

Sessioni di sviluppo per i Leo

Lavorare in Gruppo



Manuale del partecipante



Obiettivi della sessione

Al termine di questa sessione, i partecipanti saranno in grado di:

- Individuare le quattro caratteristiche dei team efficienti
- Definire la sicurezza psicologica e i suoi vantaggi
- Incorporare le caratteristiche della sicurezza psicologica quando si lavora in squadra

Attività: Battaglia con le palle di neve

Scrivi il tuo nome e cognome in caratteri molto grandi nello spazio sottostante. Quindi, rimuovi questa pagina e quella successiva dal Manuale del partecipante. Appallottola le singole pagine. Avrai una palla di neve con il tuo nome e una palla di neve vuota.

Nome:

<Questa pagina è volutamente vuota>

Discussione in piccoli gruppi n.1: Cosa rende un team efficiente?

Pensate a un momento in cui avete fatto parte di una squadra che ha lavorato bene insieme.

Cos'è che l'ha resa una squadra efficiente? Aveva particolari caratteristiche?

È stata l'esperienza delle persone o è stato il modo di interagire che ha reso efficiente quel team?

Google afferma che i migliori team possiedono queste 5 cose

Zack Friedmann

Ex collaboratore

CEO, mentore (mentomoney.com). Autore di bestseller, *The Lemonade Life*.

Si chiama Progetto Aristotele.

L'obiettivo era rispondere a questa domanda: "Cosa rende efficiente un team di Google?"

Ecco cosa è stato rilevato.

I 5 elementi che fanno una grande squadra

Google ha analizzato dei dati provenienti da dirigenti, responsabili di team e membri del team per determinare le dinamiche chiave di ciò che consente a un team di avere successo. È importante sottolineare che il team di ricerca di Google ha scoperto che i migliori team erano efficienti perché lavoravano bene insieme, indipendentemente da chi ne facesse parte.

Ecco i 5 elementi che fanno una grande un team:

1. Sicurezza psicologica
2. Affidabilità
3. Struttura e chiarezza
4. Significato
5. Impatto

Analizziamo cosa ha scoperto il team di ricerca di Google.

1. Sicurezza psicologica

La sicurezza psicologica riguarda l'ambiente. Si tratta di creare una cultura della sicurezza in cui i membri del team si sentano abbastanza "sicuri" da assumere un rischio interpersonale. Incoraggiare i membri del team a esprimere le proprie opinioni, anche se va contro il gruppo, può essere rischioso. Tuttavia, i team che mostrano un'elevata sicurezza psicologica incoraggiano l'assunzione di rischi. Inoltre, quando i membri del team corrono dei rischi, non vengono visti come elementi di disturbo, irrispettosi o incompetenti.

Quando i team promuovono la sicurezza psicologica, si favorisce un libero flusso di idee che può portare a risultati migliori. Si può chiedere aiuto senza timore di ritorsioni o ripercussioni negative sulla propria reputazione. I membri del team si sentono a proprio agio nel porre domande e condividere opinioni, il che può portare a un sano dibattito e aiutare il team a prosperare.

2. Affidabilità

L'affidabilità riguarda la responsabilità. Riguarda la fiducia.

Quando tutti i membri del team sono responsabili, affidabili e degni di fiducia, il team ha successo. In quante squadre ti sei trovato in cui una persona si sottraeva alla responsabilità? Ci siamo passati tutti. Una squadra può sgretolarsi quando non ci si può fidare nemmeno di una persona per portare a termine un lavoro. In un team altamente affidabile, ogni membro può essere certo che un lavoro di alta qualità sarà prodotto in tempo.

3. Struttura e chiarezza

Tutti i team hanno bisogno di struttura e chiarezza, purché le regole non siano troppo rigide da soffocare il progresso.

Quando i team hanno struttura e chiarezza, ci sono standard e direttive di prestazione specifici che il team seguirà e raggiungerà. Con questi input, i membri del team comprendono la loro funzione, lo scopo, le aspettative e obiettivi di performance.

Struttura e chiarezza si basano sulla specificità. I membri del team prospereranno se avranno obiettivi chiari, specifici e trasparenti in modo che sappiano cosa ci si aspetta da loro. Ad esempio, in Google, gli obiettivi e i risultati chiave (OKR) sono uno strumento di gestione utilizzato per stabilire e comunicare obiettivi sia a lungo che a breve termine. Alcuni team stabiliscono persino un vocabolario comune per iniziare a introdurre norme che riflettono l'identità del team.

4. Significato

Nessuno vuole lavorare in un lavoro o in un'organizzazione senza un significato o uno scopo. Quindi, puoi immaginare come si sente un membro di un team a lavorare in una squadra che non abbia un significato o uno scopo. Ci sono molti modi per creare un significato all'interno del costrutto di una squadra. Ad esempio, puoi creare un significato nell'opera stessa o nel prodotto finale.

Google ha scoperto che altri modi per creare significato nel lavoro includono la creazione di una sicurezza finanziaria, il sostentamento della famiglia, aiutare il team ad avere successo o l'espressione di sé stessi.

5. Impatto

Il lavoro riguarda la creazione di valore e impatto per gli altri. I membri del team vogliono sapere, dalla loro prospettiva soggettiva, che il lavoro che stanno facendo sta generando un impatto. Inoltre, i membri del team vogliono sentire che il loro lavoro sta aiutando a far progredire gli obiettivi generali, la missione e l'impatto dell'organizzazione. Riservare del tempo a ciascun membro del team per riflettere sul proprio impatto può essere un esercizio prezioso anche per ulteriori scopi e significati.

Guida alla discussione sull'efficienza dei team

Di seguito è riportato un campione di indicatori di miglioramento e delle domande guida.

Sicurezza psicologica

Segnali che indicano che il tuo team ha bisogno di migliorare la sicurezza psicologica:

- Paura di chiedere o esprimere commenti costruttivi
- Esitazione nell'esprimere idee divergenti e nel porre domande "sciocche".

Domande da porsi:

- Tutti i membri del team si sentono a proprio agio nel fare brainstorming l'uno di fronte all'altro?
- Tutti i membri del team sentono di poter fallire apertamente o si sentiranno giudicati?

Suggerimenti per i leader:

- Richiedi spunti e opinioni dal gruppo
- Condividi informazioni sulle preferenze personali e di stile lavorativo e incoraggia gli altri a fare lo stesso
- Guarda il TED Talk di Amy Edmondson sulla sicurezza psicologica

Affidabilità

Segnali che il tuo team ha bisogno di migliorare l'affidabilità:

- Il team ha scarsa visibilità delle priorità o dei progressi del progetto
- Responsabilità diffusa e nessun responsabile chiaro di compiti o problemi

Domande da porsi:

- Quando i membri del team dicono che faranno una cosa, la fanno veramente?
- I membri del team comunicano in modo proattivo tra loro sui ritardi e se ne assumono la responsabilità?

Suggerimenti per i leader:

- Chiarisci i ruoli e le responsabilità dei membri del team
- Sviluppa piani di progetto concreti per fornire trasparenza nel lavoro di ogni individuo

Struttura e chiarezza

Segnali che il tuo team ha bisogno di migliorare l'affidabilità:

- Mancanza di chiarezza su chi è responsabile di cosa
- Processo decisionale, responsabili o motivazione poco chiari

Domande da porsi:

- I membri del team sanno quali sono gli obiettivi del team e del progetto e come arrivarci?
- I membri del team sentono di avere autonomia, responsabilità e progetti suddivisi?

Suggerimenti per i leader:

- Comunica regolarmente gli obiettivi del team e assicurati che i membri del team comprendano il piano per raggiungerli
- Assicurati che le riunioni del team abbiano un ordine del giorno chiaro e un leader designato

Significato

Segnali che il tuo team ha bisogno di migliorare il significato:

- Incarichi di lavoro basati esclusivamente su capacità, esperienza, carico di lavoro; scarsa considerazione per le esigenze e gli interessi di sviluppo individuale
- Mancanza di riconoscimento regolare per risultati o successi importanti

Domande da porsi:

- Il lavoro dà ai membri del team un senso di realizzazione personale e professionale?
- Il lavoro è abbinato ai membri del team in base sia alle competenze/capacità che all'interesse?

Suggerimenti per i leader:

- Esprimi un commento positivo su qualcosa di eccezionale che i membri del team stanno facendo e offri di aiutarli con qualcosa in cui hanno problemi
- Esprimi pubblicamente la tua gratitudine per qualcuno che ti ha aiutato

Impatto

Segnali che il tuo team ha bisogno di migliorare l'impatto:

- Indicare il lavoro come "tenersi a galla".
- Troppi obiettivi che limitano la capacità di fare progressi significativi

Domande da porsi:

- I membri del team vedono il proprio lavoro come qualcosa che crea un cambiamento in meglio?
- I membri del team sentono che il loro lavoro è importante per un obiettivo di ordine superiore?
- In che modo gli attuali processi del team incidono sul benessere/burnout?

Suggerimenti per i leader:

- Co-crea una visione chiara che rafforzi il modo in cui il lavoro di ciascun membro del team contribuisce direttamente agli obiettivi del team e dell'organizzazione più ampia
- Rifletti sul lavoro che stai svolgendo e su come influisce sugli utenti, sui clienti e sull'organizzazione

Discussione in piccoli gruppi n.2: Guida alla discussione

Oltre a comunicare i risultati dello studio, i ricercatori ingaggiati da Google volevano consentire ai leader e ai dipendenti della compagnia di comprendere le dinamiche dei propri team e offrire loro suggerimenti per migliorare. Quindi, svilupparono una guida per la discussione sull'efficienza dei team attorno a questi cinque pilastri dell'efficienza.

In che modo questa guida può essere utile ai team del vostro Leo club, distretto o multidistretto?

Sicurezza psicologica

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

La Dott.ssa Amy Edmondson, scienziata e studiosa del comportamento nelle organizzazioni e docente di Leadership presso la Harvard Business School, ha introdotto per la prima volta il concetto di "sicurezza psicologica di squadra" nel 1999 e lo ha definito come *"una convinzione condivisa dai membri di una squadra che la squadra è sicura per l'assunzione di rischi interpersonali"*.

Ciò significa che il team ha una cultura in cui:

- I membri del team sono a loro agio nell'ammettere errori o nel sollevare argomenti difficili
- Il team impara insieme da questi errori
- Il team crea un ambiente sicuro in cui i membri condividono apertamente le idee con "un senso di fiducia che il team non metterà in imbarazzo, rifiuterà o punirà qualcuno per aver parlato apertamente"
- I team diventano più forti, hanno un alto livello di partecipazione, un morale alto e dispongono dei dati di cui hanno bisogno per migliorare il processo decisionale e l'innovazione

Amy Edmondson - Sicurezza psicologica e Progetto Aristotele per Google

<https://youtu.be/DXgMV0Gmf08>

Trascrizione video:

Probabilmente ne avete già sentito parlare, ma questo è ciò che penso abbia messo la sicurezza psicologica sulla mappa negli ultimi anni. Stavo studiando questo costrutto da parecchio tempo quando uno studio ampiamente pubblicizzato su Google, chiamato Progetto Aristotele, si proponeva di rispondere alla semplice domanda, "Perché alcuni team superano gli altri? Qual è il motivo? La loro istruzione? È il mix di genere? Che cos'è?"

Una vasta ricerca, tantissimi dati... la capacità analitica che ha Google... tre anni di studio, 180 team, e cosa hanno scoperto? Così come Julia Rosovsky, psicologa PHD che ha condotto lo studio ha affermato, la sicurezza psicologica è emersa, con loro sorpresa, come il fattore cruciale. Il fattore che differenzia i team più performanti da quelli meno performanti. Questo ha attirato la loro attenzione. Ciò li ha spinti a dire: "Bene, cosa possiamo fare? Cosa possiamo fare per aumentare la sicurezza psicologica dei nostri team? Ora, un risultato importante di questo studio non è che Google avesse una sicurezza psicologica particolarmente alta o bassa, ma piuttosto che Google avesse una variabilità particolarmente alta nella sicurezza psicologica. Altrimenti, non sarebbe potuto emergere come elemento previsto.

Quindi, ciò che apprendiamo è che questa non è una funzione della cultura organizzativa. La cultura organizzativa di Google è abbastanza forte e riconoscibile. Ma quello che apprendiamo è che questa cosa chiamata sicurezza psicologica, che indica il clima interpersonale, varia. Varia tra i team della stessa organizzazione. Non è così? Quindi, questo è qualcosa che dobbiamo tenere a mente andando avanti. È una specie di buona notizia e cattiva notizia. Non è così? La cattiva notizia è che potrebbe essere molto difficile dire: "Okay, creiamo un'organizzazione psicologicamente sicura. L'intera cosa. Lo faremo bene. Sarà difficile da fare. Ma la buona notizia è che ovunque lavoriate, ovunque vi troviate, avrete l'opportunità di creare sicurezza psicologica nel vostro team. È una bolla che si può creare, e parleremo di come, e senza preoccuparci troppo dell'intera organizzazione.

I 5 vantaggi di un ambiente psicologicamente sicuro

23 giugno 2022/ Adattato dall'articolo: <https://narativ.com/leadership/5-benefits-psychologically-safe-workplace/>

Dedicando del tempo per approfondire, prestare massima attenzione e promuovere intenzionalmente un ambiente psicologicamente sicuro, potreste trovare alcune aree di miglioramento che potrebbero davvero avere un effetto positivo sulla vostra squadra. Ecco 5 vantaggi comprovati del mantenimento di un ambiente psicologicamente sicuro:

1. Migliore mantenimento

Il mantenimento è diventato un grosso problema per molte aziende negli ultimi anni. Uno dei motivi che molte persone danno quando lasciano un'organizzazione è che non si sentivano sicuri nel loro ambiente di lavoro. Sia che un trainer impaziente li abbia fatti sentire stupidi per aver posto domande o semplicemente che non abbiano mai ritenuto che il loro contributo fosse significativo, un ambiente psicologicamente insicuro è uno dei modi più rapidi per perdere le persone migliori.

2. Miglioramento della produttività e delle prestazioni

Sii onesto/a: quand'è l'ultima volta che puoi dire sinceramente che l'ansia da prestazione ti ha aiutato a fare un buon lavoro su qualcosa? A meno che tu non appartenga a una speciale razza di superumani, probabilmente funzioni molto meglio quando non ti stressi per piccoli errori o hai paura di essere licenziato per aver chiesto una proroga della scadenza. È stato rilevato che le persone che si sentono sicure e apprezzate si comportano molto meglio delle persone che sono costantemente nervose.

3. Maggiore creatività e innovazione

Perché il terreno di una squadra sia fertile per coltivare la creatività e l'innovazione, esso deve contenere un certo livello di fiducia. In questo modo, le persone si sentono fiduciose nella loro capacità di porre domande e commettere errori, e la creatività e l'innovazione ne scaturiranno naturalmente.

Per costruire quella fiducia, deve esserci una connessione. La narrazione di storie è un modo potente per creare connessioni tra le persone in un modo che possa ispirare fiducia e azione. Il risultato complessivo saranno processi di lavoro più efficienti, una maggiore produzione di idee per il miglioramento aziendale e un team molto più soddisfatto.

4. Maggiore inclusione ed empatia

Nella cultura odierna, l'inclusione e l'empatia non sono elementi che è meglio avere, ma sono componenti fondamentali se vuoi coltivare un ambiente produttivo. Uno studio del Center for Creative Leadership ha rilevato che "l'empatia sul posto di lavoro è positivamente correlata alle prestazioni lavorative".

Attraverso la narrazione creiamo l'opportunità di empatia e inclusione, offrendo la possibilità di vedere il mondo attraverso gli occhi di un altro, anche se solo per un breve periodo. Le storie possono aiutare le persone a capirsi a vicenda e aiutare i tuoi leader a capire meglio le loro persone. Se vuoi vantare un'"ottima cultura organizzativa" nei tuoi annunci di reclutamento, allora questo livello di sicurezza emotiva è assolutamente essenziale.

5. Un ambiente per persone felici

Questo dovrebbe essere ovvio, ma se hai mai avuto un lavoro in cui eri assolutamente infelice, puoi probabilmente individuare i modi in cui il team ti ha fatto sentire insicuro. Se i leader si impegnano a creare sicurezza psicologica nel team, allora non solo le persone saranno più felici, ma si sentiranno anche abbastanza sicure da sollevare eventuali problemi (prima o poi) che potrebbero farli diventare infelici se trascurati.

Davvero, tutto si riduce all'ascolto. È fondamentale creare un ambiente in cui le persone si sentano abbastanza sicure da aprirsi perché vengono ascoltate. *Questo* è ciò che crea le connessioni umane che tutti desideriamo.

Phil Boissiere Video

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

Trascrizione video:

La cosa che spesso manca in una sana dinamica di squadra è un senso di sicurezza. Ora non sto parlando di sicurezza fisica. Sto parlando di sicurezza psicologica. Quando usiamo la parola psicologico, ci riferiamo semplicemente a ciò che stiamo pensando e a ciò che proviamo. Il tuo team è un luogo in cui tutti si sentono effettivamente inclusi o è solo un gruppo selezionato di persone, un gruppo selezionato di leader? Senza la capacità di sentirsi al sicuro, di comunicare e di provare cose nuove, l'innovazione sarà soffocata, i conflitti acuiti.

Quando rifletti sulle dinamiche del tuo team, voglio che tu pensi: è un ambiente in cui le persone possono effettivamente parlare e sfidare lo status quo? Si sentono accolti a tavola? Si sentono incoraggiati a condividere le loro idee? O forse è un ambiente in cui le persone vengono semplicemente ricompensate per il pensiero di gruppo e per stare in mezzo alla strada e non fare scalpore. Questo non è certamente psicologicamente sicuro. Non posso dirti quante volte ho lavorato con un team solo per avere qualcuno alla fine di una riunione, alzare la mano, offrire la sua prospettiva. E questa è stata l'idea che ha cambiato il gioco.

Ultimo passo, se sei un leader, stai percorrendo tu stesso la strada che indichi? Incarni davvero la cultura e i valori che stai cercando di promuovere? Ti stai rendendo vulnerabile? Stai ammettendo la fallibilità e incoraggiando le persone a esprimere dei commenti? Sei in grado di scusarti se commetti un errore? Se sei un leader e non fai queste cose, stai sicuramente corrodendo la sicurezza psicologica più velocemente di quanto potresti fare per costruirla. Quando la tua squadra è al sicuro, non devi aver paura del conflitto. Non lasciare che i tuoi punti ciechi si intromettano. Non lasciare che le cose passino inosservate. Fai un controllo su te stesso. Invita le persone ad essere aperte. Potrebbero avere le risposte di cui hai bisogno per fare andare avanti la squadra.

Ora, pensate a un team di cui fate attualmente parte nel vostro Leo club. Potrà essere un team di comitato o un team di progetto di servizio. Quanto è efficiente quel team? Pensate che le persone nel team provino un senso di sicurezza psicologica?

Sicurezza psicologica – Sondaggio di gruppo

Nelle grandi squadre, le persone si sentono psicologicamente al sicuro: si sentono a loro agio nel parlare, fare domande e ammettere errori. Per aiutarci a comprendere meglio il clima del nostro team per la sicurezza psicologica, completa questo sondaggio.

Valuta le seguenti affermazioni su una scala da 1 (assolutamente in disaccordo) a 5 (assolutamente d'accordo).

		Non sono assolutamente d'accordo				Sono assolutamente d'accordo
	Prima parte: Sicurezza individuale	1	2	3	4	5
1	In questo team è facile discutere di questioni e problemi difficili.					
2	Non riceverò ritorsioni o critiche se ammetto un errore o uno sbaglio.					
3	È facile chiedere aiuto a un membro di questo team.					
4	Mi sento sicuro di offrire nuove idee, anche se non corrispondono a piani completamente definiti..					
	Seconda parte: Rispetto del team	1	2	3	4	5
5	In questo team, le persone sono accettate per la loro diversità.					
6	I miei compagni di squadra accolgono le mie idee e dedicano loro tempo e attenzione.					
7	I membri di questo team potrebbero facilmente descrivere il valore del contributo degli altri.					
	Terza parte: Apprendimento di squadra	1	2	3	4	5
8	In questo team le persone parlano degli errori e dei modi per migliorare e imparare da essi.					
9	Ci prendiamo del tempo per trovare nuovi modi per migliorare i processi di lavoro del nostro team.					
10	I membri di questo team esprimono le loro preoccupazioni riguardo ai piani o alle decisioni del team.					
11	Cerchiamo di scoprire i nostri presupposti e cerchiamo contro-argomentazioni sulle questioni in discussione.					

Attività: Una storia in cerchio

Descrizione: I partecipanti inventano una storia

Obiettivo: Imparare come ascoltare attentamente, accettare le idee e le opinioni degli altri e proporre soluzioni creative

Durata: 10 minuti

Numero dei partecipanti: 8 -10 persone

Istruzioni:

1. Formare gruppi di 8-10 persone.*
2. Stare in piedi o seduti in cerchio.
3. Scegliere la persona che inizierà con la frase "C'era una volta un Leo..."
4. La persona alla destra della prima persona continuerà la storia aggiungendo 1-2 frasi. La storia dovrà avere un senso man mano che procede.
5. Continuare in cerchio fino a quando tutti i membri della squadra hanno preso la parola per contribuire con 1-2 frasi alla storia.
6. L'ultima persona dovrà concludere la storia in 1-2 frasi.

*Se la classe è formata da tavoli di 5-6 persone, le squadre potranno corrispondere ai tavoli. In questo caso, la storia dovrà fare il giro del cerchio due volte prima di concludersi.

Come promuovere la sicurezza psicologica nel tuo team

Mostrare interesse

- Sii presente e concentrati sulla conversazione (ad esempio, chiudi il laptop durante le riunioni)
- Fai domande con l'intenzione di imparare dai tuoi compagni di squadra
- Offri spunti, sii interattivo e mostra che stai ascoltando
- Rispondi verbalmente per mostrare interesse ("Ha senso. Dicci di più.")
- Sii consapevole del tuo linguaggio del corpo; assicurati di protenderti fisicamente o di stare di fronte a chi parla
- Stabilisci un contatto visivo per mostrare connessione e ascolto attivo

Mostrare comprensione

- Riepiloga ciò che è stato detto per confermare la comprensione/l'allineamento (ad esempio, "Quello che ti ho sentito dire è..."); quindi riconosci le aree di accordo, disaccordo e sii aperto alle domande all'interno del gruppo
- Convalida verbalmente i commenti ("Capisco". "Capisco quello che dici.")
- Evita di dare la colpa ("Perché l'hai fatto?") e concentrati sulle soluzioni ("Come possiamo lavorare per assicurarci che tutto vada più liscio la prossima volta?", "Cosa possiamo fare insieme per creare un piano per la prossima volta?")
- Pensa alle tue espressioni facciali: sono involontariamente negative (un cipiglio o una smorfia)?
- Annuisci con la testa per dimostrare comprensione durante le conversazioni/riunioni

Sii inclusivo nei contesti interpersonali

- Condividi informazioni sulle tue preferenze personali e sullo stile lavorativo e incoraggia gli altri a fare lo stesso
- Sii disponibile e accessibile ai compagni di squadra (ad esempio, trova il tempo per conversazioni individuali, sessioni di confronto, coaching professionale)
- Comunica chiaramente lo scopo delle riunioni speciali programmate al di fuori delle riunioni individuali/di team
- Esprimi gratitudine per il contributo dei membri del team
- Intervieni se i membri del team parlano negativamente di un altro membro del team
- Utilizza una postura del corpo che indichi apertura (ad esempio, affronta tutti i membri del team, non voltare le spalle a una parte del gruppo)
- Costruisci un rapporto (ad esempio, parla con i tuoi compagni di squadra della loro vita al di fuori del lavoro)

Sii inclusivo nel processo decisionale

- Richiedi spunti, opinioni e commenti dai tuoi compagni di squadra
- Non interrompere o consentire interruzioni (ad esempio, intervieni quando qualcuno viene interrotto e assicurati che la sua idea venga ascoltata)
- Spiega il ragionamento alla base delle tue decisioni (dal vivo o via e-mail, spiega al team come sei arrivato a una decisione)
 - Riconosci il valore degli spunti offerti dagli altri (ad esempio, evidenzia quando i membri del team hanno contribuito a un successo o a una decisione)

Mostra fiducia e convinzione senza apparire inflessibile

- Gestisci le discussioni del team (ad esempio, non consentire conversazioni in disparte nel corso delle riunioni del team, assicurati che il conflitto non sia personale)
- Usa una voce chiara e udibile nell'ambiente di squadra
- Supporta e rappresenta il team (ad esempio, condividi il lavoro del team con i responsabili senior, dai credito ai compagni di squadra)
- Invita il team a sfidare la tua prospettiva e a respingere le tue idee
- Vulnerabilità del modello; condividi la tua prospettiva personale sul lavoro e sui fallimenti con i tuoi compagni di squadra
- Incoraggia i compagni di squadra ad assumersi dei rischi e dimostra l'assunzione di rischi nel tuo lavoro

Fonti

- Edmondson e 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.

Questo contenuto proviene da rework.withgoogle.com (il "Sito Web") e può essere utilizzato per scopi non commerciali in conformità con i termini di utilizzo in esso stabiliti.