

레오 발전 세션

팀 협력



참가자 지침서



세션 목표

세션의 목표는 다음과 같습니다.

- 효과적인 팀의 다섯 가지 특성을 확인한다.
- 심리적 안전감과 그 혜택을 정의한다.
- 팀 협력 시 심리적 안전감을 가진다.

활동: 눈싸움

아래에 자신의 이름을 크게 적은 후 참가자 지침서에서 이 면과 다음 면을 절취하십시오.
종이를 공 모양으로 구겨 눈덩이를 만드십시오. 이제 이름이 적힌 눈덩이 하나와 아무 것도
적이지 않은 눈덩이가 만들어졌습니다.

이름:

<의도적으로 비워 둔 면입니다>

소그룹 토론 #1: 효과적인 팀을 만드는 것은?

협력이 잘 이루어졌던 팀에서 활동했을 때를 생각해 보십시오.

무엇이 팀을 효과적으로 만들었나요? 특정할 수 있는 특성이 있었나요?

팀원들의 경험이었나요? 아니면 팀이 효과적으로 상호작용한 방식이었나요?

구글이 말하는 최고의 팀이 지닌 다섯 가지 특성

잭 프리드먼(Zack Friedman)

기고가

기업인, 멘토(mentormoney.com), 베스트셀러 작가 '레모네이드 라이프'

이 프로젝트의 명칭은 아리스토텔레스 프로젝트입니다.

목표는 '구글에서 효과적인 팀을 만드는 것은 무엇인가?'라는 질문에 대한 답을 찾는 것입니다.

도출된 결론은 다음과 같습니다.

훌륭한 팀을 만드는 다섯 가지 요소

구글은 경영진, 팀 리더, 팀원들의 데이터를 분석하여 성공적인 팀을 만드는 핵심 역학을 파악했습니다. 구글 연구팀이 발견한 중요한 결과는 최고의 팀은 누구로 구성되었기 때문이 아닌 함께 잘 협력했기 때문에 효과적이었다는 것입니다.

다음은 훌륭한 팀을 만드는 다섯 가지 요소입니다.

1. 심리적 안전감
2. 신뢰성
3. 체계와 명확성
4. 일의 의미
5. 일의 영향

구글 연구팀이 발견한 내용을 분석해 보겠습니다.

1. 심리적 안전감

심리적 안전은 환경에 관한 것입니다. 팀원들이 대인 관계의 위험을 감수할 만큼 '안전'하다고 느끼는 안전한 문화를 만드는 것입니다. 그룹에서 불리하게 작용하더라도 팀원들이 자신의 의견을 말하도록 장려하는 것은 위험 부담이 있습니다. 하지만 심리적 안전감이 높은 팀은 위험을 감수하도록 장려합니다. 또한 팀원들이 위험을 감수하더라도 팀을 분열시키거나 무례하고 무능한 사람으로 보이지는 않습니다.

팀이 심리적 안전감을 촉진하면 자유로운 의견의 흐름이 나타나며 더 나은 결과로 이어질 수 있습니다. 보복이나 평판에 미치는 부정적인 영향에 대한 두려움 없이 도움을 요청할 수 있습니다. 팀원들은 편안하게 질문하고 의견을 공유할 수 있으며, 건전한 토론으로 이어지고 팀이 발전에 도움될 수 있습니다.

2. 신뢰성

신뢰성은 책임에 관한 것이며, 믿음과 신용에 관한 것입니다.

모든 팀원들이 책임감을 갖고 믿고 신뢰할 수 있을 때 그 팀은 성공합니다.

여러분은 어느 한 명이 책임을 회피했던 팀을 얼마나 많이 겪었나요? 우리 모두 경험해 본 적 있습니다. 단 한 사람이라도 업무 수행에 믿음을 주지 못하면 팀은 무너질 수 있습니다.

신뢰성 높은 팀에서는 팀원들이 양질의 업무가 제시간에 완료될 것이라는 믿음이 있습니다.

3. 체계와 명확성

규칙이 너무 엄격해서 진행을 방해하지 않는 한 모든 팀에는 체계와 명확성이 필요합니다.

팀에 체계와 명확성이 존재할 때, 팀이 수행하고 달성할 구체적이고 명확한 성과 기준과 지침이 있게 됩니다. 이를 통해 팀원들은 기능, 목적, 기대치, 수행 목표를 이해합니다.

체계와 명확성에서는 구체성이 핵심입니다. 팀원들이 명확하고 구체적이며 명료한 목표를 가져서 자신들에게 기대되는 바를 알게 될 때 더 발전하게 됩니다. 예를 들어, ‘목표와 주요 결과(OKR)’는 구글에서 장기 목표와 단기 목표를 설정 및 전달하는 데 사용하는 관리 기법입니다. 일부 팀들은 팀 정체성을 반영하는 규범을 도입하기 위해 공통 어휘를 정하기도 합니다.

4. 일의 의미

의미나 목적 없이 직장이나 조직에서 일하고 싶은 사람은 없습니다. 그러므로 의미나 목적 없이 팀에서 일하는 팀원들의 기분이 어떨지 상상할 수 있습니다. 팀에서 의미를 만드는 방법에는 여러 가지가 있습니다. 예를 들면, 업무 자체 또는 최종 제품에서 의미를 만들 수 있습니다.

구글은 업무에서 의미를 만드는 기타 방법에 재정적 안정성 확보, 가족 부양, 팀 성공 지원, 자기 표현 기회 등이 있음을 알게 되었습니다.

5. 일의 영향

업무는 타인을 위해 가치와 영향력을 창출하는 것입니다. 팀원들은 주관적인 관점에서 자신이 하고 있는 업무가 영향을 미치고 있는지 알고 싶어합니다. 또한, 팀의 작업이 조직의 전반적인 목표, 사명 및 영향을 발전시키는 데 기여하고 있다고 느끼기를 바랍니다. 각 팀원들이 자신의 영향을 되돌아볼 시간을 갖는 것은 목적과 의미도 함께 발전시키기 위한 가치 있는 훈련이 될 수 있습니다.

팀 효율성 논의 지침

다음은 개선 지표와 질문 지침 견본입니다.

심리적 안전감

팀의 심리적 안전을 개선해야 한다는 신호:

- 건설적인 피드백 요청 또는 제시에 대한 두려움
- 이견 표시 또는 ‘우문’에 대한 망설임

자문할 질문:

- 모든 팀원들이 서로의 앞에서 편안하게 브레인스토밍 하는가?
- 모든 팀원들이 공개적으로 실패할 수 있다고 생각하는가? 아니면 소외감을 느끼는가?

지도자용 팁:

- 집단의 생각과 의견 요청
- 개인 및 업무 스타일 선호도에 대한 정보를 공유하고 타인에게도 권장
- 심리적 안전감에 관한 에이미 에드먼슨의 TED 연설 동영상 시청

신뢰성

팀이 신뢰감을 개선해야 한다는 신호:

- 팀에게 프로젝트 우선 순위나 진행 현황에 대한 전달 부족
- 책임의 분산 및 업무나 문제에 대한 불명확한 책임 소재

자문할 질문:

- 팀원들이 무언가를 해내겠다고 말할 때, 그렇게 하는가?
- 팀원들이 지연에 대해 서로 적극 소통하고 책임지는가?

지도자용 팁:

- 팀원의 역할과 책임을 명확히 하기
- 구체적인 프로젝트 계획을 개발하여 모든 개인의 작업에 투명성 제공

체계와 명확성

팀의 체계와 명확성을 개선해야 한다는 신호:

- 누가 무엇을 책임지고 있는지에 대한 명확성 부족
- 의사 결정 과정, 소유, 근거의 불분명

자문할 질문:

- 팀원들이 팀 목표와 프로젝트 목표가 무엇이며 어떻게 달성할 수 있는지 알고 있는가?
- 팀원들이 자율성, 주인의식, 개별 프로젝트를 갖고 있다고 느끼는가?

지도자용 팁:

- 팀 목표를 정기적으로 전달하고 팀원들이 목표 달성 계획을 이해하도록 하기
- 팀 회의에 명확한 의제와 정해진 리더가 있는지 확인

일의 의미

팀에게 일의 의미 개선이 필요하다는 신호:

- 능력, 전문 지식, 업무량만을 기준으로 한 업무 배정, 개인의 개발 요구와 관심사에 대한 고려가 거의 없음
- 성과 또는 중간 목표에 대한 정기적인 인정 부족

자문할 질문:

- 업무가 팀원들에게 개인적 및 직업상의 성취감을 주는가?
- 업무가 팀원들의 기술/능력과 관심과 일치하는가?

지도자용 팁:

- 팀원들이 하는 일에 대해 긍정적인 피드백을 주고, 어려움을 겪는 일에 대해 도움 제공
- 도움 준 사람에 대해 공개적으로 감사 표현

일의 영향

팀에게 일의 영향력 개선이 필요하다는 신호:

- ‘제자리 걸음’ 같은 업무 방식
- 너무 많은 목표, 의미 있는 진전을 만드는 능력 제한

자문할 질문:

- 팀원들이 각자의 업무가 더 나은 변화를 만든다고 인식하는가?
- 팀원들이 각자의 업무가 더 높은 목표를 위해 중요하다고 생각하는가?
- 현재 팀 업무 처리가 웰빙/번아웃에 어떤 영향을 미치고 있는가?

지도자용 팁:

- 각 팀원의 작업이 팀의 목표와 조직 전체의 목표에 어떻게 직접적으로 기여하는가를 강화하는 명확한 비전을 함께 수립
- 수행 중인 작업과 그 작업이 사용자나 고객, 조직에 미치는 영향 반영

소그룹 토론 #2: 논의 지침

구글 연구원들은 연구 결과를 알리는 것 외에도 구글 내 리더와 직원들이 팀 역학을 이해하고 개선을 위한 팁을 제시할 수 있기를 바랐습니다. 그래서 다섯 가지 특성에 관하여 팀 효율성 논의 지침을 개발했습니다.

이 지침이 레오클럽, 지구 또는 복합지구 내 팀에게 어떻게 도움될 수 있을까요?

심리적 안전감

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

하버드대 경영대학원 교수이자 조직행동과학자인 에이미 에드먼슨 교수는 1999 년 처음으로 ‘팀 심리적 안전감’ 개념을 도입하고 이를 ‘대인 관계에 관한 위험을 감수할 만큼 팀이 안전하다는 팀원들의 공통된 믿음’ 이라고 정의했습니다.

이 개념은 팀이 다음과 같은 문화를 가지고 있음을 의미합니다.

- 팀원들이 실수를 인정하거나 어려운 주제를 언급할 때 편안함을 느낌
- 팀은 오류를 통해 함께 배워 감
- ‘팀이 발언한 사람을 난처하게 만들거나 거부 또는 처벌하지 않을 것이라는 자신감’을 가지고 아이디어를 공개적으로 공유하기에 안전한 팀 환경 조성
- 팀이 더 강해지고 참여도와 사기가 높아졌으며 더 나은 의사 결정과 혁신에 필요한 데이터를 갖게 됨.

에이미 에드먼슨 - 심리적 안전감 및 구글 아리스토텔레스 프로젝트

<https://youtu.be/DXgMV0Gmf08>

동영상 번역 내용:

이미 들어본 분도 계시겠지만, 저는 이것이 최근 몇 년 동안의 심리적 안전감을 표시한다고 생각합니다. ‘왜 어떤 팀은 다른 팀보다 월등한 성과를 내는가?’라는 간단한 질문에 대한 답을 찾는 구글의 아리스토텔레스 프로젝트가 공개될 당시 저는 상당히 오랫동안 이 문제를 연구하고 있던 중이었습니다. 해답은 무엇일까요? 여러분이 생각하시는 교육일까요? 성별의 혼합일까요? 과연 무엇일까요?

모든 연구, 모든 데이터, 구글이 보유한 분석 능력, 3 년 간의 연구, 180 개 팀, 구글은 무엇을 얻었을까요? 연구를 이끈 심리학자 줄리아 로소프스키 박사는 놀랍게도 심리적 안전이 결정적인 요인으로 드러났다고 말했습니다. 성과가 월등한 팀과 저조한 팀을 구분하는 요소가 연구팀의 관심을 끌었습니다. ‘그러면 우리가 무엇을 할 수 있을까? 팀의 심리적 안전감을 높이려면 어떻게 해야 할까?’에 관심이 생겼습니다. 이 연구에서 확실히 알아야 할 한 가지는 구글의 심리적 안전감이 유난히 높거나 낮았다는 것이 아니라 심리적 안전감의 편차가 상당히 컸다는 점입니다. 그렇지 않았다면, 예측 변수로 나타날 수 없었을 것입니다.

그래서, 우리가 알게 된 것은 이것이 조직 문화의 기능이 아니라는 것입니다. 구글의 조직 문화는 상당히 강하고 쉽게 인식할 수 있습니다. 우리가 배운 것은 대인 관계에 관한 환경을 설명하는 심리적 안전감이라는 것이 매우 다양하다는 것입니다. 같은 조직 내의 팀마다 다릅니다. 그렇죠? 바로 이점을 우리는 앞으로 염두에 두어야 합니다. 일종의 좋은 소식과 나쁜 소식입니다. 나쁜 소식은 ‘좋아요. 심리적으로 안전한 조직을 만듭시다. 모든 일. 우리는 모두 바로잡을 것입니다.’ 매우 어려운 일입니다. 하지만 좋은 소식은 여러분이 어디에서 일하든, 어디에 있든, 여러분이 팀에서 심리적 안전감을 만들 기회는 늘 존재한다는 것입니다. 이것은 좋은 기회이고 충분히 만들 수 있습니다. 이제는 조직 전체에 대한 큰 우려 없이 그 방법을 살펴보겠습니다.

심리적으로 안전한 환경의 다섯 가지 혜택

2022년 6월 23일/ 기사 각색: <https://narativ.com/leadership/5-benefits-psychologically-safe-workplace/>

주의를 기울이고 심리적으로 안전한 환경을 의도적으로 조성함으로써 팀에게 더 나은 영향을 주는 개선 분야를 찾을 수 있습니다. 다음은 심리적으로 안전한 환경을 유지하면 얻게 되는 혜택 다섯 가지입니다.

1. 유지율 증가

직원의 유지는 지난 몇 년 동안 많은 회사에서 큰 문제가 되었습니다. 많은 사람들이 떠나는 이유 중 하나는 직장 환경이 안전하지 않기 때문입니다. 성격 급한 교육자가 질문을 함으로써 자신이 바보같다는 느끼든 자신의 기여가 의미 없다고 느끼든 심리적으로 안전하지 않은 환경은 좋은 사람을 잃는 가장 빠른 방법입니다.

2. 생산성 및 성과 개선

솔직히 말해서, 가장 최근에 수행에 대한 불안감으로 여러분이 어떤 일을 잘하게 되었다고 말할 수 있는 때는 언제인가요? 여러분이 희귀한 수퍼맨이 아닌 이상, 작은 실수에 대해 스트레스를 받지 않거나 기한 연장을 요청했다는 이유로 해고될까 두려워하지 않을 때 일을 훨씬 잘 할 수 있습니다. 안전감과 감사함을 느끼는 사람들이 끊임없이 긴장하는 사람들보다 업무를 훨씬 더 잘 수행한다는 점이 연구로 밝혀졌습니다.

3. 창의성 및 혁신성 확대

팀의 지형이 창의성과 혁신을 위해 비옥해지려면 토양에 일정 수준의 신뢰가 포함되어야 합니다. 신뢰가 있을 때 사람들은 질문하거나 실수하는 것에 대해 자신감을 갖게 되며 창의성과 혁신이라는 부산물이 자연스럽게 생겨납니다.

신뢰를 쌓으려면 유대감이 있어야 합니다. 스토리텔링은 자신감과 행동을 고무시킬 방식으로 사람들 사이의 유대감을 만드는 좋은 방법입니다. 더 효율적인 업무 절차, 조직 개선을 위한 더 풍부한 아이디어, 훨씬 더 만족스러운 팀이라는 결과를 이뤄낼 것입니다.

4. 포용력과 공감력 향상

오늘날의 문화에서 포용과 공감은 ‘있으면 좋은 것’이 아닙니다. 생산적인 환경을 만들려면 이 두 가지가 매우 중요합니다. 창의적 리더십센터(Center for Creative Leadership)의 연구에 따르면 ‘직장에서의 공감은 직무 성과와 긍정적인 관련이 있습니다.’

짧은 시간이라도 스토리텔링을 통해 타인의 눈으로 세상을 볼 기회를 제공함으로써 공감과 포용의 기회를 만듭니다. 이야기는 사람들이 서로를 이해하는 데 도움이 되며, 지도자가 사람들을 이해하는 데 도움될 수 있습니다. 모집 공고에서 ‘좋은 조직 문화’를 보여주고 싶다면 이 정도의 정서적 안전이 절대적으로 필요합니다.

5. 행복한 사람들을 위한 환경!

당연한 일이지만, 여러분이 행여 괴로운 곳에서 업무를 한 적이 있다면 팀이 업무 환경을 안전하지 않게 만든 방식을 지적할 수 있습니다. 리더가 팀 내 심리적 안전감을 조성하기 위해 노력한다면 사람들은 더 행복해질 것이며, 아울러 굶도록 방치하면 더 악화될 일들을 문제 제기하기에 충분히 안전하다고 느낄 것입니다.

사실, 이 모든 것은 경청으로 귀결됩니다. 사람들의 의견이 수용되기 때문에 마음을 열만큼 안전하다고 느끼는 환경을 만드는 것이 중요합니다. 이는 우리 모두가 갈망하는 인간 관계를 만드는 것입니다.

필 보시에르 동영상

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

동영상 번역:

건강한 팀 역학에서 안전감을 놓치는 경우가 많습니다. 저는 지금 물리적 안전이 아니라 심리적 안전감에 대해 말씀드리고 있습니다. 심리적이라는 것은 우리가 생각하고 느끼는 것입니다. 여러분의 팀은 모든 팀원들이 실제로 소속감을 느끼는 곳인가요, 아니면 선택된 사람, 선택된 리더의 집단인가요? 안전함을 느끼고 소통하고, 새로운 것을 시도할 능력이 없다면 혁신은 질식되고 갈등은 고조될 것입니다.

여러분의 팀 역학에 대해 생각하면 사람들이 실제로 목소리를 내고 현 상황에 도전할 수 있는 환경인지 생각해 보셨으면 합니다. 환영받는다고 느끼나요? 공유하도록 장려받는다고 느끼나요? 아니면 사람들이 집단적으로 사고하고 급격한 변화를 일으키지 않으면 보상받는 환경일 수도 있습니다. 그렇다면 확실히 심리적으로 안전하지 않습니다. 저의 경우, 회의가 끝날 때 누군가가 손을 들고 자신의 관점을 제시하는 팀에서 일한 적이 셀 수 없이 많습니다. 그리고 이런 때에 상황을 반전시키는 아이디어가 많이 나왔습니다.

여러분이 리더라면 마지막의 행보를 취하고 있나요? 육성하려는 문화와 가치를 실제로 실행하고 있나요? 여러분을 스스로 취약하게 만들고 있나요? 여러분은 오류를 인정하고 사람들이 피드백을 주도록 격려하고 있나요? 실수를 하면 사과할 수 있나요? 여러분이 리더인데 여기에 해당되지 않는다면, 심리적 안전성을 조성하려고 시도하는 것보다 훨씬 더 빠르게 심리적 안전성이 침식될 것입니다. 팀이 안전하면 갈등을 두려워할 필요가 없습니다. 사각지대가 방해가 되지 않도록 하십시오. 간과하지 마십시오. 스스로에게 확인하십시오. 사람들이 열린 마음을 갖도록 하십시오. 이 사람들이 여러분이 팀을 앞으로 나아가도록 이끄는데 필요한 답을 가지고 있을 수도 있습니다.

이제 레오클럽 내에서 여러분이 현재 속해 있는 팀에 대해 생각해 보시기 바랍니다. 위원회팀이 될 수도 있고 봉사사업팀이 될 수도 있습니다. 팀이 얼마나 효과적인가요? 팀원들이 심리적 안전감을 갖고 있다고 느끼시나요?

심리적 안전감 – 팀 설문 조사

훌륭한 팀에서 사람들은 심리적으로 안전감을 느낍니다. 편하게 말하고 질문하고 실수를 인정합니다. 심리적 안전을 위한 우리 팀의 분위기를 이해할 수 있도록 설문 조사를 완료해 주십시오.

다음 문항에 대해 1(전혀 동의하지 않음)에서 5(매우 동의함)까지 평가해 주십시오.

		전혀 동의하지 않음				매우 동의함
	파트 1: 개인적 안전감	1	2	3	4	5
1	이 팀에서 어려운 쟁점과 문제를 논의하기 쉽다.					
2	실수를 인정해도 보복이나 비난을 받지 않는다.					
3	팀원들에게 도움을 요청하는 것이 쉽다.					
4	완성된 계획이 아니더라도 새 아이디어를 제시하는 것이 안전하다고 느껴진다.					
	파트 2: 팀 존중	1	2	3	4	5
5	팀에서 사람들은 다채로움으로 받아들여진다.					
6	팀원들은 내 아이디어를 환영하고 시간과 관심을 기울인다.					
7	팀원들은 다른 사람들이 기여하는 것의 가치를 쉽게 설명할 수 있다.					
	파트 3: 팀 교훈	1	2	3	4	5
8	팀에서 사람들은 실수와 이를 개선할 방법 및 교훈에 대해 이야기한다.					
9	팀의 작업 절차를 개선할 새 방법을 찾는데 시간을 투자한다.					
10	팀원들은 팀 계획이나 결정에 대해 우려 사항을 제기한다.					
11	근본적인 가설을 발견하고 논의 중인 문제에 대한 반론을 구하려고 노력한다.					

출처: Amy Edmonson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," 1999.Administrative Science Quarterly 44, 350 – 83.

활동: 원형으로 이어가는 이야기

개요: 참가자들이 즉흥적으로 이야기를 만듭니다.

목표: 주의 깊게 경청하고, 서로의 생각과 의견을 수용하고, 창의적인 해결책을 제시하는 방법을 배웁니다.

시간: 10분

참가 인원수: 8-10명

방법:

1. 8-10명씩 그룹을 구성합니다*
2. 원을 이루며 서거나 앉습니다.
3. ‘옛날 옛적에 한 레오가...’ 라는 문구로 이야기를 시작할 사람을 정합니다.
4. 첫 번째 사람의 오른쪽에 있는 사람이 1-2개의 문장을 추가하여 이야기를 이어갑니다. 이야기가 진행되면서 의미가 통해야 합니다
5. 모든 팀원들이 이야기에 1-2 문장을 더할 때까지 원형의 순서대로 계속합니다.
6. 마지막 사람은 1-2 문장으로 반드시 이야기를 마무리해야 합니다.

*한 테이블에 5-6명씩 있는 강의실에서 진행할 경우, 그 상태로 팀이 될 수 있습니다. 이 경우에는 이야기를 마치고 전에 원을 두 번 돌아야 합니다.

팀의 심리적 안전감을 촉진하는 방법

관심을 입증합니다

- 참여하고 대화에 집중합니다 (예: 회의 중에는 노트북을 닫습니다)
- 팀원에게 배우려는 의도로 질문합니다
- 의견을 제시하고, 상호 작용하고, 경청하고 있음을 보여줍니다
- 참여를 보여주기 위해 구두로 응답합니다 ('일리가 있네요. 계속 말씀해 주세요.')
- 몸짓언어에 유의합니다. 말하는 사람 쪽으로 몸을 기울이거나 얼굴을 향하도록 합니다
- 유대감과 적극적인 경청을 보여줄 수 있도록 시선을 맞춥니다

이해를 보여줍니다

- 상호 이해/동조를 확인하기 위해 말한 내용을 요약합니다 (예: '말씀하신 내용이...'). 그런 다음 동의와 비동의 영역을 인정하고 그룹 내에서 자유롭게 질문합니다.
- 의견을 구두로 확인합니다 ('알겠습니다' '무슨 말씀인지 알겠습니다')
- 비난하지 말고 ('왜 그렇게 하셨나요?') 해결책에 집중합니다 ('다음에 이 일을 더 순조롭게 진행하려면 어떻게 해야 할까요?', '다음 번 계획을 위해 함께 무엇을 할 수 있을까요?')
- 본인의 얼굴 표정에 대해 생각합니다 - 의도하지 않게 부정적인가요(찌푸리거나 찡그린 얼굴)?
- 대화/회의 중에 고개를 끄덕여 이해했음을 보여줍니다

대인 관계 구축에 수용적이 됩니다

- 개인의 업무 스타일과 선호도에 대한 정보를 공유하고 타인에게도 권장합니다
- 팀 동료들과 시간을 보내고 친밀감을 보여줍니다 (예: 즉석 1:1 대화, 피드백 세션, 코칭을 위해 시간 내기)
- 일반적인 1:1/팀 회의 외에 예정된 특별 회의의 목적을 명확하게 전달합니다
- 팀의 기여에 대한 감사를 표현합니다
- 팀원이 다른 팀원에 대해 부정적으로 이야기할 때 해결을 위해 개입합니다
- 열린 자세를 취합니다 (예: 모든 팀원들을 마주보고 일부 팀원을 등지지 않기)
- 친밀감을 형성합니다 (예: 업무 외 생활에 대해 팀원과 대화)

의사 결정에 참여합니다

- 팀원에게 의견과 피드백을 요청합니다
- 방해하거나 방해를 허용하지 않습니다 (예: 누군가가 방해를 받을 때 개입하여 그 사람의 의견이 들리도록 하기)
- 결정의 이유를 설명합니다 (현장에서 설명하거나 이메일을 통해 결정에 도달한 방법을 팀에 안내)
- 다른 사람의 의견을 인정합니다 (예: 팀원들이 성공 또는 결정에 기여했을 때 이를 강조)

완고해 보이지 않으면서 자신감과 확신을 보입니다

- 팀 토론을 관리합니다 (예: 팀 회의에서 사적 대화를 허용하지 않음, 갈등이 개인적인 것이 아닌지 확인)
- 팀 환경에서 명확하고 적절한 크기의 목소리로 말합니다
- 팀을 지원하고 대표합니다 (예: 고위 경영진과 팀의 작업 공유, 팀원의 공로 인정)
- 팀이 나의 관점에 도전하고 반박하도록 합니다
- 취약점을 보여줍니다. 업무에 대한 개인적인 관점과 실패를 팀원들과 공유합니다
- 팀원이 위험을 감수하도록 격려하고 위험 감수를 직접 보여줍니다

출처

- 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.

이 콘텐츠는 rework.withgoogle.com('웹사이트')에서 참고했으며 웹사이트에 명시된 이용 약관에 따라 비상업적 목적으로 사용될 수 있습니다.