäristöstä. Kyse on turvallisen kulttuurin luomisesta, jossa tiimin jäsenet tuntevat olonsa riittävän turvalliseksi ottaakseen riskin muiden jäsenten suhteen. Tiimin jäsenten rohkaiseminen ilmaisemaan mielipiteensä, vaikka se olisikin ryhmän vastainen, voi olla riskialtista. Tiimit, joissa on korkea psykologinen turvallisuus, kannustavat kuitenkin riskinottoon. Kun tiimin jäsenet ottavat riskejä, heitä ei pidetä häiritsevinä, epäkunnioittavina tai epäpätevinä.

Kun tiimit edistävät psykologista turvallisuutta, ideat virtaavat vapaasti, mikä voi johtaa parempiin tuloksiin. Voit pyytää apua ilman pelkoa kostosta tai maineen vahingoittumisesta. Tiimin jäsenten on helppo esittää kysymyksiä ja kertoa mielipiteitä mikä voi johtaa terveeseen keskusteluun ja auttaa tiimiä menestymään.

2. Luotettavuus

Luotettavuudessa on kyse vastuullisuudesta. Kyse on luottamuksesta.

Kun kaikki tiimin jäsenet ovat vastuullisia ja luotettavia, tiimi menestyy.

Kuinka monessa tiimissä olet ollut mukana, jossa yksi henkilö välttelee vastuuta? Olemme kaikki nähneet sen ennenkin. Tiimin toiminta häiriintyy, jos yksikin jäsen pettää luottamuksen työn suorittamisessa. Erittäin luotettavassa tiimissä jokainen tiimin jäsen voi luottaa siihen, että laadukas työ tuotetaan ajallaan.

3. Rakenne ja selkeys

Kaikki tiimit tarvitsevat rakennetta ja selkeyttä, kunhan säännöt eivät ole liian jäykkiä, jotta ne tukahduttaisivat edistymisen.

Kun tiimillä on rakenne ja selkeys, tiimin työskentelylle ja sen toiminnalle on olemassa erityiset ja selkeät suorisstandardit ja ohjeet. Näiden tietojen avulla tiimin jäsenet ymmärtävät tehtävänsä, tarkoituksensa, odotuksensa ja suoritustavoitteensa.

Rakenteen ja selkeyden kannalta täsmällisyys on avainasemassa. Tiimin jäsenet menestyvät, kun heillä on selkeät, täsmälliset ja avoimet tavoitteet, jotta he tietävät, mitä heiltä odotetaan. Esimerkiksi Googlessa tavoitteet ja avaintulokset (Objectives and Key Results - OKR) ovat johtamisen väline, jota käytetään sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteiden asettamiseen ja niistä tiedottamiseen. Jotkut tiimit jopa laativat yhteisen sanaston, jotta tiimin identiteettiä heijastavat normit voidaan ottaa käyttöön.

4. Merkitys

Kukaan ei halua työskennellä työssä tai organisaatiossa, jolla ei ole merkitystä tai tarkoitusta. Voit siis kuvitella, miltä tiimin jäsenestä tuntuu työskennellä tiimissä, jolla ei ole merkitystä eikä tarkoitusta. On monia tapoja luoda merkitystä tiimirakenteessa. Voit esimerkiksi luoda merkityksen itse työtehtävään tai lopputuotteeseen.

Googlen mukaan muita tapoja luoda merkitystä työlle ovat muun muassa taloudellisen turvan luominen, oman perheen tukeminen, tiimin auttaminen menestymään tai itseilmaisun osoittaminen.

5. Vaikutus

Työ on arvon ja vaikutuksen luomista muille. Tiimin jäsenet haluavat tietää - omasta subjektiivisesta näkökulmastaan - että heidän tekemällään työllä on vaikutusta. Lisäksi tiimin jäsenet haluavat tuntea, että tiimin työ auttaa edistämään organisaation yleisiä tavoitteita, tehtävää ja vaikutusta. Myös se, että jokaiselle tiimin jäsenelle varataan aikaa pohtia omaa vaikutustaan, voi olla arvokas tekijä tarkoituksen ja merkityksen lisäämiseksi.

TIIMIN TEHOKKUUS - KESKUSTELUOPAS

Seuraavassa on esimerkki parannusta vaativista olosuhteista ja ohjaavista kysymyksistä.

Psykologinen turvallisuus

Merkkejä siitä, että tiimisi on parannettava psykologista turvallisuutta:

- Rakentavan palautteen pyytämisen tai antamisen pelko
- Epäröinti erilaisten ajatusten esittämisen ja "typerien" kysymysten esittämisen suhteen

Kysymyksiä, joita kannattaa kysyä itseltäsi:

- Tuntuvatko kaikki tiimin jäsenet viihtyvän aivoriihessä esittämässä ideoita toisilleen?
- Tuntevatko kaikki tiimin jäsenet, että he voivat epäonnistua avoimesti, vai tuntevatko he itsensä syrjityiksi?

Vinkkejä johtajille:

- Pyydä ryhmältä palautetta ja mielipiteitä
- Jaa tietoa henkilökohtaisista ja työtyyliin liittyvistä mieltymyksistä ja rohkaise muita tekemään samoin
- Katso Amy Edmondsonin TED-puhe psykologisesta turvallisuudesta

Luotettavuus

Merkkejä siitä, että tiimisi on parannettava luotettavuuteen liittyviä tekijöitä:

- Tiimillä on huono käsitys projektin prioriteeteista tai edistymisestä
- Vastuun hajaantuminen ja tehtävien tai ongelmien selkeät omistajat puuttuvat

Kysymyksiä, joita kannattaa kysyä itseltäsi:

- Kun tiimin jäsenet sanovat tekevänsä jotain, tekevätkö he sen?
- Viestivätö tiimin jäsenet ennakoivasti toisilleen viivästyksistä ja ottavat vastuuta?

Vinkkejä johtajille:

- Selvennä tiimin jäsenten roolit ja vastuut
- Kehitä konkreettisia projektisuunnitelmia, jotta jokaisen yksilön työ olisi läpinäkyvää

Rakenne ja selkeys

Merkkejä siitä, että tiimisi on parannettava rakennetta ja selkeyttä:

- Epäselvyys siitä, kuka on vastuussa mistäkin
- Epäselvä päätöksentekoprosessi, omistajat tai perustelut

Kysymyksiä, joita kannattaa kysyä itseltäsi:

- Tietävätkö tiimin jäsenet, mitkä ovat tiimin ja projektin tavoitteet ja miten niihin päästään?
- Tuntevatko tiimin jäsenet, että heillä on itsenäisyyttä, omistajuutta ja erillisiä projekteja?

Vinkkejä johtajille:

- Tiedota säännöllisesti tiimin tavoitteista ja varmista, että tiimin jäsenet ymmärtävät suunnitelman niiden saavuttamiseksi
- Varmista, että tiimin kokouksilla on selkeä esityslista ja nimetty vetäjä

Merkitys

Merkkejä siitä, että tiimisi on parannettava merkitykseen liittyviä tekijöitä:

- Työtehtävät perustuvat yksinomaan kykyyn, asiantuntemukseen ja työmäärään; yksilölliset kehitystarpeet ja kiinnostuksen kohteet otetaan vain vähän huomioon
- Säännöllisen tunnustuksen puute saavutuksista tai virstanpylväistä

Kysymyksiä, joita kannattaa kysyä itseltäsi:

- Antaako työ tiimin jäsenille tunteen henkilökohtaisesta ja ammatillisesta täyttymyksestä?
- Onko työ sovitettu tiimin jäsenille sekä taitojen/kyvykkyyden että kiinnostuksen perusteella?

Vinkkejä johtajille:

- Anna tiimin jäsenille myönteistä palautetta jostain erinomaisesta suorituksesta ja tarjoa apua asiassa, jonka kanssa he kamppailevat
- Ilmaise julkisesti kiitollisuutesi jollekin, joka auttoi sinua

Vaikutus

Merkkejä siitä, että tiimisi on parannettava vaikutukseen liittyviä tekijöitä:

- Työn kuvaaminen "veden polkemiseksi"
- Liian monta tavoitetta, mikä rajoittaa kykyä saavuttaa merkittävää edistystä

Kysymyksiä, joita kannattaa kysyä itseltäsi:

- Näkevätkö tiimin jäsenet työnsä tuottavan muutosta parempaan suuntaan?
- Tuntevatko tiimin jäsenet, että heidän työllään on merkitystä korkeamman tason tavoitteen kannalta?
- Miten nykyiset tiimin prosessit vaikuttavat hyvinvointiin/väsymiseen?

Vinkkejä johtajille:

- Luo yhdessä muiden kanssa selkeä visio, jossa vahvistetaan, miten kunkin tiimin jäsenen työ edistää suoraan tiimin ja laajemmin organisaation tavoitteita
- Pohdi tekemääsi työtä ja sitä, miten se vaikuttaa käyttäjiin tai asiakkaisiin ja organisaatioon

Pienryhmän keskustelu 2: Keskusteluopas

Tutkimustuloksista tiedottamisen lisäksi Googlen tutkijat halusivat antaa Googlen johtajille ja työntekijöille mahdollisuuden ymmärtää omien tiimiensä dynamiikkaa ja antaa vinkkejä tiimin toiminnan parantamiseksi. Niinpä he kehittivät tiimin tehokkuudesta käytävän keskusteluoppaan näiden viiden tehokkuuspilarin ympärille.

Miten tämä opas voi olla hyödyllinen leoklubinne, piirinne tai moninkertaispiirinne tiimeille?

Psykologinen turvallisuus

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

Organisaatioiden käyttäytymistieteilijä, Harvard Business Schoolin johtamisen professori Amy Edmondson esitteli ensimmäisen kerran "tiimin psykologisen turvallisuuden" käsitteen vuonna 1999 ja määritteli sen seuraavasti: "tiimin jäsenten yhteinen usko siihen, että tiimi on turvallinen ihmisten väliseen riskinottoon".

Tämä tarkoittaa, että tiimissä on kulttuuri, jossa:

- Tiimin jäsenet myöntävät avoimesti virheet tai ottavat esille vaikeita aiheita
- Tiimi oppii näistä virheistä yhdessä
- Tiimi luo turvallisen ympäristön, jossa jäsenet jakavat avoimesti ajatuksiaan "luottaen siihen, että tiimi ei nolaa, hylkää tai rankaise ketään siitä, että hän ilmaisee ajatuksensa"
- Tiimit vahvistuvat, sitoutuminen ja työmoraali lisääntyvät, ja niillä on paremman päätöksenteon ja innovoinnin edellyttämät tiedot

Amy Edmondson - Psykologinen turvallisuus & Google Aristotle

<https://youtu.be/DXgMV0Gmf08>

Videon teksti:

Olettekin jo varmaan kuulleet tästä aiheesta, mutta luulen että tämä on se syy, miksi psykologinen turvallisuus on nyt esillä niin paljon. Olin siis tutkinut tätä aihetta jo pitkään, kun paljon julkisuutta saanut Googlen tutkimus julkaistiin, nimeltä Aristotle-projekti, jossa yritettiin vastata yksinkertaiseen kysymykseen: "Miksi jotkut tiimit menestyvät paremmin kuin muut?" Mikä se syy on? Onko kyse heidän koulutuksestaan? Johtuuko se sukupuolijakaumasta? Mikä se on?

Kaikki tämä tutkimus, kaikki tämä data... Googlen analyttinen kapasiteetti... kolmen vuoden tutkimus, 180 tiimiä, ja mitä he löysivät? Kuten tutkimusta johtanut psykologian tohtori Julia Rosovsky totesi, psykologinen turvallisuus osoittautui heidän yllätyksekseen ratkaisevaksi tekijäksi. Tekijä, joka erottaa paremmin ja huonommin suoriutuvat tiimit toisistaan. Se sai heidän huomionsa. Se sai heidät kiinnostumaan: "No, mitä me voimme tehdä? Mitä voimme tehdä lisätäksemme tiimiemme psykologista turvallisuutta?" Yksi asia, joka tästä tutkimuksesta on ehdottomasti otettava huomioon, ei ole se, että Googlen psykologinen turvallisuus olisi erityisen korkea tai matala, vaan se, että Googlen psykologinen turvallisuus vaihteli erityisen paljon. Muuten se ei olisi voinut nousta esiin ennustavana tekijänä.

Opimme siis, että tämä ei johdu organisaatiokulttuurista. Googlen organisaatiokulttuuri on melko vahva ja tunnistettava. Opimme kuitenkin, että psykologinen turvallisuus, joka kuvaa ihmisten välistä ilmapiiriä, vaihtelee. Se vaihtelee saman organisaation eri tiimeissä. Eikö niin? Tämä on siis asia, jonka haluamme pitää mielessä jatkossa. Se on tavallaan hyvä ja huono uutinen. Ymmärrätkö tämän asian? Huono uutinen on se, että voi olla hyvin vaikeaa sanoa: "Okei, perustetaan psykologisesti turvallinen organisaatio. Koko juttu. Teemme sen oikein." Se tulee olemaan vaikeaa. Hyvä uutinen on kuitenkin se, että missä tahansa työskenteletkin, missä tahansa oletkin, sinulla on mahdollisuus luoda tiimillesi psykologista turvallisuutta. Se on kuin tasku. Se on kupla, joka voidaan luoda, ja me puhumme siitä, miten teemme sen murehtimatta niin paljon koko organisaatiosta.

Viisi psykologisesti turvallisen ympäristön etua

23. kesäkuuta 2022/ Mukautettu artikkelista: <https://narativ.com/leadership/5-benefits-psychologically-safe-workplace/>

Jos käytät aikaa ja tutustut tilanteeseen huolellisesti ja tietoisesti rakennat psykologisesti turvallista ympäristöä, voit huomata joitakin kehittämistä vaativia alueita, jotka voivat aidosti vaikuttaa tiimin työhön. Seuraavassa on viisi todistettua hyötyä psykologisesti turvallisen ympäristön ylläpitämisestä:

1. Lisääntynyt työntekijöiden säilyttäminen

Työntekijöiden sitouttamisesta on tullut suuri ongelma monille yrityksille viime vuosina. Yksi syy, jonka monet ihmiset mainitsevat lähtemiselleen, on se, etteivät he tunteneet oloaan turvalliseksi työympäristössään. Olipa kyseessä sitten kärsimätön kouluttaja, joka sai heidät tuntemaan itsensä tyhmiksi, kun he esittivät kysymyksiä, tai he eivät vain koskaan kokeneet, että heidän panoksensa oli merkityksellinen, psykologisesti epävarma ympäristö on yksi nopeimmista tavoista menettää parhaat työntekijät.

2. Parempi tuottavuus ja suorituskyky

Ole rehellinen: milloin viimeksi voit rehellisesti sanoa, että suoritukseen liittyvät ahdistus auttoi sinua tekemään hyvää työtä jossakin asiassa? Ellet ole harvinainen yli-ihminen, toimit todennäköisesti paljon paremmin, kun et stressaa pienistä virheistä tai pelkää saavasi potkuja, jos pyydät määrääjän pidentämistä. On hyvin tutkittu tosiasia, että ihmiset, jotka tuntevat olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi, suoriutuvat huomattavasti paremmin kuin ihmiset, jotka ovat jatkuvasti hermostuneita.

3. Suurempi luovuus ja innovaatio

Jotta tiimin maaperä olisi hedelmällinen luovuudelle ja innovaatiolle, maaperän on sisällettävä tietty luottamuksen taso. Kun luottamus on olemassa, ihmiset luottavat kykyynsä esittää kysymyksiä ja tehdä virheitä - ja luovuus ja innovointi ovat luonnollisia sivutuotteita.

Luottamuksen rakentaminen edellyttää yhteyden luomista. Tarinankerronta on tehokas tapa luoda ihmisten välisiä yhteyksiä tavalla, joka voi herättää luottamusta ja toimintaa. Kokonaistuloksena on tehokkaammat työprosessit, syvemmältä kumpuavat ideat yrityksen kehittämiseksi ja paljon tyytyväisempi tiimi.

4. Suurempi osallisuus ja empatia

Nykypäivän kulttuurissa osallisuus ja empatia eivät ole enää "mukavia juttuja", vaan ne ovat ratkaisevan tärkeitä, jos haluat luoda tuottava ympäristö. Center for Creative Leadershipin tutkimuksessa todettiin, että "empatia työpaikalla on positiivisessa yhteydessä työsuoritukseen".

Tarinankerronnan avulla luomme mahdollisuuden empatiaan ja osallisuuteen tarjoamalla mahdollisuuden nähdä maailma toisen silmin, vaikka vain lyhyeksi ajaksi. tarinat voivat auttaa ihmisiä ymmärtämään toisiaan - ja johtajia ymmärtämään paremmin omia työntekijöitään. Jos haluat mainostaa rekrytointi-ilmoituksissasi "loistavaa organisaatiokulttuuria", tämä tunnetason turvallisuus on ehdottoman tärkeää.

5. Ympäristö onnellisille ihmisille

Tämän pitäisi olla itsestäänselvyys: jos olet joskus ollut työssä, jossa olosi on ollut täysin kurja, voit luultavasti määritellä, millä tavoin tiimi sai sinut tuntemaan olosi turvattomaksi. Jos johtajat pyrkivät luomaan tiimiin psykologista turvallisuutta, työntekijät ovat tyytyväisempiä ja tuntevat olonsa myös tarpeeksi turvalliseksi ottaakseen esille (mieluummin ennemmin kuin myöhemmin) ongelmat, jotka voivat aiheuttaa heille epämiellyttäviä tunteita, jos ne jätetään hautumaan.

Oikeastaan kyse on kuuntelemisesta. On tärkeää luoda ympäristö, jossa ihmiset tuntevat olonsa riittävän turvalliseksi avautuakseen, koska heitä kuunnellaan. *Se* luo inhimillisiä yhteyksiä, joita me kaikki kaipaamme.

Phil Boissieren video

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

Videon teksti:

Terveestä tiimin dynamiikasta puuttuu usein turvallisuuden tunne. En puhu nyt fyysisestä turvallisuudesta. Puhun psykologisesta turvallisuudesta. Kun puhumme psykologiasta, se on hyvin yksinkertaisesti vain sitä, mitä ajattelemme ja mitä tunnemme. Onko tiimisi paikka, jossa kaikki tuntevat olevansa mukana, vai onko se vain valikoitu ryhmä ihmisiä, valikoitu ryhmä johtajia? Ilman kykyä tuntea oloaan turvalliseksi, kommunikoida ja kokeilla uusia asioita innovointi tukahtuu ja konfliktit lisääntyvät.

Kun pohdit oman tiimisi dynamiikkaa, haluan sinun miettivän, onko se ympäristö, jossa ihmiset voivat todella puhua ääneen ja haastaa vallitsevan tilanteen? Tuntevatko he olevansa tervetulleita mukaan? Tuntevatko he, että heitä rohkaistaan jakamaan mielipiteitä? Tai ehkä kyse on ympäristöstä, jossa ihmiset vain palkitaan ryhmäajattelusta ja siitä, että he pysyttelevät keskitiellä eivätkä aiheuta ongelmia. Se ei todellakaan ole psykologisesti turvallista. En voi kertoa, kuinka monta kertaa olen työskennellyt tiimin kanssa ja joku on aivan kokouksen lopussa nostanut kätensä ylös ja tarjonnut näkökulmansa. Ja se oli se koko tilanteen muuttava ajatus.

Vielä lopuksi, jos olet johtaja - teetkö itse kuten pyydät muita tekemään? Toteutatko itse kulttuuria ja arvoja, joita yrität edistää? Teetkö itsesi haavoittuvaksi? Myönnätkö virheesi ja rohkaisetko ihmisiä antamaan sinulle palautetta? Pystytkö pyytämään anteeksi, jos teet virheen? Jos olet johtaja etkä tee niin, murennat psykologista turvallisuutta nopeammin kuin voit koskaan yrittää rakentaa sitä. Kun tiimisi ilmapiiri on turvallinen, sinun ei tarvitse pelätä konflikteja. Älä anna omien ongelmien tulla tiellesi. Älä anna asioiden jäädä huomaamatta. Tunne itsesi. Kehota ihmisiä olemaan avoimia. Heillä saattaa olla vastauksia, joita tarvitset johtaaksesi tiimiä eteenpäin.

Mieti nyt nykyistä tiimiä, johon kuulut leoklubissasi. Se voi olla toimikunta tai palveluaktiviteettiin liittyvä tiimi. Kuinka tehokas tuo tiimi on? Tuntuuko sinusta, että tiimin jäsenet tuntevat psykologista turvallisuutta?

Psykologinen turvallisuus – Kysely tiimin toiminnasta

Hyvissä tiimeissä ihmiset tuntevat olonsa psykologisesti turvalliseksi: heidän on helppo puhua, esittää kysymyksiä ja myöntää virheensä. Jotta voisimme ymmärtää paremmin oman tiimimme psykologisen turvallisuuden ilmapiiiriä, pyydämme sinua vastaamaan tähän kyselyyn.

Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1 (täysin eri mieltä) - 5 (täysin samaa mieltä).

		Vahvasti eri mieltä				Vahvasti samaa mieltä
	Osa 1: Yksilöllinen turvallisuus	1	2	3	4	5
1	Tässä tiimissä on helppo keskustella vaikeista asioista ja ongelmista.					
2	Kukaan ei kosta minulle tai kritisoi minua, jos myönnän virheen tai erehdyksen.					
3	Tämän tiimin jäseneltä on helppo pyytää apua.					
4	Tunnen oloni turvalliseksi tarjota uusia ideoita, vaikka ne eivät olisikaan vielä valmiita suunnitelmia.					
	Osa 2: Tiimin kunnioitus	1	2	3	4	5
5	Tässä tiimissä ihmiset hyväksyvät erilaisuutensa vuoksi.					
6	Tiimini jäsenet suhtautuvat myönteisesti ideoihini ja antavat niille aikaa ja huomiota.					
7	Tämän tiimin jäsenet pystyivät helposti kuvaamaan toisten antamien panosten arvoa.					
	Osa 3: Tiimissä oppiminen	1	2	3	4	5
8	Tässä tiimissä puhutaan virheistä ja siitä, miten niitä voidaan parantaa ja oppia niistä.					
9	Käytämme aikaa löytääksemme uusia tapoja parantaa tiimimme työprosesseja.					
10	Tiimin jäsenet tuovat esiin huolenaiheita, jotka koskevat tiimin suunnitelmia tai päätöksiä.					
11	Pyrimme huomaamaan meillä jo olevat oletukset ja etsimään vasta-argumentteja käsiteltävistä asioista.					

Harjoitus: Tarina ympyrässä

Yleiskatsaus: Osallistujat improvisoivat tarinan

Tavoite: Oppia kuuntelemaan tarkasti, hyväksymään toisten ideat ja mielipiteet sekä löytämään luovia ratkaisuja

Aika: 10 minuuttia

Osallistujien lukumäärä: 8-10 ihmistä

Ohjeet:

1. Muodostakaa 8-10 hengen ryhmiä.*
2. Seisokaa tai istukaa ympyrässä.
3. Valitkaa henkilö, joka aloittaa lauseella "Olipa kerran leo..."
4. Ensimmäisen henkilön oikealla puolella oleva henkilö jatkaa tarinaa lisäämällä 1-2 lausetta. Tarinassa pitäisi olla järkeä sen edetessä.
5. Jatkakaa järjestyksessä ympyrän ympäri, kunnes jokainen ryhmän jäsen saa lisättyä vuorollaan 1-2 lausetta tarinaan.
6. Viimeisen henkilön on päätettävä tarina 1-2 lauseella.

*Jos istutte luokahuoneessa 5-6 hengen pöydissä, tämä voi olla teidän tiiminne. Tässä tapauksessa tarinan pitäisi kiertää ympyrä kaksi kertaa ennen kuin se päättyy.

Miten edistää psykologista turvallisuutta tiimissäsi

Osoita sitoutumista

- Ole läsnä ja keskity keskusteluun (esim. sulje kannettava tietokone kokousten aikana)
- Esitä kysymyksiä tarkoituksenasia oppia tiimin muilta jäseniltä
- Osallistu aktiivisesti, ole vuorovaikutteinen ja näytä, että kuuntelet
- Vastaa sanallisesti osoittaaksesi sitoutumista ("Tuossa on järkeä. Kerro meille lisää.")
- Ole tietoinen kehonkielestäsi; varmista, että nojaat puhujaa kohti tai katsot häntä kohti
- Ota katsekontakti osoittaaksesi yhteyttä ja aktiivista kuuntelua

Osoita ymmärrystä

- Kertaa, mitä on sanottu keskinäisen ymmärryksen/yhteensopivuuden vahvistamisesta (esim. "Kuulin sinun sanovan, että..."); mainitse sitten alueet, joilla ollaan samaa mieltä tai eri mieltä, ja ole avoin kysymyksille ryhmässä
- Vahvista kommentit suullisesti ("Ymmärrän." "Ymmärrän kyllä, mitä tarkoitat.")
- Vältä syyllistämistä ("Miksi teit näin?") ja keskity ratkaisuihin ("Miten voimme tehdä töitä sen eteen, että tämä sujuu ensi kerralla paremmin?", "Mitä voimme tehdä yhdessä, jotta voimme laatia pelisuunnitelman seuraavaa kertaa varten?")
- Ajattele ilmeitäsi - ovatko ne tahattomasti negatiivisia (synkkä ilme tai irvistys)?
- Nyökkää päätä osoittaaksesi ymmärrystä keskustelujen/kokousten aikana

Ole osallistava eri ympäristöissä

- Jaa tietoa henkilökohtaisista työtyyliin liittyvistä mieltymyksistä ja rohkaise muita tiimin jäseniä tekemään samoin
- Ole käytettävissä ja helposti lähestyttävä tiimin jäsenille (esim. varaa aikaa satunnaisille henkilökohtaisille keskusteluille, palautekeskusteluille, uravalmennukselle)
- Ilmoita selvästi mikä satunnaisen kokouksen tarkoitus on, jos se järjestetään normaalin henkilökohtaisen tapaamisen ulkopuolella
- Ilmaise kiitollisuutesi tiimin panoksesta
- Puutu asiaan, jos tiimin jäsenet puhuvat negatiivisesti toisesta tiimin jäsenestä
- Varmista luonnollinen vartalon asento (esim. käännä katseesi kaikkia tiimin jäseniä kohti, älä käännä selkääsi osalle ryhmästä)
- Luo suhteita (esim. puhu tiimin jäsenten kanssa heidän elämästään työn ulkopuolella)

Ole osallistava päätöksenteossa

- Pyydä tiimin jäseniltä kommentteja, mielipiteitä ja palautetta
- Älä keskeytä tai salli keskeytyksiä (esim. puutu asiaan, kun joku keskeytetään, ja varmista, että hänen ajatuksensa kuullaan)
- Selitä päätötesi perustelut (henkilökohtaisesti paikan päällä tai sähköpostitse, kerro tiimille, miten päädyit päätökseen)
- Anna tunnustusta muiden panoksesta (esim. korosta, kun tiimin jäsenet ovat vaikuttaneet onnistumiseen tai päätökseen)

Osoita itseluottamusta ja itsevarmuutta ilman että vaikutat joustamattomalta

- Hallitse tiimi keskusteluja (esim. älä salli sivukeskusteluja tiimin kokouksissa, varmista, että konflikti ei ole henkilökohtaista)
- Käytä selkeää ja kuuluvaa ääntä tiimin kanssa toimiessa
- Tue ja edusta tiimiä (esim. kerro tiimin työstä ylimmälle johdolle, anna tunnustusta tiimin jäsenille)
- Pyydä tiimiä haastamaan näkökulmasi ja vastustamaan sitä
- Näytä että haavoittuvuus on hyväksyttävää; jaa henkilökohtainen näkökulmasi työhön ja epäonnistumisiin tiimin jäsenten kanssa
- Rohkaise tiimin jäseniä ottamaan riskejä ja osoita riskinottoa omassa työssäsä

Lähteet

- 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.

Tämä sisältö on peräisin osoitteesta rework.withgoogle.com ("Verkkosivusto"), ja sitä voidaan käyttää ei-kaupallisiin tarkoituksiin Verkkosivuston käyttöehtojen mukaisesti.