

## Narzędzia służące integracji zespołów „namiotowych”

*Poniższy tekst jest propozycją dla trenerów zawierającą wstęp (zajawkę zachęcającą do realizacji szkoleń – przedstawienie istoty tematu dla działów HR) i 3 narzędzia przeznaczone do wykorzystania podczas szkoleń, których celem jest integracja zespołów namiotowych.*

W jakim zespole pracuje się nam najlepiej? Jakie zespoły osiągają największe sukcesy najmniejszym kosztem? Specjaliści wyróżniają zespoły homogeniczne, czyli jednorodne oraz tzw. zespoły „namiotowe”, cechujące się dużą różnorodnością. Zespoły jednorodne składają się z osób w podobnym wieku, często tej samej płci, o pokrewnym wykształceniu a nawet identycznych cechach charakteru i zamiłowaniach. Wiele osób bardzo dobrze czuje się w zespołach jednolitych. Wszyscy jesteśmy wtedy do siebie podobni: jest miło, swojsko, przyjemnie. Tymczasem, jak podkreśla psycholożka dr Joanna Heidtman, kreatywność zespołów rodzi się w „tyglu różnych perspektyw”.

Aby dywersyfikacja zespołów przynosiła pozytywne efekty, trzeba jednak zadbać również o dobrostan jej członków i otwartość na odmiennosc bez uprzedzeń.

Nakręcony w 2016 roku film „Ukryte działania” (*Hidden Figures*) opowiada historię czarnoskórej skromnej kobiety, która jako matematyczka została przyjęta do NASA, by sprawdzać obliczenia komputerowe dot. trajektorii lotu rakiet kosmicznych. „Johnson była tak dobra, że astronauta przygotowujący się do misji prosili ją, by własnoręcznie sprawdzała wyliczenia pierwszych używanych w NASA komputerów. John Glenn, czyli astronauta, który wykonał pierwszy amerykański lot orbitalny, miał nawet powiedzieć przed startem, że da się posadzić na rakiecie Atlas D tylko pod warunkiem, że wszystkie komputerowe wyliczenia sprawdzi własnoręcznie Katherine. Zrobiła to, a Glenn okrążył trzykrotnie Ziemię i wylądował bez większych problemów.”

<https://magazyn.wp.pl/informacje/artukul/kobieta-komputer-ktora-wyslala-ludzi-na-ksiezyc>

Johnson nie była kobietą zatrudnioną przez Narodową Agencję Aeronautyki i Przestrzeni Kosmicznej na podstawie parytetów. W latach 60-tych XX wieku uznawano bowiem powszechnie, że miejsce czarnoskórej kobiety posiadającej

dzieci jest przy rodzinie. Katherine G. Johnson i inne czarnoskóre matematyczki zostały przyjęte do zespołu NASA z powodów pragmatycznych: trwał wyścig z czasem o to, kto wygra rywalizację i jako pierwszy poleci na księżyc – Stany Zjednoczone czy Związek Radziecki. Między innymi dzięki przełamywaniu barier i tolerancji dla różnorodności powstał w centrum obliczeniowym NASA bardzo kreatywny „zespół namiotowy”, składający się z osób różnych nacji, ras, płci, reprezentujących różne poglądy i mających różne wykształcenie. Ich początkowy okres współpracy charakteryzował się ogromną nieufnością, brakiem zrozumienia dla potrzeb drugiej strony, stereotypowym podejściem wszystkich uczestników projektu. (Czarnoskóre kobiety musiały pokonywać codziennie ogromne odległości na terenie kampusu NASA, by skorzystać z jedynej dostępnej dla „Czarnych” łazienki. Nikomu nie przyszło do głowy, by w centrum obliczeniowym udostępnić pomieszczenia sanitarne dla wszystkich pracowników.) Gdy przestano marnować czas na uprzedzenia, powstała przestrzeń do osiągania sukcesów. Ich zwiastunem był lot Alana Sheparda, który przetrwał lot w kapsule Freedom 7 mimo przeciążeń sięgających 9 g. Drobną pomyłką w obliczeniach i Shepard spłonąłby żywcem.

Pogląd, że zespoły wielopokoleniowe motywują się wzajemnie i cechuje ich większa efektywność pracy bazuje na różnych badaniach przeprowadzonych w Europie (m.in. przez [DNN](#) czy [PWC](#)).

Zazwyczaj nie mamy wpływu na to, z kim pracujemy w zespole. Jest rzeczą naturalną, że nasze koleżanki i nasi koledzy mogą mieć odmienne od nas poglądy, inną skalę wartości, priorytety, temperament, gust, różną wiedzę i umiejętności. Spróbujmy tę różnorodność przekuć w nasz atut: atut naszej grupy, atut naszej firmy. Poznajmy się lepiej i wykorzystajmy synergę, jaką daje suma naszych potencjałów.

Aby się lepiej poznać, warto przede wszystkim ze sobą rozmawiać. Proces integracji można wesprzeć również poprzez ćwiczenia, które zrealizujemy podczas szkoleń in-house lub w formie mini-konkursów z nagrodami podczas spotkań integracyjnych.

## NARZĘDZIE 1: Kto pomoże mi wymyśleć najpiękniejszy „kinderbal”, czyli jak dobrze znam swoje koleżanki i swoich kolegów z zespołu

Aby optymalnie wykorzystać synergii danego zespołu, trzeba wiedzieć, kogo na co stać. Co wiemy o umiejętnościach, pasjach i wiedzy naszych koleżanek i kolegów? Poniżej znajdują Państwa zadania dot. naszego życia codziennego i naszej pracy. Kto spośród obecnych osób jest Państwa zdaniem ekspertem w danej dziedzinie? A jak wybrana przez Państwa osoba ocenia tę rekomendację?

1. Twój syn kończy właśnie 8 lat. Chcesz w domu zorganizować dla niego najpiękniejszy kinderbal. A może Twój syn jest już za stary na taką imprezę i zażąda domówki? Kto w Twoim zespole ma „wiedzę ekspercką” na dany temat, zna się na psychologii dziecka, umie urządzać najlepsze zabawy? Do kogo zwróciłabyś/zwróciłbyś się o radę?
2. Za kilka miesięcy planujesz urlop. W minionych latach spędzałaś go leniuchując na plaży. W tym roku marzy Ci się aktywny wypoczynek. Chcesz zorganizować z rodziną wycieczkę rowerową. Trzeba by kupić sprzęt, zadbać o bezpieczeństwo, zaplanować trasę. Kto mógłby Ci służyć radą?
3. Ostatnimi czasy zastanawiasz się, czy nie przydałoby się zgromadzić trochę oszczędzić. A może zainwestować trochę kasy, by mieć bufor bezpieczeństwa na nieprzewidziane wydatki? Zaraz, zaraz, kto w naszej firmie pilnie analizuje indeksy giełdowe, wygaduje coś o derywatach i pilnie śledzi notowania kursów walut?
4. Stało się. Twoja córka wychodzi niebawem za mąż. W sumie i dobrze, powinna się w końcu ustatkować. Ale przed Tobą gorący okres. Te wydatki, a przy organizacji uroczystości trzeba dzieciom pomóc. Ale najbardziej przeraża Cię konieczność wystąpienia publicznego na weselu. Trzeba będzie wstać, wznieść toast, coś mądrego powiedzieć. Czy ktoś mógłby Ci pomóc przygotować jakiś zgrabny tekst, podpowiedzieć, jak zachować się w danej sytuacji?

5. Szef chce w tym roku przygotować dla najważniejszych klientów Waszej firmy spersonalizowane prezenty bożonarodzeniowe. Nie chodzi o kosztowy wydatek, ale o mały gadżet, który da Waszym partnerom biznesowym przeświadczenie, że traktujecie ich indywidualnie i myślicie o ich potrzebach. Jak sądzisz, które osoby są w temacie?
6. Na emeryturę przechodzi najstarszy stażem kolega z działu. 30 lat pracy w firmie. Masz przygotować pamiątkę dla niego, opisującą jak jego kariera przeplatała się z historią firmy. Ale Ty pracujesz tutaj dopiero 2 lata. Kto zatem jest chodzącą encyklopedią historii Waszej firmy?

Nie wszystkie pytania wypada zadawać na forum publicznym, ale warto zastanowić się nad mocnymi stronami każdego członka zespołu: Kto ma najwięcej kompetencji społecznych? Kto jest najlepszym analitykiem? Kto widzi wszystkie aspekty z perspektywy „lotu ptaka”? Kto jest dobrym organizatorem a kto potrafi najlepiej „sprzedać” efekty naszej pracy?

## NARZĘDZIE 2: Teleturniej „Milionerzy”, czyli jak wykorzystać wiedzę i umiejętności zespołu

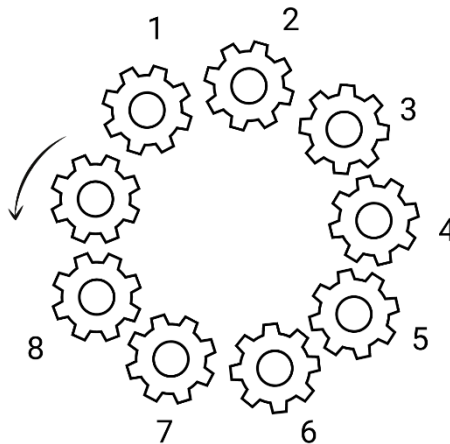
W zespołach namiotowych możemy liczyć na profity związane z wykorzystaniem różnej wiedzy i różnych umiejętności poszczególnych jej członków. Możemy się o tym przekonać, rozwiązując następujące zadania.

Przypomnijcie sobie Państwo teleturniej Milionerzy. Możecie w nim liczyć na pomoc w postaci telefonu do przyjaciela. Przyjaciół jest tym bardziej przydatny, im bardziej jego wiedza różni się od wiedzy uczestnika teleturnieju.

Wykorzystajmy zatem ten fakt w naszej zabawie. Dobierzcie się w pary. Zaproponujcie współpracę osobie, której zakres wiedzy i umiejętności najbardziej odbiega Waszym zdaniem od Waszych zasobów. A teraz wspólnie rozwiążcie proszę następujące zagadki. Wygrywa ta para, która będzie miała najwięcej poprawnych odpowiedzi. Czy pracując samodzielnie osiągnęlibyście tak samo dobry wynik?

1. Zbawienego płynu z bąbelkami dostarczał spragnionym w latach 70-tych:
  - a) Elewator
  - b) Sekator
  - c) Saturator
  - d) Płynomat
  
2. Stoi na stacji lokomotywa i „wydaje z siebie”
  - a) Epopeje
  - b) Eseje
  - c) Onomatopeje
  - d) Semiotyki
  
3. Najmniejsze Państwo Europy to:
  - a) Monako
  - b) Watykan
  - c) San Marino
  - d) Liechtenstein
  
4. Nie tylko warzywo to:
  - a) Marchewka
  - b) Rzepka
  - c) Kalarepka
  - d) Bakłażan
  
5. Jak ten czas szybko leci. W słowniku Doroszewskiego znajdziemy zdanie: „Byłem z Joasią i jej bratem Bronkiem onegdaj w kościele”. Jeśli Profesor Doroszewski pisze o tym fakcie w niedzielę 13.07.1958, to oznacza to, że informuje o wydarzeniu, które miało miejsce:
  - a) 11.07.1958
  - b) 13.07.1957
  - c) 12.07.1958
  - d) Kiedyś w przeszłości

6. Popatrz na poniższy rysunek i odpowiedź na pytanie, które koła będą się kręcić w którą stronę?
- Koła numer 3, 5 i 7 będą się kręcić w stronę pokazaną przez strzałkę
  - Koła o numerach nieparzystych będą się kręcić w kierunku przeciwnym do kierunku strzałki
  - Koła nie będą się kręcić wcale
  - Koła numer 2 i 4 będą się kręcić w stronę pokazaną przez strzałkę



7. Co to jest ekipa?
- Grupa popularnych youtuberów
  - Paczka przyjaciół
  - Internetowy serwis z usługami sprzątającymi
  - Randkowy serwis internetowy
8. Kto to jest „kabanos”?
- smukła i wysoka dziewczyna
  - nieatrakcyjna dziewczyna, pasztet
  - osoba, która wyśmiewa wegetarian i wegan
  - nałogowy palacz
9. Z czego założył CD Projekt?
- z zastąpienia dyskietek płytami CD
  - z produkcji piosenki Roxany Węgiel na Eurowizję
  - ze stworzenia gry komputerowej
  - z teledysku, w którym występuje prezydent

10. Co powinieneś zrobić jeśli chcesz komuś wysłać DM?

- a) zamówić kuriera
- b) otworzyć pocztę mailową
- c) zadbać o kondycję fizyczną
- d) wysłać prywatną wiadomość przez media społecznościowe

11. W jakich sytuacjach przyda ci się Revolut?

- a) gdy wracasz sam(a) z imprezy o 3 w nocy
- b) na zagranicznych wakacjach
- c) kiedy masz pustą lodówkę
- d) kiedy szukasz dorywczej, mało angażującej pracy

12. Jakich treści możesz się spodziewać, gdy ktoś użyje oznaczenia #TBT?

- a) fizycznej metamorfozy (np. utrata zbędnych kilogramów)
- b) jadłospisu i przepisów na wszystkie posiłki w ciągu dnia
- c) zdjęcia z przeszłości
- d) ogłoszenia końca działalności przez influencera

Poprawne odpowiedzi: 1-c, 2-c, 3-b, 4-b, 5-d, 6-c, 7-a, 8-b, 9-c, 10-d, 11-b, 12-c.

Uwaga techniczna: podczas testowania tego narzędzia zwróciliśmy uwagę na jego 2 aspekty: zaletę pracy zespołowej w grupach wielopokoleniowych, ale też przełamywanie stereotypów – czasem starsza osoba ma większe rozeznanie dot. tematów młodzieżowych, (bo obraca się z środowisku swoich dzieci lub wnuków) niż przedstawicielka pokolenia młodzieży.

**NARZĘDZIE 3: Powiedz/napisz to inaczej, czyli jak „trafić” do klientki/klienta, szefowej/szefa, koleżanki/kolegi?**

Jeśli chcemy być skuteczni w komunikacji, to czasem warto wykorzystać narzędzie „dostrojenia się” do naszego odbiorcy. Nie jest to zwykle łatwe zdanie. Wiedzą o tym nauczyciele, którzy muszą swoim uczniom wyjaśniać skomplikowane zagadnienia w dostosowany do percepcji dziecka sposób; wiedzą też o tym sprzedawcy, którzy swoim klientom powinni zrozumiale opisać sposób działania sprzętu, który chcą sprzedać. W tym ćwiczeniu wchodzimy w buty odbiorcy naszego komunikatu. Jasne, że przerysowujemy,

ale może czasem warto zastanowić się, jak najlepiej dotrzeć do innych z naszym przesłaniem. Wykonując to ćwiczenie warto pamiętać, że nie chodzi w nim o „manipulowanie”. Nie jest naszą główną intencją przemawianie do naszego rozmówcy „językiem korzyści”. Nie chodzi nam w tym ćwiczeniu, by nakłonić drugą stronę do realizacji naszych potrzeb, ale by zrozumiała nasze przesłanie. Choć oczywiście mówiąc językiem odbiorcy pomożemy mu podjąć decyzję, np. o tym, by zainwestował trochę pracy w nasz pomysł, by nam pomógł, by nie torpedował naszych zamiarów.

**Zadanie:** Poniżej znajdziesz kilka tekstów, które zawierają specyficzne słownictwo. Jak przeformułował(a)byś te teksty, aby były zrozumiałe (przystosowane) dla danego odbiorcy?

Odbiorca 1: Cyborg/ufoludek

„Afekt jest jako strzała, która niespodzianie pierś przesywa, i oto czuję jej grot, choć wczoraj sam bym nie wierzył, gdyby mi kto powiadał.”

*Źródło: Henryk Sienkiewicz: Ogniem i mieczem” cz. I*

Przykład:

Ziemiań ogrania czasem w kontakcie z przedstawicielem tego samego gatunku rodzaj omamienia, jak po zażyciu środków psychotropowych, objawiający się dziwną niedyspozycją przypominającą niewidzialny atak intergalaktyczny. Natarcie jest nagłe i niespodziewane dla zaatakowanego.

Odbiorca 2: Starsza osoba/senior

- Gdyby CD Projekt podszedł do CP2077 tak, jak autor do tej recenzji, to nie trzeba by było żadnego patcha i byłoby git z ocenami 10/10. Trzymam kciuki, bo gra ma mega potencjał. Trochę pracy, poprawek, za jakiś czas DLC i będzie rewelka.
- Świetna recka, propuje. I szacun za bycie nerdem.
- Graj na hardzie, płacz, że przeciwnicy mają zbyt długie paski życia.
- Warto jeszcze dodać do testów platformy typu stadia i gf now. Sam gram na tej drugiej i poza drobnymi glitchami dźwięku gierka naprawdę dobrze śmiga (oczywiście jeżeli 1080p jest dla nas wystarczające).



Źródło: YouTube / quaz9

Przykład:

- Gdyby twórca gry Cyberpunk2077, czyli firma CD Projekt, podszedł do jej tworzenia z taką samą starannością jak autor do tej recenzji, to nie byłyby potrzebne żadne poprawki. Fani gry też wysoko by ją oceniali. Trzymam kciuki, gra ma duży potencjał. Trochę pracy, poprawek, za jakiś czas może dodatek do gry i będzie świetnie.
- Świetna recenzja. Szanuje cię za bycie takim pasjonatem gier komputerowych.
- Jeżeli decydujesz się na grać na najtrudniejszym poziomie gry, to nie możesz narzekać, że twoi przeciwnicy mają nad tobą przewagę.
- Warto jeszcze wypróbować inne możliwości, np. takie programy, dzięki którym możesz grać w gry, nawet jeśli nie masz najlepszego komputera. Sam gram na jednym z tych programów i poza małymi problemami z dźwiękiem, gra naprawdę dobrze działa (oczywiście jeśli gorsza jakość obrazu nam nie przeszkadza).

### Odbiorca 3: Zaprzyjaźniony biznesmen

#### Hotel Palacio del Sal na Pustyni Atacama

„Dzień pełen wrażeń kończy się zachodem słońca na pustyni, ale okazuje się, że to nie koniec atrakcji. Noc spędzimy pośrodku pustyni w hotelu wybudowanym z soli! Okazuje się, że nie tylko ściany i podłogi wykonane są z soli, również łóżka, ławki i fotele. Boliwijczycy w niezwykle kreatywny sposób wykorzystali swoje zasoby, by stworzyć jedną z najbardziej unikatowych atrakcji na świecie. Surowe wnętrza wykonane z kamienia, drewna i oczywiście soli ocieplone zostały barwnymi lokalnymi dodatkami. Królują boliwijskie tkaniny i dywany, drewniane meble i stylowe lampy. Nocą z tarasu naszego hotelu można podziwiać rozgwieżdżone niebo z drogą mleczną w roli głównej.

Najbardziej ikonicznym obiektem na Salar de Uyuni jest hotel Palacio de Sal, w pobliżu Colchani. Sufit każdego pokoju zdobi solna kopuła w stylu igloo, co nadaje pomieszczeniom wyjątkowego uroku. Na terenie hotelu mieści się również SPA, basen, a nawet solne pole golfowe! Łóżka natomiast posiadają

wbudowane ogrzewanie, dzięki czemu niestraszne Wam będą zimne, boliwijskie noce. Hotel ten zadowoli najbardziej wymagających gości.”

Źródło: <https://planetescape.pl/blog/boliwia-i-chile/>

Przykład:

Przedstawiamy Państwu bardzo ciekawy dla rynku inwestycji w nieruchomości obiekt: Hotel Palacio del Sal na Pustyni Atacama. Jest to przykład inwestycji o niespotykanej stopie zwrotu. Inwestycja ta charakteryzuje się bardzo niskimi kosztami budowy i wyposażenia obiektu. Wykorzystano tu bowiem ogólnodostępny surowiec – sól. Wykorzystane też zostały inne zasoby powszechnie spotykane w danym regionie: drewno i kamień. Surowce te posłużyły również do wykonania mebli i dodatków. Kreatywność Boliwijczyków zaowocowała stworzeniem jednej z najbardziej unikatowych atrakcji na świecie. Na terenie hotelu mieści się SPA, basen, a nawet solne pole golfowe. Inwestycja amortyzuje się bardzo szybko i przyciąga majątnych klientów.

---

Projekt innowacyjny „Zasobnik 50 plus – praca online, praca w zespole wielopokoleniowym” realizowany jest w ramach projektu grantowego „TransferHUB - inkubator innowacji społecznych w obszarze zatrudnienia”.

[www.transferhub.pl](http://www.transferhub.pl)