



MATERIAŁY
W WERSJI
ELEKTRONICZNEJ

ZBIÓR GIER INTEGRACYJNYCH DLA WIRTUALNYCH ZESPOŁÓW

MARY **Scannell** MICHAEL **Abrams**
MIKE **Mulvihill**



ABC

a Wolters Kluwer business

MARY **Scannell** MICHAEL **Abrams**
MIKE **Mulvihill**

ZBIÓR GIER INTEGRACYJNYCH DLA WIRTUALNYCH ZESPOŁÓW

Przełożył Piotr Matyja

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa



a Wolters Kluwer business

Warszawa 2014

Tytuł oryginału
The Big Book of Virtual Team Building Games. Quick, Effective Activities to Build Communication, Trust, and Collaboration from Anywhere!

Wydawca
Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący
Marta Kamińska

Redakcja
Joanna Holdys

Korekta i łamanie



www.wydawnictwojak.pl

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/Johnny Greig*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

Copyright © 2012 by Mary Scannell, Michael Abrams, and Mike Mulvihill.
All rights reserved.
© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2014.
All rights reserved.
Published by arrangement with The McGraw-Hill Companies, Inc.

ISBN 978-83-264-4350-3

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Podziękowania	9
Wirtualny zespół – co to takiego?.....	11
Etapy rozwoju zespołu	21
Czego potrzeba do przeprowadzenia gier	33
Jak najlepiej wykorzystać tę książkę	43
Rozdział 1. Gry integracyjne dla wirtualnych zespołów na etapie formowania	51
Mapa zespołu	53
Wszystko o mnie	57
Literowa piramida	61
Historia z przeszłości	65
Cyfrowy balonik	67
140 znaków	69
Błyskawiczna wyliczanka	71
Czekam na kontakt	73
To właśnie my	77
Wordle: graficzna wizytówka	79
Nasza maskotka	81
Wirtualne kółko i krzyżyk	83
Co kryje imię?	85
Kim jesteśmy?	87
Rozdział 2. Gry integracyjne dla wirtualnych zespołów na etapie ścierania się	91
Opis obrazka	93
Origami bez obrazka	97
Najlepsze praktyki komunikacyjne	99
Ucieczka z Wyspy Wilków	105
Układanka obrazkowa	109
Haiku	111

Posłuchajcie!	113
W szeregu zbiórka!	117
Zagadka logiczna	121
Na pełnym morzu	125
Plusy i trójkąty	129
Ra-ta-ta-ta	131
Pokonywanie przeszkód	133
Na innych falach	135
Wirtualna piątka	137
Rozdział 3. Gry integracyjne dla wirtualnych zespołów na etapie normalizacji	139
NWZH (Najlepszy Wirtualny Zespół w Historii)	141
Telekonferencyjne bingo	143
Pożegnanie w dobrym tonie	147
Opis stanowiska	149
Taki sam, ale inny	151
Tajemniczy coach	153
Aktualizacja statusu	155
Napiszmy historię	157
Nauczę was tego	161
Napisz, zdecyduj, zignoruj	163
Dziesięć minut na dziesięć pytań	167
Niewirtualna przesyłka	171
Wirtualny deser	173
Wirtualny wywiad	175
Przedstaw swoje zdanie	179
Rozdział 4. Gry integracyjne dla wirtualnych zespołów na etapie działania	181
Inny punkt widzenia	183
Pogłębiony wirtualny wywiad	185
Odliczanie	189
Zrób to sam	191
Muzyka na wejście	193
Obraz z pięciu słów	195
Lot numer 287 do Bostonu	197
Stawiam lunch	203
Czarodziejska różdżka	205
Półka na przyprawy	207
Zejście na ziemię	209
Szybkie pisanie	213
Wehikuł czasu	215
Yin i yang	217

Rozdział 5. Gry integracyjne dla wirtualnych zespołów na etapie transformacji	221
Uznanie dla wszystkich	223
Dopasuj karykaturę	225
Niniejszym rekomenduję...	227
To była nauczka	229
Cinquain	231
O autorach	235

Podziękowania

Bardzo dziękujemy Edwardowi E. Scannellowi i dr. Johnowi Newstromowi za zapoczątkowanie serii *Zbiorów gier*; jesteście zaszczytzeni możliwością wniesienia do niej naszego wkładu.

Dziękujemy Mary Therese Church oraz Dony Dickerson, redaktorom z wydawnictwa McGraw-Hill, za przedstawienie nam tego pomysłu i możliwość zmierzenia się z nim. Doceniamy entuzjazm, którym dzieliłyście się z nami, pomagając nam rozpocząć realizację projektu. Podziękowania należą się Julii Baxter, guru marketingu i promocji w McGraw-Hill, za ciężką pracę i poświęcenie podczas promocji książki. Renie Copperman i jej zespołowi, w tym w szczególności Carolyn Wendt, dziękujemy za baczną uwagę zwracaną na każdy szczegół na etapie edycji i produkcji książki.

Wyrazy szczerego uznania przekazujemy wszystkim uczestnikom naszych warsztatów, osobom zaangażowanym w tworzenie zespołów, jak również naszym klientom. Przywieźliście nas ku temu projektowi i ta książka jest dla was. Nauczyliście nas, że wszyscy potrzebujemy wartościowych relacji niezależnie od tego, czy pracujemy w tradycyjnych czy w wirtualnych zespołach. Dziękujemy za możliwość pracy z wami.

Kilka słów od każdego z autorów:

Szczerze podziękowania składam mojemu tacie, Edowi, za jego optymizm, entuzjazm i wsparcie. Mam wielkie szczęście, że jesteś moim największym fanem i kimś, na czyją miłość i wskazówki zawsze mogę liczyć. Przede wszystkim jestem ci wdzięczna za zaszczepienie mi pasji do ciągłego szkolenia się i samorozwoju, a także zarażenie mnie swoją fascynacją grami.

Mary Scannell

Serdecznie dziękuję mojej rodzinie za wsparcie i entuzjazm, dzięki którym ta książka mogła powstać. Jestem wdzięczny wszystkim liderom i zespołom, z którymi miałem zaszczyt pracować przez wiele lat, za to, co wnieśli w mój rozwój i za ciągle mobilizowanie mnie do stawiania sobie coraz wyższych celów. Wielkie dzięki dla firmy B&B Bagels z Long Island w Nowym Jorku za to, że nauczyła mnie, czym naprawdę jest praca zespołowa.

Michael T. Abrams

Mojej żonie, Chrissy, dziękuję za miłość i wsparcie, jakiego udzielała mi podczas pisania tej książki. Dziękuję również mojej rodzinie – Bobowi i Mary Mulvihillom, Annie Farrier i Patrickowi Mulvihillovi – za wszystkie porady, zachęty i doping.

Mike Mulvihill

Wirtualny zespół – co to takiego?

Wirtualny zespół to grupa osób, które **dzieli** odległość lub czas, a **łączy** wspólny cel i stosowana technologia.

Zalety wirtualnych zespołów

Wirtualne zespoły pozwalają organizacjom działać bardziej elastycznie. Technologia łączy liderów i innowatorów na całym świecie, skraca czas podróży, a także umożliwia szybkie podejmowanie decyzji dzięki niemal błyskawicznej wymianie informacji. Szybko rozwijające się technologie i postępująca globalizacja oznaczają, że wirtualne zespoły zagospodzą w biznesie na stałe.

Wirtualny zespół może pozyskać dla siebie najlepszych pracowników, niezależnie od tego, gdzie się znajdują. Wirtualny zespół może działać przez całą dobę, dzięki czemu organizacja może reagować na potrzeby klientów w każdym momencie. W wirtualnym zespole doskonale odnajdują się introwertycy i osoby nieśmiałe, gdyż zapewnia on możliwość samodzielnej pracy i czas na refleksję, a także chwilę na skupienie się przed wysłaniem odpowiedzi na e-mail. Wirtualne zespoły mogą być także bardziej zróżnicowane dzięki temu, że rozwiązania techniczne pozwalają przewyciężyć bariery językowe. Ponadto w takiej grupie mogą aktywnie działać osoby o ograniczeniach fizycznych uniemożliwiających udział w „prawdziwych” ćwiczeniach integracyjnych. Czas zaoszczędzony na dojazdach do pracy i podróżach również przyczynia się do poprawy wydajności. Wielu członków wirtualnych zespołów zauważa u siebie nie tylko lepszą efektywność, ale także poprawę równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.

Wyzwania pracy w świecie wirtualnym

Wraz z rozwojem technologii pojawiają się jednak wyzwania dla pracy w środowisku łączącym odległe miejsca i odmienne kultury. Podobnie jak tradycyjne zespoły, zespoły wirtualne przechodzą przez wszystkie etapy rozwoju grupy: formowanie, ścieranie się, normalizację, działanie i transformację – jednak wszystko to przebiega w innym tempie. Możliwość kontaktowania i porozumiewania się może wzmocnić lub osłabić cel i potencjał wirtualnego zespołu. Ponieważ w grupach wirtualnych brakuje elementu niewerbalnego, komunikacja i zaufanie zwykle są w nich na niższym poziomie niż w kontaktach bezpośrednich. Brakuje ożywionych debat i dyskusji przy kawie, które pomagają nawiązywać trwałe relacje między współpracownikami. Nieobecność stałych relacji powoduje, że członkowie wirtualnych zespołów dążą do szybkiego porozumienia, co może wydawać się dobre, ale na dłuższą metę znacznie obniża zdolność do przeprowadzania grupowej dyskusji, rozwiązywania problemów i radzenia sobie z konfliktami.

W zespołach wirtualnych należy szczególnie dbać o elementy, które są zupełnie oczywiste podczas spotkań osobistych. Na przykład w tradycyjnych grupach najlepsze pomysły pojawiają się często podczas przerw w pracy. W świecie wirtualnym nie ma pogawędek po zakończeniu spotkania, w czasie których można się rozluźnić, coś przemyśleć i wymienić się spostrzeżeniami. Takie nieformalne kontakty w świecie wirtualnym trzeba specjalnie zaplanować.

Zazwyczaj tego typu trudności po raz pierwszy zauważa się dopiero wtedy, gdy doprowadziły one do jakichś strat. Konsekwentne szkolenie, a zwłaszcza odpowiednio przeprowadzony etap formowania zespołu, pomagają budować zaufanie i wspierać bardziej efektywną komunikację. Większe zaufanie i sprawniejsza komunikacja wzmacniają spójność grupy, zaangażowanie w realizację celów zespołu, a także sprzyjają podejmowaniu lepszych i szybszych decyzji.

Jak sprostać wyzwaniom związanym z pracą w świecie wirtualnym

Gdy członków zespołu dzieli odległość i czas, można temu zaradzić dzięki komunikacji, zaufaniu i technologii.

Wspólny cel i technologia połączą twój zespół, jeśli wyznaczysz mu jasne i konkretne założenia, jeśli będziesz wiedział, dlaczego powołałeś do niego takie a nie inne osoby, jeśli wybierzesz odpowiednią technologię i zadbasz o to, by wszyscy umieli posługiwać się różnymi technologiami.

Sformowanie sprawnie działającego wirtualnego zespołu wymaga tych samych technik co stworzenie skutecznego zespołu tradycyjnego. Wszystkie zespoły przechodzą przez etap formowania, ścierania się, normalizacji, działania i transformacji. Główną różnicą jest czas potrzebny na przejście przez te etapy, zwłaszcza pierwsze dwa. W tradycyjnym zespole współpracownicy nawiązują relacje i obdarzają się wzajemnie zaufaniem podczas spontanicznych interakcji w pracy. Spotkania przy automacie z napojami, nieformalne pogawędki w czasie przerwy na lunch czy też rozmowy prowadzone na korytarzu pozwalają członkom zespołu wzajemnie się poznać w luźnej i nieoficjalnej atmosferze. Z czasem dzięki tym interakcjom w naturalny sposób rozwija się zaufanie. Ponieważ zespół wirtualny nie funkcjonuje na takich samych zasadach, wiele tych spontanicznych rozmów i spotkań trzeba wcześniej zaplanować i uwzględnić w programie telekonferencji lub wirtualnych spotkań zespołu. Właśnie w tym mają pomóc ćwiczenia przedstawione w niniejszej książce. Proponowane tutaj gry pomagają w budowaniu mocnych fundamentów zespołu za pomocą nawiązywania relacji opartych na zaufaniu, skutecznej komunikacji, a także właściwego użycia technologii, która usprawni kontakty w zespole.

Cel

Celem każdego lidera wirtualnego zespołu jest zadbanie o to, by członków grupy dzieliły **jedynie** odległość i czas. Pierwszym i najważniejszym sposobem zintegrowania zespołu jest wyznaczenie wspólnego celu. Jaki jest cel twojego wirtualnego zespołu i dlaczego wybrano do niego takie a nie inne osoby?

Normy, zwyczaje i ustalenia praktyczne

Zapewnij zespołowi poczucie komfortu i spójności działań, uzgadniając wspólne normy, zwyczaje i rozwiązania praktyczne. Chodzi tu o zasady i reguły postępowania, których członkowie zespołu sami zgodzą się przestrzegać. Normy i ustalenia praktyczne ograniczają ryzyko konfliktu i ułatwiają podział odpowiedzialności za wykonanie określonego działania.

Zamieść uzgodnione normy i ustalenia praktyczne w widocznym miejscu, np. na stronie internetowej zespołu lub w dokumentach dostępnych online. Dzięki opublikowaniu tych informacji wszyscy będą mieli do nich dostęp, a nowi członkowie grupy będą mogli łatwiej dowiedzieć się, czego się od nich oczekuje. Nowi współpracownicy łatwiej się zasymilują, jeśli

podczas wprowadzania ich do zespołu starszy stażem kolega zapozna ich z normami i ustaleniami praktycznymi, wyjaśniając, dlaczego są one ważne i jak je najlepiej stosować.

Normy

Normy i zwyczaje są konieczne, gdyż regulują sposób postępowania w wirtualnym zespole. Uzgadnianie zespołowych norm i zwyczajów wspólnie z uczestnikami projektu przekłada się na wyższy poziom odpowiedzialności i zaangażowania w ich stosowanie. Ustalenie i opublikowanie pozytywnie sformułowanych norm obowiązujących w zespole zwiększa szanse, że będą one przestrzegane.

Oto kilka przykładów norm zespołu:

- Przyjmujemy założenie, że członkowie zespołu są godni zaufania.
- Skupiamy się na tym, co druga osoba ma do powiedzenia, a **nie na ocenianiu jej**.
- Czytamy e-maile z przychylnym nastawieniem, bez niechęci do nadawcy.
- Wyrażamy swoje zdanie w postaci: „tak, a w dodatku”, a nie: „tak, ale”.
- W danym momencie mówi tylko jedna osoba.
- Wyrażamy swoje zdanie w trakcie spotkania, a nie po jego zakończeniu.
- Śledzimy i publikujemy na bieżąco informacje o wykonywanych zadaniach.

Zwyczaje

Zwyczaje tworzą kulturę zespołu i sprawiają, że czujemy się bardziej ze sobą związani. Po ustaleniu wspólnych zwyczajów, zespół zacznie je postrzegać jako „swoją metodę”. Zwyczaje zapewniają poczucie komfortu, więzi i spójności. Najbardziej efektywne zwyczaje nie wiążą się z żadnym przymusem, członkowie zespołu przyjmują je naturalnie i swobodnie, a co najważniejsze – są one spójne.

Oto kilka przykładów zespołowych zwyczajów:

- Rozpoczynanie spotkania od gry mającej na celu wytworzenie więzi, np. „Muzyka na wejście”.
- Kończenie spotkań grą „Pożegnanie w dobrym tonie”.
- Regularne aktualizowanie treści na stronie internetowej zespołu.

- Świątowanie urodzin członków zespołu.
- Włączenie do każdego spotkania jednego dowcipu.
- Kończenie wszystkich e-maili związanych z projektem nazwą, mottem lub sloganem zespołu.

Ustalenia praktyczne

Ustalenia praktyczne są podobne do norm i zwyczajów, jednak mają postać bardziej uporządkowaną i bezpośrednio dotyczą pracy. Uzgadnianie i przestrzeganie zespołowych ustaleń praktycznych wzmacnia spójność i zaufanie w grupie.

Oto przykładowe elementy ustaleń praktycznych wirtualnego zespołu:

- Spotkania – przebieg, program, czas trwania, częstotliwość.
- Decyzje – jak będą podejmowane; jak będą przekazywane wszystkim członkom zespołu.
- Komunikacja – jak skutecznie informować wszystkich członków grupy; jak potwierdzać otrzymanie informacji; w jaki sposób przekazywać złe wiadomości; jak wyrażać opinie; jak prosić o pomoc; w jaki sposób posługiwać się informacjami poufnymi.
- Odpowiedzialność – branie na siebie odpowiedzialności i wyznaczanie osób odpowiedzialnych za realizowane zadania oraz ich terminy.
- Świadomość – jak być dobrze poinformowanym o innych członkach zespołu; gotowość do prośenia o pomoc.
- Uznanie – jak wyrażać uznanie dla innych członków zespołu; jak uczcić osiągnięcia zespołu.

Komunikacja

Wirtualny zespół dysponuje wieloma metodami komunikacji. Ustalenie na samym początku zasad kontaktowania się pozwoli wybrać najlepsze rozwiązania techniczne gwarantujące sprawną komunikację i porozumienie. Zapewnij wszystkim możliwość poznania i praktycznego zastosowania różnych form komunikacji, które najlepiej posłużą współpracy.

Zaufanie

W wirtualnym zespole może być trudno o wzajemne zaufanie. Jednym ze sposobów zaradzenia temu mankamentowi jest to, by każdy wychodził z założenia, że może ufać innym członkom zespołu. Łatwiej będzie im przyjąć takie założenie, jeśli przekonają się o swojej wiarygodności jako zespołu. To bowiem wiarygodność może się okazać głównym elementem, który pozwala budować zaufanie. Wiarygodność w zespole umocni się, jeśli jego członkowie przekonają się o kompetencjach swoich zespołowych partnerów i jeśli będą rozumieć powody, dla których właśnie te osoby zostały powołane do projektu. Aby umacniać wiarygodność, pozwól współpracownikom przyjmować rolę lidera podczas planowania i prowadzenia spotkań zespołu. Na początek możesz na przykład poprosić członków zespołu o wybór i poprowadzenie jednej z gier z niniejszej książki.

W relacjach osobistych pierwszym krokiem do zaufania jest zazwyczaj wiedza na temat drugiej osoby. Zaufanie rośnie, gdy czujemy się dobrze z drugą osobą i uważamy, że ją znamy i rozumiemy. Kiedy przebywamy z kimś w tym samym miejscu, poznajemy go, obserwując jego działania i słuchając jego słów – czyli wykorzystujemy elementy komunikacji werbalnej i niewerbalnej. W naturalny sposób poznajemy współpracowników podczas zwykłych interakcji w pracy. Jednak wirtualny zespół nie funkcjonuje w ten sam sposób. W takim zespole przypadkowe kontakty, do których dochodzi w relacjach osobistych, muszą zostać specjalnie zaplanowane. Zaplanowanie czasu na tego rodzaju kontakty może ułatwić poprawę zaufania w wirtualnym zespole.

Innym elementem zaufania jest rzetelność. Jej przejawem jest spójność i niezawodność działań. W zespole, który dzielić całe strefy czasowe, może być trudno o niezawodność. Na postrzeganie rzetelności danego członka zespołu może wpływać nie tylko element czasu, ale również stosowana technologia oraz jej znajomość i swoboda w posługiwaniu się nią. Wiele z gier przedstawionych w tej książce ma na celu poprawienie umiejętności związanych z różnymi technologiami, aby pomóc członkom zespołu tak je dobierać i wykorzystywać, by najlepiej odpowiadały ich potrzebom.

Technologia

Aby sprostać wyzwaniom związanym z odległością i różnicą czasową, umocnij wzajemne zaufanie wśród członków zespołu i poszerz ich wiedzę na temat technologii, która pozwoli im skutecznie się komunikować. Technologia może poprawić lub uniemożliwić kontakty. Po pierwsze, technologia

nie może przeszkadzać w wykonaniu wyznaczonego zadania. Zbyt wolne lub zrywające się połączenia i niewystarczające wyposażenie mogą wywołać frustrację i złość członków zespołu. Po drugie, członkowie zespołu muszą mieć odpowiednie umiejętności i umieć swobodnie korzystać z dostępnych rozwiązań technicznych. Naucz ich również wybierać najlepszą technologię dla danej sytuacji. Po trzecie, ustalcie podstawowe zasady i normy dotyczące komunikacji, aby zespół działał pod tym względem spójnie.

Optymalne wykorzystanie spotkań osobistych

Jeśli członkowie twojego wirtualnego zespołu mogą spotkać się osobiście, najlepiej byłoby, gdyby do spotkania doszło jak najszybciej po zawiązaniu się grupy. Podczas takich niewirtualnych spotkań zastosuj ćwiczenia ułatwiające przełamanie pierwszych lodów, zbudowanie zaufania oraz gry rozwijające umiejętności komunikacyjne. Zaplanuj też czas na nieformalne interakcje, aby współpracownicy mogli się lepiej poznać.

Maksymalne korzyści z pierwszego spotkania osobistego uzyskasz, stosując się do poniższych wskazówek:

- Rozpocznij od nieformalnego spotkania towarzyskiego. Pozwól członkom zespołu na swobodne rozmowy z pozostałymi osobami.
- Przeprowadź ćwiczenie, które pozwoli przełamać pierwsze lody, aby jeszcze bardziej zintegrować grupę. Pomoże to zwłaszcza bardziej introwersyjnym członkom zespołu.
- Celem tego spotkania jest zachęcenie poszczególnych osób do interakcji z innymi współpracownikami.

W trakcie spotkania można wykorzystać niektóre z gier przedstawionych w niniejszej książce. Przeprowadź ze wszystkimi ćwiczenie, którego celem jest budowanie wzajemnego zaufania. Wybierz grę, która pozwala lepiej poznać pozostałych członków zespołu. Idealną propozycją będzie tu gra „Co kryje imię?”. Inną możliwością to niektóre gry z rozdziałów „Wprowadzanie odpowiedniego nastroju” i „Budowanie zaufania” z książki *Zbiór gier i zabaw motywacyjnych dla zespołów*. Umacniają one więź między poszczególnymi członkami zespołu, a także członków z zespołem jako całością.

Po zakończeniu tego etapu możesz przejść do ustalenia pewnych norm dla zespołu. Być może każdy z członków twojego zespołu uczestniczył wcześniej w pracy innych wirtualnych zespołów. Co wtedy się sprawdziło, a co poszło nie tak? Daj zespołowi możliwość ustalenia norm w zakresie komunikacji (telefon, e-mail, czat lub SMS-y, słuchanie, zajmowanie się in-

nymi rzeczami podczas spotkań), technologii, czasu na odpowiedź, rozwiązywania konfliktów i tak dalej. Dobrym początkiem będzie gra „Najlepsze praktyki komunikacyjne”. Ponadto należy ustalić, w jaki sposób członkowie zespołu będą odpowiadać za przestrzeganie norm.

Po wprowadzeniu właściwego nastroju i rozwiązaniu problemów (opracowanie norm zespołowych) w następnej części spotkania przejdź do elementów bezpośrednio związanych z pracą.

Jaki jest cel zespołu? Na tym etapie możesz też rozważyć oficjalne przedstawienie poszczególnych współpracowników. Dlaczego obecne tu osoby zostały powołane do zespołu? Jakie przygotowanie i doświadczenie wnosi każda osoba? W pogłębianiu relacji może pomóc przeprowadzenie wywiadów w parach i przedstawienie poznanej osoby reszcie zespołu.

Jasno przedstaw założenia, wizję, misję oraz cele zespołu. Robiąc to osobiście, zaoszczędzisz wszystkim niezliczonych połączeń konferencyjnych i stworzysz podwaliny zgranej i darzącej się większym zaufaniem grupy.

W przypadku wirtualnego zespołu idealnym rozwiązaniem jest organizowanie spotkań osobistych dwa razy w ciągu roku. Także w trakcie przyszłych spotkań przeznacz odpowiednią ilość czasu na nieformalne interakcje i ćwiczenia integrujące zespół. Na przykład podczas drugiego spotkania osobistego możesz przeprowadzić grę, która prowadzi do konfliktu. Wiele gier, które służą do tego celu, znajdziesz w książce *Zbiór gier z zakresu rozwiązywania konfliktów*. Gry będą stanowić przeciwwagę dla zadań bezpośrednio dotyczących pracy i pomogą członkom zespołu utrzymać lepszą komunikację po powrocie do swoich miejsc pracy.

Spotkania wirtualnego zespołu

Na etapie ustalania norm uzgodnijcie podstawowe zasady obowiązujące podczas spotkań i do tych zasad się stosujcie. Zwyczajnie również pomagają zachować spójność, zbudować zaufanie i zwiększają poczucie komfortu wirtualnej pracy.

Poziom zaangażowania w trakcie wirtualnych spotkań zespołu można m.in. zwiększyć przez:

- przestrzeganie porządku spotkania,
- wysłanie porządku spotkania wszystkim uczestnikom przed jego rozpoczęciem,
- prowadzenie w miarę możliwości dyskusji w małych grupach (im mniejsza liczba uczestników, tym bardziej będą zaangażowani w dyskusję),

- dbanie o to, by spotkanie trwało krótko, było treściwe i przebiegało sprawnie,
- korzystanie z pomocy wizualnych,
- rozpoczynanie spotkania od gry czy też ćwiczenia, które będzie zachęcać do osobistych interakcji albo które będzie polegać na pracy w parach lub angażować cały zespół,
- wykorzystanie podczas połączenia konferencyjnego narzędzia do współpracy online,
- przydzielanie roli lidera różnym członkom zespołu,
- upewnienie się, że wszystkie rozwiązania techniczne działają poprawnie, a uczestnicy mają dostęp do wszystkich niezbędnych narzędzi,
- dopilnowanie, by w czasie spotkania wszyscy członkowie zespołu rozumieli swoje role i zadania (np. sekretarz, prowadzący, lider, moderator itd.),
- zaplanowanie krótkiej przerwy w połowie spotkania (dziesięć minut powinno wystarczyć, aby nie stracić tempa),
- zadbanie o to, by żaden z uczestników telekonferencji nie pozostawał bierny, co pomoże wyeliminować rozproszenie uwagi i pobudzi dyskusję,
- korzystanie z metody zapewniającej aktywny udział każdej osoby (jak metoda „tarczy zegara” polegająca na zanotowaniu imion wszystkich uczestników w miejscu godzin na tarczy zegara, a następnie wybraniu losowo jednego z nich i obejściu całej tarczy w wybranym kierunku),
- trzymanie się porządku (do spraw niezwiązanych z tematem spotkania wykorzystaj technikę „parkingu” i wróć do nich podczas kolejnych spotkań),
- uwzględnienie w ramach zespołowych norm procedur postępowania po spotkaniu; upewnij się, że kolejne kroki lub sposób kontynuacji zadań są dla zespołu jasne,
- publikowanie notatek ze spotkania na stronie internetowej zespołu wraz z uzgodnioną kontynuacją zadań.

Podsumowanie

Wirtualny zespół jest podobny do zespołu tradycyjnego pod tym względem, że jego członków łączy wspólny cel. Jasne sformułowanie celów oraz zrozumienie, dlaczego poszczególni członkowie zostali wybrani do zespołu, pomaga budować zaufanie.

Wirtualny zespół różni się od tradycyjnego tym, że jego członków dzieli odległość i czas. Zespół – zarówno wirtualny, jak i tradycyjny – mogą dzielić także różnice zdań, osobowości, konflikty, różny styl pracy i problemy komunikacyjne. Postaraj się, by twój zespół dzieliły jedynie odległość i czas. Jak najlepiej wykorzystaj technologię do stworzenia środowiska pracy, w którym normą są silne więzy i jasna komunikacja.

Etapy rozwoju zespołu

Ocena rozwoju zespołu

Zrozumienie etapów rozwoju grupy jest konieczne, by dopasować zadania zespołu do umiejętności jego członków. Jeśli twój zespół jest obecnie na etapie formowania, możesz mieć trudności z otwartą dyskusją nad propozycjami rozwiązań. Z kolei wymaganie od członków sprawnie działającego zespołu przedstawiania się i udziału w ćwiczeniach typu „poznajmy się lepiej” może być po prostu nudne. Skutecznie działający zespół jest gotowy na bardziej wymagające i skomplikowane wyzwania. Grupa może wykonać tylko taką pracę, na jaką gotowi są jej poszczególni członkowie. Każdy zespół przechodzi przez etapy rozwoju na swój sposób, jednak łatwo można rozpoznać charakterystyczne cechy kolejnych etapów. Dzięki znajomości tych cech będziesz w stanie ocenić, na jakim etapie rozwoju jest obecnie twój zespół. Po rozpoznaniu etapu dostosujesz swoje oczekiwania do możliwości współpracowników.

Jak tego dokonać

Podczas oceny etapu rozwoju twoim celem jest dopasowanie do niego działań zespołu. Na tym polega zadanie liderów, ale nie zawsze jest to proste. Efekty niedopasowania będą odczuwalne nie tylko dla ciebie jako lidera, ale także dla zespołu. Jego członkowie mogą odczuwać frustrację, jeśli będziesz wymagał od nich rzeczy, na które nie są gotowi. Poniżej znajdziesz wskazówki, jak rozpoznać oznaki dopasowania i niedopasowania zadań do etapu rozwoju grupy.

Oznaki dopasowania

Jeśli właściwie dobrałeś rodzaj pracy do aktualnego etapu rozwoju grupy, możesz zaobserwować następujące oznaki:

- większy udział i zaangażowanie członków zespołu,
- większe prawdopodobieństwo osiągnięcia pożądaných rezultatów pracy,
- podzielane przez wszystkich poczucie, że wspólne spotkania są wartościowym wykorzystaniem czasu.

Oznaki niedopasowania

Jeśli niewłaściwie dobrałeś rodzaj pracy do aktualnego etapu rozwoju grupy, możesz zaobserwować następujące objawy:

- częste spóźnianie się na spotkania,
- wysoka absencja podczas telekonferencji,
- brak dyskusji,
- brak zaangażowania w osiągnięcie ustalonych celów,
- nieporozumienia dotyczące celu ćwiczeń wykonywanych podczas spotkań,
- kwestionowanie potrzeby kolejnych spotkań.

Ile razy zdarzyło ci się uczestniczyć w spotkaniu i obserwować którąś z powyższych oznak niedopasowania? Wyobraź sobie ich wpływ na członków wirtualnego zespołu. Jako lider grupy możesz być przyczyną takich zachowań, nawet o tym nie wiedząc. Gry przedstawione w tej książce pomogą ci przeprowadzić zespół przez poszczególne etapy rozwoju. Jednak abyś mógł odpowiednio dopasować ćwiczenie do potrzeb zespołu, musisz wiedzieć, na jakim etapie rozwoju aktualnie się on znajduje. Przyjrzyjmy się, jak można ocenić obecny etap rozwoju grupy.

Metody oceny etapu rozwoju

Istnieje wiele formalnych i nieformalnych metod oceny etapu rozwoju zespołu. Wiele firm lub niezależnych konsultantów oferuje takie rozpoznanie jako część specjalnych usług (oczywiście za odpowiednią opłatą). W przypadku niektórych grup taki formalny sposób oceny może być bardzo przydatny. Jednak większość zespołów wirtualnych, jakim będziesz przewodzić,

nie będzie potrzebowała takiego poziomu formalności, zwłaszcza że zespoły nie przechodzą przez poszczególne etapy liniowo, a raczej ewoluują po spirali. Zmiana okoliczności powoduje, że zespół idzie naprzód albo wraca na wcześniejszy etap rozwoju. Może na to wpływać dochodzenie lub odchodzenie członków z zespołu, zmiana celów, zmniejszenie częstotliwości spotkań, a także zmiana lidera. Te czynniki mogą przyspieszać rozwój grupy lub cofać ją na wcześniejszy etap w wyniku przegrupowania współpracowników. Z tego powodu zalecamy zastosowanie trzech metod oceny zespołu, którymi są: ankieta, aktywne słuchanie i obserwowanie zachowań. Są to metody niedrogie, łatwe i wygodne do kilkukrotnego zastosowania w trakcie funkcjonowania zespołu.

Ankieta

Doskonałym i szybkim sposobem oceny najbardziej prawdopodobnego etapu rozwoju zespołu jest ankieta. To narzędzie dostępne jest także w internecie pod adresem www.gry-szkoleniowe-integracyjne.abc.com.pl. Choć nie jest to metoda ściśle naukowa, może ona pomóc w ustaleniu działań, które najlepiej przysłużą się rozwojowi zespołu. W ankiecie tej należy poprosić członków zespołu o samodzielne udzielenie odpowiedzi, które pozostaną anonimowe. Nie zadawaj tych pytań w obecności całej grupy, gdyż taka metoda możliwa jest tylko w zespole na wyższym etapie rozwoju. Członkowie młodego zespołu mogą nie odpowiadać szczerze na zadane w obecności innych pytania, a to wypaczyłoby wyniki ankiety.

Przypomnijmy, że otrzymane wyniki są tylko pewnym wskaźnikiem etapu rozwoju zespołu. Jest to prosta i wygodna metoda ustalenia odczuć panujących w zespole. Przy podejmowaniu decyzji o tym, na jakim etapie rozwoju znajduje się grupa, oprócz odpowiedzi na pytania weź pod uwagę także zachowania członków grupy.

Aktywne słuchanie

Zamiast ankiety swoją wiedzę na temat etapu rozwoju zespołu możesz oprzeć na bezpośrednich interakcjach między jego członkami. Aktywne słuchanie to proces uważnego przysłuchiwania się z określonym zamierzeniem. Nie tyle chodzi o treść poszczególnych wypowiedzi, ile o sposób ich wygłaszania. Aktywne słuchanie możesz ćwiczyć nawet wtedy, gdy twój zespół nie wie, że to robisz, dzięki czemu narzędzie to jest bardziej elastyczne niż ankieta. Większość z nas korzysta z aktywnego słuchania, nie

będąc wcale tego świadomymi. Chcąc ustalić etap rozwoju swojego zespołu, zwróć przede wszystkim uwagę na to, co mówią jego członkowie, jak mówią i kiedy zapada cisza.

Pierwszym wskaźnikiem będzie to, co mówią poszczególne osoby. Podczas kolejnego spotkania zadaj sobie następujące pytania, odpowiadając na nie „tak” lub „nie”:

- Czy członkowie zespołu podczas wzajemnych interakcji używają pozytywnych sformułowań?
- Czy członkowie zespołu głośno wzdychają lub wydają inne dźwięki, gdy głos zabiera ktoś inny?
- Czy członkowie zespołu udzielają odpowiedzi, gdy ktoś zadaje pytanie, czy na dłuższy czas zapada wówczas cisza?
- Czy biorący udział w połączeniu konferencyjnym od razu nawiązują ze sobą rozmowę, czy wszyscy milczą i czekają, aż głos zabierze prowadzący?
- Czy członkowie zespołu zadają pytania, aby upewnić się, że wszystko dobrze zrozumieli?
- Czy w czasie dyskusji nad problemem rozmówcy używają argumentów obronnych?
- Czy członkowie zespołu śmieją się w odpowiednich momentach?
- Czy członkowie zespołu przedstawiają się i witają po przyłączeniu się do rozmowy?
- Czy członkowie zespołu zegnają się, gdy kończą rozmowę?
- Czy członkowie zespołu przedstawiają się, gdy dołączają do rozmowy z opóźnieniem?

ANKIETA

Czy zgadzasz się z treścią poniższych zdań?

1 = *tak*, 2 = *trudno powiedzieć*, 3 = *nie*

1. Rozumiem dobrze cele i zadania mojego zespołu.
2. Rozumiem moją rolę w tym zespole oraz role innych jego członków.
3. Mogę otwarcie nie zgadzać się z pomysłami innego członka zespołu, aby dalej szukać lepszego rozwiązania.
4. Mogę otwarcie dyskutować z innym członkiem zespołu o przedstawionym przeze mnie pomysłem.
5. Rozumiem dobrze zasady i wytyczne dotyczące sposobu współpracy podczas naszych spotkań.
6. Członkowie zespołu przestrzegają przyjętych zasad i wytycznych dotyczących spotkań.
7. Nasz zespół potrafi skutecznie realizować swoje zadania.
8. Gdy pojawia się obawa, że nie wywiążę się z zadania, mogę poprosić innych o pomoc.
9. Nasz zespół ma czas na świętowanie sukcesów i wkładu poszczególnych członków w udaną realizację projektu.
10. Nasz zespół potrafi skutecznie wdrożyć nowych członków do pracy i w tym czasie prawie bez zakłóceń kontynuować sprawne działanie.

Po zebraniu wszystkich odpowiedzi możesz policzyć wyniki. Po pierwsze, sprawdź, czy otrzymałeś odpowiedzi na wszystkie pytania. Brakujące odpowiedzi zniekształcą ostateczny wynik ankiety. Po drugie, zsumuj wszystkie wyniki i podziel przez liczbę osób, które wypełniały kwestionariusz. Na koniec odczytaj z poniższej tabeli, na jakim etapie rozwoju może być obecnie twój zespół.

Wynik	Tabela punktacji do oceny etapu rozwoju zespołu
10–14	Formowanie
15–18	Ścieranie się
19–22	Normalizacja
23–26	Działanie
27–30	Transformacja

Policz liczbę otrzymanych odpowiedzi „tak” i „nie”. Im więcej jest odpowiedzi pozytywnych, tym bardziej zespół jest dojrzały i zaawansowany. Duża liczba odpowiedzi negatywnych wskazuje, że zespół nadal znajduje się na początkowych etapach rozwoju. Sprawnie działający zespół nie może wykazywać zachowań charakterystycznych dla etapu formowania lub ścierania się. Umiejętności z etapu formowania i ścierania się są niezbędne dla osiągnięcia etapu sprawnego działania. Nie da się pominąć któregoś z etapów i oczekiwać długoterminowego sukcesu. Taki przeskok zawsze będzie miał swoje konsekwencje.

Na podstawie otrzymanych odpowiedzi musisz samodzielnie zdecydować, na którym etapie rozwoju jest grupa. Wybierz z tej książki rozdział, który najlepiej odpowiada potrzebom twojego zespołu.

Obserwowanie zachowań

Ostatnią z zalecanych metod jest obserwowanie zachowań zespołu. Jest to najpopularniejsza metoda rozpoznawania etapu rozwoju zespołu. Aby osiągnąć założony cel, członkowie zespołów muszą ze sobą współpracować. Gdy zespół będzie pracował nad osiągnięciem tego celu, będziesz miał okazję zaobserwować u jego członków określone rodzaje zachowań. Obserwacja to doskonała metoda ze względu na elastyczność i łatwość zastosowania, a zachowania w miejscu pracy są dobrym wskaźnikiem poziomu współpracy.

Na każdym z pięciu etapów rozwoju występuje kilka podstawowych zachowań, które grupa powinna wykazywać. Należy pamiętać, że każdy etap opiera się na wcześniejszych. Tak więc w trzecim etapie rozwoju zespół nadal wykazuje zachowania z dwóch poprzednich. Jeśli nie zauważysz w zespole spodziewanych rodzajów zachowań, zadaj sobie pytanie, czy realizowane przez niego zadania takich zachowań wymagały. Na przykład, jeśli twój zespół nie musi przeprowadzać burzy mózgów, aby znaleźć nowe pomysły, byłoby niesprawiedliwością twierdzić, że źle sobie radzi z burzą mózgów. Aby uzyskać wiedzę na temat dojrzałości zespołu, możesz odwołać się do opisanych poniżej etapów rozwoju oraz towarzyszących im rodzajów zachowań.

Formowanie

- Członkowie zespołu bez pytania wymieniają się informacjami istotnymi dla omawianego tematu.
- Członkowie zespołu aktywnie odpowiadają na zadane pytania.

Ścieranie się

- Członkowie zespołu aktywnie biorą udział w burzy mózgów jako metodzie rozwiązywania problemów.
- Kiedy zachodzi potrzeba, współpracownicy angażują się w ożywioną dyskusję i potrafią oddzielić rzeczywiste problemy od emocji.
- Członkowie zespołu potrafią ustalać priorytety i podejmować grupowe decyzje.

Normalizacja

- Członkowie zespołu proponują rozwiązania mające na celu poprawę funkcjonowania zespołu.
- Członkowie zespołu ustanawiają normy, zwyczaje i reguły praktyczne.
- Członkowie zespołu przestrzegają uzgodnionych zasad obowiązujących podczas spotkań.

Działanie

- Członkowie zespołu z własnej inicjatywy wyrażają uznanie dla zasług swoich kolegów.
- Członkowie zespołu dobrowolnie zgłaszają udział w realizacji zadań.
- Członkowie zespołu przekazują na bieżąco informacje na temat postępów w prowadzonej pracy.
- W razie potrzeby członkowie zespołu aktywnie szukają pomocy u swych współpracowników.

Transformacja

- Po zmianie składu zespołu główne zadania mogą być kontynuowane bez zbędnych przerw w pracy.
- Członkowie zespołu świętują swoje sukcesy.
- Członkowie zespołu uczestniczą w dyskusjach na temat negatywnych doświadczeń bez obwiniania kogokolwiek.
- Zespół ma ustalony rytuał kończenia ważniejszych zadań lub etapów pracy.

Te trzy metody oceny nie pozwalają wprowadzić na uzyskanie ścisłej, jednoznacznej odpowiedzi, ale dostarczają wskazówek na temat etapu rozwoju

osiągniętego przez zespół. Niektóre grupy mogą wykazywać cechy charakterystyczne dla kilku etapów jednocześnie. Nie oznacza to jednak, że twój zespół jest wyjątkowym, hybrydowym tworem. Być może masz do czynienia z grupą sprawnie działających osób, które nie nauczyły się jeszcze działać razem jako zespół. Jest to efekt krótkoterminowy, który na dłuższą metę nie zakończy się powodzeniem bez interwencji ze strony lidera zespołu.

Korzystanie z gier jako sposób rozwijania zespołu

Po rozpoznaniu etapu rozwoju zespołu możesz wybrać dla niego jedną z gier integracyjnych. Przy wyborze miej na uwadze to, czy chcesz umocnić grupę na obecnym etapie, czy postawić przed nią ambitniejsze zadania. Uważaj, aby przedwcześnie nie wymuszać na zespole przejścia do kolejnego etapu, bo może to doprowadzić do nieoczekiwanych problemów. O tym, że tak się stało, przekonasz się jednak szybko, gdy zastosujesz grę, która przeznaczona jest dla zespołu na wyższym etapie rozwoju. W przypadku takiego niedopasowania członkowie zespołu zwykle nie chcą wykonywać zadań lub mówią wprost, że jest to „strata czasu”. Jeśli zauważysz tego rodzaju reakcje, najprawdopodobniej wybrałeś nieodpowiednią grę. W tej sytuacji powinieneś zastanowić się nad doprecyzowaniem celu danego ćwiczenia, aby mieć pewność, że wszystkim zależy na tym samym. Czasami dzięki doprecyzowaniu oczekiwań można rozładować negatywne odczucia co do sensu określonego działania. Jeśli uczestnicy nadal będą wykazywać opór, być może należy przerwać ćwiczenie i przejść do gier, które odpowiadają potrzebom zespołu na niższym etapie rozwoju.

Dopasowując grę do odpowiedniego etapu rozwoju grupy, pomożesz jej przechodzić na wyższe stadia dojrzałości. Przedstawione tutaj gry są doskonałym uzupełnieniem organizowanych regularnie spotkań zespołu. Potraktuj je jako narzędzie, które możesz wykorzystać, aby zespół stale się rozwijał. Po pewnym czasie zapewne zauważysz, że stosowanie odpowiednio dobranych gier może znacząco poprawić gotowość członków zespołu do współpracy. Z opisanych w tej książce gier korzystają również jej autorzy. Bez wahania możemy powiedzieć, że odpowiednia gra przeprowadzona w odpowiednim czasie z właściwymi osobami może dać zaskakująco pozytywne rezultaty. Nie bój się spróbować czegoś zupełnie nowego. W końcu na tym właśnie polega bycie liderem.

Korzystanie z tabeli gier

Poniższa tabela ułatwi ci wybór odpowiedniej gry.

Tabela gier

- ✓ – rozdział (etap), w którym można znaleźć daną grę
- – gra może być wykorzystana także na tych etapach rozwoju zespołu

Gry	Formowa- nie	Ścieranie się	Normali- zacja	Działanie	Transfor- macja
140 znaków	✓				
Aktualizacja statusu			✓	•	•
Błyskawiczna wyliczanka	✓	•	•	•	
Cinquain					✓
Co kryje imię?	✓				
Cyfrowy balonik	✓				
Czarodziejska różdżka		•		✓	
Czekam na kontakt	✓				
Dopasuj karykaturę	•	•	•	•	✓
Dziesięć minut na dziesięć pytań					
Haiku		✓	•	•	•
Historia z przeszłości	✓				
Inny punkt widzenia				✓	
Kim jesteśmy?	✓				
Literowa piramida	✓				
Lot numer 287 do Bostonu				✓	
Mapa zespołu	✓	•	•		
Muzyka na wejście				✓	
Na innych falach		✓			
Na pełnym morzu		✓			
Najlepsze praktyki komunikacyjne		✓	•		
Napisz, zdecyduj, zignoruj			✓		
Napiszmy historię			✓		

Gry	Formowanie	Ścieranie się	Normalizacja	Działanie	Transformacja
Nasza maskotka	✓	•			
Nauczę was tego	•	•	✓	•	•
Niewirtualna przesyłka		•	✓	•	
Niniejszym rekomenduję...					✓
NWZH			✓		
Obraz z pięciu słów					
Odliczanie				✓	
Opis obrazka		✓	•	•	
Opis stanowiska			✓		
Origami bez obrazka		✓			
Plusy i trójkąty		✓	•	•	
Pogłębiony wirtualny wywiad					
Pokonywanie przeszkód	•	✓			
Posłuchajcie!			•	•	
Pożegnanie w dobrym tonie					
Półka na przyprawy				✓	
Przedstaw swoje zdanie					
Ra-ta-ta-ta		✓			
Stawiam lunch	•	•	•		•
Szybkie pisanie		•			
Tajemniczy coach			✓	•	
Taki sam, ale inny			✓	•	
Telekonferencyjne bingo		•	✓		
To była nauczka					✓
To właśnie my	✓				
Ucieczka z Wyspy Wilków		✓		•	
Układanka obrazkowa		✓	•	•	•
Uznanie dla wszystkich	•	•	•	•	✓
W szeregu zbiórka!					
Wehikuł czasu					
Wirtualna piątka		✓		•	•

Gry	Formowa- nie	Ścieranie się	Normali- zacja	Działanie	Transfor- macja
Wirtualne kółko i krzyżyk	✓	•			
Wirtualny deser			✓		
Wirtualny wywiad	•	•	✓	•	•
Wordle: graficzna wizytówka	✓	•	•		
Wszystko o mnie	✓				
Yin i yang				✓	•
Zagadka logiczna		✓	•	•	
Zejście na ziemię				✓	
Zrób to sam				✓	

Czego potrzeba do przeprowadzenia gier

Narzędzia i technologia

Do większości gier i ćwiczeń przedstawionych w tej książce wystarczą rozwiązania techniczne i narzędzia, którymi już dysponujesz. Podstawowym warunkiem przeprowadzenia większości gier z tej książki jest dostęp do internetu, poczty elektronicznej oraz dobry serwis połączeń konferencyjnych.

Ponadto do wielu gier potrzebne jest narzędzie do współpracy online, które pozwoli członkom zespołu na wspólne tworzenie, udostępnianie i edytowanie dokumentów w czasie rzeczywistym. Twoja firma może już mieć odpowiednie do tego narzędzia. Jeśli nie, to w internecie można znaleźć szeroki wybór narzędzi do współpracy online.

Aby wspomóc integrację wirtualnego zespołu, można też wykorzystać dodatkowe narzędzia i technologie. Serwisy społecznościowe, mapy z funkcją geolokalizacji, a nawet całe „wirtualne światy” oferują członkom zespołu doskonałe i interesujące sposoby komunikowania się, budowania relacji i tworzenia silnego poczucia jedności.

Wybór odpowiednich narzędzi

Przy wyborze narzędzia do wirtualnej współpracy w zespole należy wziąć pod uwagę kilka czynników. Twoim priorytetem jest wybór narzędzia, które zagwarantuje maksymalne zaangażowanie członków. Oznacza to, że szukamy rozwiązania łatwego do zastosowania, które zarazem umożliwi współpracownikom interakcję z minimalną liczbą utrudnień.

Oto kilka aspektów, które należy przy tym wziąć pod uwagę:

- **Koszt.** W ostatnich latach sytuacja gospodarcza doprowadziła wiele firm do poszukiwania efektywnych kosztowo metod komunikacji i współpracy. Dla większości zespołów wirtualne spotkania to świetny sposób na obniżenie kosztów związanych z tradycyjnymi spotkaniami twarzą w twarz. Gdy współpracownicy spotykają się w wirtualnym świecie, fir-

ma nie ponosi kosztów biletów lotniczych, opłat za wynajem sal konferencyjnych i wielu innych wydatków.

Na potrzeby wirtualnej współpracy używa się wielu różnych technologii, począwszy od bezpłatnych lub niedrogich rozwiązań internetowych aż po kosztowne programy opracowywane na specjalne zamówienie. Wspaniałe narzędzia można znaleźć zarówno wśród tych najtańszych, jak i najdroższych rozwiązań. Wiele narzędzi internetowych dostępnych jest w wersji bezpłatnej, całkowicie wystarczającej dla większości małych zespołów, oraz w wersji płatnej, która umożliwi współpracę większej liczby użytkowników i oferuje bardziej zaawansowane funkcje.

- **Łatwość użytkowania.** Idealne narzędzie do wirtualnej współpracy ma przyjazny interfejs użytkownika z funkcjami, które można łatwo zrozumieć i opanować. Przed spotkaniem jego uczestnicy powinni poświęcić czas na zapoznanie się z narzędziem lub rozwiązaniem technicznym, z którego będą korzystać.
- **Angażujący interfejs.** Jednym z największych wyzwań dla zespołów, które spotykają się w świecie wirtualnym, jest utrzymanie zaangażowania członków. Jeśli spotkanie nie odbywa się twarzą w twarz, jego uczestnicy mają dużą pokusę, aby wyłączyć się z aktywnego udziału, na przykład po to, by sprawdzić e-mail, zająć się jednocześnie inną sprawą lub kolejny raz zagrać w Angry Birds.
Wybieraj narzędzia, które sprawiają, że każdy będzie uczestniczył w spotkaniu z przyjemnością i zaangażowaniem. Atrakcyjny i łatwy w użyciu interfejs lepiej spełni swą funkcję niż rozwiązanie przeładowane niepotrzebnymi funkcjami i trudne do opanowania.
- **Sprawdzona technologia.** Weź pod uwagę rozwiązania techniczne, które sprawdziły się wcześniej lub są wykorzystywane przez liderów branży. W dzisiejszym świecie szybkich innowacji nieustannie powstają nowe narzędzia internetowe. Niektóre są natychmiast powszechnie przyjmowane, a o innych szybko się zapomina. Twoim zadaniem jest wybór technologii, która będzie dostępna co najmniej przez cały czas trwania projektu.
- **Odpowiedni wybór dla zespołu.** Ważne jest, aby dobrać narzędzie współpracy odpowiadające metodom komunikacji preferowanym przez członków zespołu. Niektórzy lubią porozumiewać się przez telefon i za pośrednictwem połączeń konferencyjnych, inni z kolei wolą e-maile, SMS-y lub komunikatory internetowe. Dobrym pomysłem jest sprawdzenie na początku projektu, które z metod komunikacji preferują członkowie zespołu.
- **Prywatność i bezpieczeństwo.** W przypadku wirtualnych zespołów najważniejszym czynnikiem powinno być bezpieczeństwo danych dotyczą-

cych organizacji i należących do niej. Chociaż żadne z ćwiczeń przedstawionych w tej książce nie polega na udostępnianiu krytycznych informacji o firmie, należy skontaktować się z działem IT, aby upewnić się, czy działania zespołu są zgodne z wytycznymi firmy.

Narzędzia i technologie służące do integracji zespołu

Zbudowanie efektywnego zespołu wirtualnego może być trudne, ale dostępne dzisiaj narzędzia internetowe sprawiają, że jest to łatwiejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Oto przegląd niektórych narzędzi i rozwiązań technicznych, które wirtualne zespoły mogą wykorzystać jako pomoc w tworzeniu więzi, umacnianiu profesjonalnych relacji między członkami i poprawie zaufania i komunikacji.

E-mail, SMS-y i komunikatory internetowe

Poczta elektroniczna wciąż jest jednym z głównych sposobów komunikacji wirtualnych zespołów roboczych. Ze względu na powszechne zastosowanie tego narzędzia członkowie zespołu powinni rozumieć niektóre wady i zalety e-maili.

Poczta elektroniczna jest przydatna, gdy nie potrzebujemy natychmiastowej odpowiedzi. Jest ona również idealna do przekazywania podstawowych informacji, ale należy jej unikać, gdy wiadomość jest złożona lub wymaga wypowiedzenia się kilku osób. E-mail zaadresowany do wszystkich członków zespołu szybko może zamienić się w wielowątkowy koszmar, jeśli trzeba w ten sposób zebrać opinie i uwagi od wszystkich członków zespołu.

Poczta elektroniczna jest szczególnie skuteczną metodą komunikacji w grupach międzynarodowych i wielojęzycznych. Osoby posługujące się w zespole językiem wyuczonym mogą mieć trudności z nadążaniem na żywo za rozmową prowadzoną przez rodzimych użytkowników języka. E-mail okazuje się wówczas przydatnym narzędziem.

Wiadomości tekstowe i komunikatory internetowe są w firmach coraz bardziej popularne, zwłaszcza wśród młodszych pracowników przyzwyczajonych do kontaktowania się z przyjaciółmi i rodziną za pośrednictwem SMS-ów. Większość wiadomości tekstowych ograniczona jest do 160 znaków. I choć Szekspir uważa, że „zwięzłość jest istotą dowcipu”, osoby wykorzystujące wiadomości tekstowe powinny pamiętać o ograniczeniach tej formy komunikacji.

Telefon, połączenia konferencyjne i narzędzia do wideokonferencji

Wiele osób jest zdania, że pod względem jasności przekazu telefon lub połączenia konferencyjne wygrywają z e-mailem lub komunikatorami internetowymi. Ton głosu może przekazać treści, które nie zawsze są oczywiste w e-mailu lub wiadomości tekstowej. Rozmowy telefoniczne i połączenia konferencyjne pozwalają członkom wirtualnych zespołów wspólnie się posmiać, rozpoznać po tonie głosu lidera, jak pilna jest dana sprawa, wyczuć ironię w uwadze kolegi lub wsłuchiwać się w każde słowo dobrze opowiedanej historii.

Bardzo możliwe, że twoja firma dysponuje już możliwością obsługi połączeń konferencyjnych. Jeśli nie, macie do wyboru wiele darmowych i płatnych usług tego rodzaju. Popularnym serwisem stosowanym powszechnie przez wiele organizacji (od małych firm po spółki z listy Fortune 500) jest FreeConferenceCall (freeconferencecall.com).

Płatne serwisy telekonferencji, takie jak WebEx firmy Cisco (webex.com) i GoToMeeting firmy Citrix Online (gotomeeting.com), umożliwiają członkom zespołu łatwy kontakt i współpracę online. Obie platformy oferują przyjazny interfejs użytkownika i zestaw narzędzi do współpracy online, w tym możliwość udostępniania w czasie rzeczywistym zawartości ekranu lub dowolnej aplikacji ze swego komputera. Te serwisy świetnie sprawdzają się w wielu grach i ćwiczeniach opisanych w tej książce.

Coraz częściej w tym celu stosowany jest też komunikator Skype (skype.com), który oferuje także biznesowe narzędzia do współpracy, wideokonferencje, udostępnianie plików i ekranu, czat itp. Wiele integracyjnych ćwiczeń zawartych w tej książce można przeprowadzić przy użyciu różnych funkcji Skype'a.

Narzędzia do współpracy online i udostępniania dokumentów

Każdemu wirtualnemu zespołowi potrzebne jest dobre narzędzie do współpracy online. Internetowe narzędzia współpracy pozwalają członkom zespołu tworzyć i udostępniać w czasie rzeczywistym dokumenty, arkusze kalkulacyjne, rysunki i prezentacje. Te poprawiające produktywność zespołu narzędzia stanowią także doskonałą platformę dla wielu gier i ćwiczeń opisanych w tej książce.

Wirtualne zespoły robocze mają szeroki wybór darmowych i płatnych wielofunkcyjnych narzędzi do współpracy przez internet. Niektóre z najpo-

popularniejszych obecnie aplikacji tego rodzaju, w tym Dokumenty Google, Microsoft Office 365, Zoho i Basecamp, doskonale nadają się do wykorzystania podczas integracyjnych gier opisanych w tej książce.

Dokumenty Google (zintegrowane z serwisem Dysk Google: drive.google.com) to bezpłatny zestaw internetowych narzędzi do współpracy obejmujący edytor tekstu, arkusze kalkulacyjne, prezentacje, pokazy slajdów oraz funkcje graficzne.

Dokumenty utworzone w serwisie Dysk Google są przechowywane online na serwerach Google, ale można je również pobrać i zapisać na lokalnym komputerze w wielu popularnych formatach plików, takich jak Word, Excel, PowerPoint, PDF i inne. Również dokumenty utworzone w tych formatach na komputerze lokalnym mogą zostać przesłane i zapisane na Dysku Google (w oryginalnym formacie lub zamienione na format Dokument Google).

Jedną z zalet serwisu Dokumenty Google jest możliwość współpracy w czasie rzeczywistym, dzięki czemu narzędzie to doskonale nadaje się do integracyjnych gier dla wirtualnego zespołu. Nad udostępnionym dokumentem może jednocześnie pracować nawet 50 członków zespołu, a dodawanie nowych osób do grupy jest bardzo proste. Członkowie zespołu mogą edytować dokument, dodać komentarze i prowadzić czat w czasie rzeczywistym. Aplikacja Dysk Google śledzi wszystkie zmiany wprowadzone w dokumencie, dzięki czemu użytkownicy mogą przejrzeć każdą edycję, a w razie potrzeby przywrócić wcześniejszą wersję.

Dla użytkowników serwisu Google Apps dla Firm dostępna jest także rozszerzona wersja Dokumentów Google. Jest to płatna usługa, która oferuje zestaw dodatkowych funkcji, większe bezpieczeństwo, a także całodobowe wsparcie techniczne.

Microsoft Office 365 (office365.com) to oparty na subskrypcji płatny serwis, który zawiera pełny zestaw aplikacji internetowych Microsoft Office. Usługa ta wyda się bardzo znajoma użytkownikom popularnego pakietu oprogramowania Microsoft Office. Jak łatwo się domyślić, działający w chmurze pakiet Office 365 jest w pełni kompatybilny z aplikacjami Microsoft Word, Excel i PowerPoint. Podobnie jak wiele innych internetowych narzędzi współpracy, serwis Office 365 jest kompatybilny z większością urządzeń mobilnych.

Udostępnianie dokumentów i możliwość współpracy online w Office 365, w połączeniu ze ścisłą integracją z oprogramowaniem pakietu Microsoft Office, sprawiają, że jest to atrakcyjna opcja dla wirtualnych zespołów roboczych i doskonała platforma dla gier integracyjnych.

Serwisy Zoho (zoho.com) i Basecamp (basecamp.com) oferują różnorodne formy współpracy online i aplikacje biurowe dostosowane dla użytkowników biznesowych. Każdy z tych popularnych portali daje użyt-

kownikom możliwość wspólnego tworzenia i edytowania dokumentów tekstowych, arkuszy kalkulacyjnych, prezentacji i innych plików w czasie rzeczywistym. Oba serwisy oferują ponadto wtyczki, które umożliwiają integrację z popularnymi pakietami biurowymi, takimi jak Microsoft Outlook, Google Apps itp. Obie te usługi są kompatybilne z urządzeniami mobilnymi, w tym iPhone'ami, telefonami z systemem Android i urządzeniami BlackBerry, umożliwiając członkom wirtualnego zespołu współpracę z dowolnego miejsca. Każdy z tych serwisów dostępny jest w różnych opcjach cenowych dostosowanych do możliwości zarówno małych, jak i dużych organizacji.

Serwisy kartograficzne i serwisy oparte na geolokalizacji

Mapy i serwisy oparte na geolokalizacji, takie jak Google Maps (google.com/maps), MapQuest (mapquest.com), Bing Maps (bing.com/maps) czy Yahoo! Maps (maps.yahoo.com) są dla wirtualnych zespołów pracowniczych prawdziwą kopalnią informacji. Usługi te umożliwiają bowiem tworzenie i zapisywanie niestandardowych map pokazujących miejsca ważne dla zespołu, w tym lokalizację ważnych klientów i dostawców, lokalizację głównej siedziby firmy i jej oddziałów, magazyny i centra dystrybucji, a nawet aktualne miejsce przebywania członków zespołu.

Za pomocą serwisów kartograficznych można też tworzyć zindywidualizowane mapy pozwalające współpracownikom lepiej się poznać i nawiązać ściślejsze relacje zawodowe. W niniejszej książce znajdziesz kilka interesujących ćwiczeń integracyjnych wykorzystujących pracę z mapami.

Narzędzia oparte na serwisach społecznościowych

Portale społecznościowe i narzędzia oparte na mediach społecznościowych mogą odgrywać kluczową rolę w rozwoju silnego zespołu wirtualnego. Serwisy społecznościowe są przeznaczone do nawiązywania kontaktów z przyjaciółmi i znajomymi – także z pracy. Jednak nie wszystkie portale społecznościowe są odpowiednie do zastosowań biznesowych. Członkowie zespołu mogą mieć wśród swych prywatnych kontaktów także kolegów z pracy. Mogą też jednak być nieufni wobec wykorzystywania narzędzi społecznościowych do wykonywania służbowych obowiązków, gdyż zaciera to granicę między życiem prywatnym a zawodowym.

Serwis Twitter (twitter.com) pozwala użytkownikom wysyłać z komputera stacjonarnego, laptopa lub urządzenia mobilnego krótkie błyskawiczne wiadomości (zwane „tweetami”) o długości maksymalnie 140 znaków.

Twitter jest powszechnie używany przez firmy w działalności marketingowej i public relations, lecz może być też świetnym narzędziem dla wirtualnych zespołów, pod warunkiem że tweety nie będą miały charakteru publicznego.

Za pośrednictwem Twittera członkowie zespołu mogą na bieżąco publikować ważne aktualizacje na temat projektów, uczestniczyć w burzy mózgów lub przesłać błyskawicznie nowy pomysł innym członkom zespołu, szybko udostępnić linki do artykułów i stron internetowych, a także wzmocnić poczucie więzi w zespole. Za pośrednictwem Twittera można przeprowadzić wiele ćwiczeń integracyjnych przedstawionych w tej książce.

Jeśli twój wirtualny zespół planuje korzystać z tego serwisu, tweety wysyłane przez jego członków nie mogą być upubliczniane. Aby zapobiec pojawianiu się poufnych informacji w wynikach wyszukiwarki Google, podczas konfigurowania konta należy koniecznie zaznaczyć pole „Zabezpiecz moje tweety”. Dzięki temu tylko osoby zatwierdzone przez nadawcę będą mogły czytać i śledzić jego wpisy w serwisie.

Alternatywą dla Twittera przeznaczoną dla użytkowników biznesowych jest serwis Chatter (chatter.com) opracowany przez firmę Salesforce (salesforce.com). Umożliwia on tworzenie prywatnej sieci kontaktów wyłącznie dla członków własnej firmy i daje wirtualnym zespołom podobne możliwości jak Twitter, gwarantując, że wszystkie wysyłane wiadomości pozostaną poufne.

Liczący ponad 100 mln użytkowników serwis LinkedIn (linkedin.com) to największy na świecie portal społecznościowy ukierunkowany na relacje profesjonalne. LinkedIn pozwala zarejestrowanym użytkownikom kontaktować się ze współpracownikami, klientami i innymi zaufanymi osobami na całym świecie. W serwisie LinkedIn użytkownicy tworzą swój internetowy profil, w którym mogą przedstawić swoje osiągnięcia zawodowe, historię zatrudnienia, wykształcenie, przynależność do organizacji zawodowych, rekomendacje od współpracowników itd.

LinkedIn to świetny sposób, aby członkowie nowo utworzonych zespołów wirtualnych dowiedzieli się więcej o swoich współpracownikach i nawiązali z nimi bliższy kontakt. Dobrą praktyką na początku projektu jest zachęcenie wszystkich członków zespołu do utworzenia profilu i dodania pozostałych osób z grupy do swojej listy zaufanych kontaktów.

Kiedy wirtualny zespół zakończy projekt lub ważny etap pracy, członkowie zespołu mogą wyrazić uznanie dla swoich kolegów, publikując rekomendację na stronie ich profilu w serwisie LinkedIn.

Podstawowe konto w LinkedIn jest bezpłatne, dostępne są także trzy płatne opcje oferujące rozszerzone możliwości.

Facebook (facebook.com) jest jednym z najpopularniejszych serwisów społecznościowych na świecie. Facebook zmienił sposób interakcji między

ludźmi, zapewniając codziennie milionom osób możliwość kontaktu ze znajomymi, rodziną i kolegami z pracy lub szkoły.

Choć wielu współpracowników porozumiewa się ze sobą na Facebooku, członkowie wirtualnego zespołu powinni pamiętać, że niektórzy mogą nie mieć ochoty na łączenie swojego życia zawodowego i osobistego, więc niechętnie będą dodawać kolegów z pracy jako znajomych na Facebooku. Członkowie nowo utworzonych zespołów, zwykle niemający jeszcze do siebie pełnego zaufania, powinni wziąć pod uwagę, że dodanie kogoś do znajomych na Facebooku umożliwi tej osobie przeglądanie każdego wpisu, komentarza lub zdjęcia przesłanego do serwisu, w tym wpisów, które mogą mieć charakter zbyt osobisty, by dzielić się nimi z nowym współpracownikiem.

Facebook jest najlepszy dla wirtualnych zespołów o wysokim poziomie zaufania, których członkowie mają ugruntowaną znajomość lub współpracują już od długiego czasu. Jest on również idealny dla zespołów pracujących nad projektem o charakterze publicznym, np. przy zbiórce pieniędzy lub imprezie charytatywnej.

Google+ (plus.google.com) to odpowiedź firmy Google na popularność portali społecznościowych. Serwis Google+ oferuje wiele funkcji, które czynią z niego atrakcyjne społecznościowe narzędzie współpracy dla zespołów wirtualnych.

Google+ opracowany został z myślą o prywatności i umożliwia użytkownikom przypisywanie znajomych i kontaktów do grup zwanych kręgami. Użytkownicy mogą tworzyć tyle kręgów, ile tylko chcą, w tym krąg członków swojego wirtualnego zespołu, krąg bliskich przyjaciół lub rodziny, krąg znajomych lub krąg dowolnej innej grupy, do której należą. Komentarze i aktualizacje wysyłane do osób z określonego kręgu mogą być oglądane wyłącznie przez te osoby. Na przykład wpis skierowany do kręgu „wirtualnego zespołu” pozostanie prywatny i widoczny będzie tylko dla członków tego kręgu.

Użyteczną funkcją Google+ jest usługa czatu wideo zwana Hangout. Serwis ten doskonale sprawdza się w małych wirtualnych zespołach roboczych, ponieważ pozwala na przeprowadzenie rozmów z transmisją wideo z udziałem maksymalnie dziesięciu osób. Osoba, która chce rozpocząć rozmowę wideo, może ustalić, że mają zostać o niej powiadomieni wszyscy członkowie tego kręgu. Po nawiązaniu połączenia Google+ uruchamia transmisję wideo na żywo dla wszystkich uczestników rozmowy, automatycznie eksponując osobę, która akurat zabiera głos. Członkowie zespołu mogą również kontaktować się za pośrednictwem wbudowanej funkcji grupowego czatu.

Aby korzystać z tej usługi, trzeba założyć własne konto w serwisie Google. Usługa Google+ obecnie dostępna jest na zaproszenie od innego użytkownika serwisu.

Wirtualne światy oparte na awatarach

Wirtualne światy, takie jak Second Life (secondlife.com), pozwalają członkom zespołu spotykać się i współpracować w realistycznie wyglądającym, trójwymiarowym środowisku online. Użytkownicy serwisu mogą zaistnieć w tym wirtualnym świecie, tworząc awatara, czyli wirtualną postać, która przedstawia prawdziwego użytkownika. W Second Life awatary mogą odwiedzać rozmaite miejsca – od wirtualnych wersji prawdziwych lokalizacji, takich jak Times Square czy Luwr, po wymyślane krainy, które tworzą klimat impresjonistycznego obrazu lub planu filmu fantasy.

Zespoły w Second Life mogą się spotykać, uczestniczyć w burzy mózgów i współpracować w nowoczesnych wirtualnych centrach konferencyjnych, które zapewniają wszystkie funkcje, jakich można by oczekiwać od prawdziwego centrum konferencyjnego. Członkowie zespołu mogą zebrać się wokół wirtualnego stołu, pisać na wirtualnej tablicy, wyświetlać na wirtualnym ekranie slajdy programu PowerPoint zaimportowane z prawdziwego komputera i organizować dyskusje w małych grupach w prywatnych wirtualnych pomieszczeniach rekreacyjnych.

Wiele organizacji oferuje sesje integracyjne przygotowane specjalnie dla wirtualnych zespołów pracowniczych. Sesje te wprowadzają uczestników w świat Second Life, aby zapewnić wirtualnym zespołom doświadczenie, które odtwarza grupową dynamikę spotkań integracyjnych w prawdziwym świecie.

Korzystanie z platformy Second Life jest bezpłatne, ale by zacząć działać w wirtualnym świecie, użytkownicy muszą najpierw pobrać i zainstalować specjalną przeglądarkę.

Jak najlepiej wykorzystać tę książkę

Wirtualne zespoły to grupy współpracowników, których dzielą odległość lub czas, a łączą wspólny cel i stosowana technologia. Celem gier zaproponowanych w tej książce jest zapewnienie członkom zespołu poczucia więzi pomimo fizycznego oddalenia. Gry te służą budowaniu silniejszych relacji i mogą pomóc członkom zespołu osiągnąć większą wydajność podczas realizacji celów zespołu.

Wiele z tych ćwiczeń ma wartość nawet jeśli nie uda się wykonać postawionego w nich zadania. Koncentrujemy się w nich na procesie, dyskusji i sposobach wykorzystania zdobytego doświadczenia w miejscu pracy. Dodatkową korzyścią jest to, że ucząc skutecznej współpracy, gry te zapewniają też świetną zabawę.

Wybór odpowiedniej gry

Aby wybrać grę, skorzystaj z tabeli na stronach 29–31, która pozwoli szybko odnaleźć ćwiczenie najlepiej dopasowane do etapu rozwoju zespołu. Każdy opis gry zaczyna się od następujących elementów:

- **Cele** – zamierzone cele gry.
- **Liczba uczestników** – zalecana wielkość zespołu umożliwiająca sprawne przeprowadzenie gry (w przypadku niektórych ćwiczeń sugerujemy, by podzielić większy zespół na mniejsze grupy).
- **Materiały** – wszelkie materiały potrzebne do przeprowadzenia gry.
- **Czas** – całkowity szacowany czas gry.
- **Technologia** – rozwiązania techniczne potrzebne do przeprowadzenia gry.

Dalsze wskazówki pomogą ci wybrać odpowiednie ćwiczenia integracyjne dla twojego wirtualnego zespołu.

Etapy rozwoju grupy

Wirtualne zespoły przechodzą przez ten sam proces rozwoju co tradycyjne grupy współpracowników: formowanie, ścieranie się, normalizację, działanie i transformację. Pomimo tego podobieństwa każdy z etapów rozwoju zespołów wirtualnych z reguły wymaga znacznie dłuższego czasu. Niektóre zespoły nawet nie zauważają etapu ścierania się, ponieważ przy rozdzielaniu odległością i czasem bardzo łatwo jest zignorować konflikt. Przedstawione w tej książce gry są pogrupowane według etapów rozwoju zespołu, na których gry te powinny okazać się najbardziej przydatne. Aby wybrać grę odpowiednio dobraną do etapu rozwoju grupy, skorzystaj z tabeli na stronach 29–31. Niektóre z nich znalazły się w kilku kategoriach. Część z nich można wykorzystać na początkowym etapie tworzenia grupy, a także później, gdy posłużą ocenie postępów dokonanych w okresie współpracy.

Na pierwsze dwa etapy rozwoju przewidziano więcej gier niż na pozostałe, ponieważ czas poświęcony na integrację zespołu na początku jego istnienia w dłuższej perspektywie przyniesie największe korzyści. Gry z pierwszych dwóch rozdziałów koncentrują się na budowaniu zaufania, ustalaniu zasad jasnej komunikacji i poznawaniu innych członków grupy jako kolegów.

Zapytaj członków swojego zespołu, jaka jest różnica między pracą w zespole tradycyjnym a wirtualnym lub z jakimi trudnościami spotkali się w innych zespołach wirtualnych. Bardzo prawdopodobne jest, że ich odpowiedzi będą dotyczyć braku codziennych kontaktów. Rozmowy towarzyskie, nieformalne interakcje i niewerbalne wyrazy uznania, których mamy pod dostatkiem w grupie pracującej w jednym biurze, w zespołach wirtualnych zazwyczaj w ogóle nie występują. Gry przedstawione w dwóch pierwszych rozdziałach pomogą przezwyciężyć te typowe przeszkody, a także zwiększą częstotliwość cennych kontaktów i szanse na współpracę w zespole.

Prowadzenie gry

Gry na dwóch pierwszych etapach powinien moderować lider zespołu, ponieważ na początku rozwoju zespół oczekuje, że to lider nada ton i kierunek działaniom grupy. Gry na etapie normalizacji, działania i transformacji są okazją do tego, by rolę lidera lub moderatora przejmowały inne osoby.

W zespole wirtualnym współdzielenie roli lidera przynosi duże korzyści. Pracując zdalnie, członkowie zespołu przyzwyczajają się do samokontroli w wykonywaniu zadań. Rozpoznaj i rozwijaj te cechy przywódcze poprzez zachęcanie kolejnych osób do prowadzenia poszczególnych gier. Jest to świetny sposób, aby pozwolić każdemu zabłysnąć w roli lidera.

Przygotowanie materiałów do gry

Przedstawione w tej książce gry integracyjne nie wymagają wielu materiałów. Część z nich jednak wymaga wcześniejszego przygotowania. Zastanów się, jakiej technologii powinien użyć zespół i czy będzie ona wystarczająca do sprawnego wykonania zadania. Większość czasu na przygotowanie poświęć na wysyłanie e-maili z instrukcjami lub zbieranie i publikowanie wyników.

Wprowadzenie do gry

Na początek wyjaśnij krótko istotę i cel gry. Przedstaw kontekst ćwiczenia, aby jego uczestnicy mogli zrozumieć, w jaki sposób gra przyczynia się do rozwoju zespołu. Przekaż niezbędne informacje, takie jak zasady i wskazówki, a także odpowiedz na wszelkie pytania, jeśli coś wymaga wyjaśnienia. Następnie przydziel zadania i podaj termin zakończenia gry. Pamiętaj o monitorowaniu przebiegu ćwiczenia i przeznaczeniu wystarczającej ilości czasu na pytania do dyskusji.

Prowadzenie dyskusji

Większość gier zawiera pytania, które mogą pomóc liderowi w przeprowadzeniu ukierunkowanej dyskusji po zakończeniu ćwiczenia. W niektórych grach zespół sam ma ułożyć pytania do dyskusji, a w innych dyskusja nie jest potrzebna. Oprócz pytań podanych w instrukcji do gry możesz przygotować własne, lepiej dostosowane do potrzeb twojego zespołu. Zespół powinien wiedzieć, ile czasu ma na dyskusję. Staraj się, aby dyskusja była zwięzła, żywa i angażująca. Skup uwagę uczestników na sensie i celu gry. Zachęć ich do wzięcia na siebie odpowiedzialności za przebieg wartościowej dyskusji. Nie narzucaj od razu własnych opinii i spostrzeżeń.

Staraj się, aby dyskusja przebiegała płynnie, ale pozwól też na chwile przerwy, kiedy uczestnicy będą potrzebowali czasu na sformułowanie pomysłów i wniosków. Zakończ dyskusję, kiedy omówione zostaną wszystkie najważniejsze kwestie. Powszechną praktyką stosowaną podczas dyskusji wirtualnych zespołów jest narysowanie przez lidera tarczy zegara i zapisanie w miejscach godzin imion wszystkich uczestników spotkania. W toku dyskusji lider może ustalić, czy każdy miał szansę wypowiedzieć swoje zdanie, obchodząc całą tarczę zegara dookoła.

Efektowne podsumowanie

Aby zespół uświadomił sobie znaczenie gry i jej związek z projektem, bardzo ważne jest omówienie doświadczenia uczestników. Bez tego kroku członkowie zespołu mogą nie zauważyć zależności między tym, co wydarzyło się podczas gry, a tym, co dzieje się „w prawdziwym życiu”. Mogą nie zrozumieć znaczenia swoich działań, dopóki nie zadasz pytań podsumowujących. Aby dyskusja przebiegała sprawnie, przestrzegaj następujących wskazówek:

- Rób notatki podczas ćwiczenia i odwołuj się do nich w trakcie podsumowania gry.
- Przed rozpoczęciem dyskusji z całą grupą przekaz uczestnikom listę pytań, aby w trakcie gry mogli zanotować swoje uwagi.
- Spróbuj metody pracy w parach i wymiany spostrzeżeń, zwłaszcza w pierwszych etapach rozwoju grupy. Po zakończeniu gry podziel uczestników na pary z zadaniem omówienia pytań, a następnie zwołaj ponownie cały zespół, aby wspólnie podsumować najważniejsze punkty. Praca w parach daje możliwość lepszego poznania się i jest mniej krępująca niż wypowiadanie się wobec nieznanymi jeszcze osób.
- W dużych zespołach przed dyskusją ogólną poproś uczestników o omówienie pytań w mniejszych grupach, aby każdy miał szansę się wypowiedzieć.
- Poproś uczestników o omówienie tego, co wydarzyło się podczas gry, czego się nauczyli i jak przekłada się to na ich pracę.
- Aby dyskusja była konstruktywna, zadawaj pytania otwarte.
- Zapytaj uczestników o ich wrażenia i o to, jak odnoszą się one do rzeczywistych sytuacji w pracy.
- Pytania do dyskusji przedstawione po każdej grze potraktuj jako wskazówki, a nie bezwzględnie obowiązujące wytyczne.
- Dostosuj omawiane kwestie do tego, co naprawdę wydarzyło się podczas gry i co naprawdę dzieje się w miejscu pracy.

Przełożenie gry na realne sytuacje

Wszystkie gry przedstawione w tej książce mają bardzo ogólny charakter i nie ograniczają się do żadnej konkretnej organizacji lub branży. Dyskusja końcowa może jednak zostać dostosowana do specyficznych potrzeb zespołu. Prowadząc grę, musisz pamiętać, by przesuwać uwagę jej uczestników z tego, co wydarzyło się w czasie ćwiczenia, na to, czego dzięki niemu mogą

się nauczyć, a także na rezultaty ich działań. Zachęć uczestników do zastanowienia się na takich pytaniach, jak: „Co będziemy pamiętać z tej gry jutro?”, „Czego możemy się nauczyć z tego doświadczenia?”, a także „Jak wykorzystać to doświadczenie, aby poprawić naszą komunikację?”. Możesz też zanotować najważniejsze wnioski i uzgodnione plany działania, a następnie opublikować je na stronie internetowej zespołu lub w dokumentach online.

Wskazówki dotyczące korzystania z gier integracyjnych dla wirtualnych zespołów

Oto kilka wskazówek, jak najlepiej skorzystać z gier integracyjnych dla wirtualnych zespołów:

- **Ustal cel.** Sprawnie działające zespoły chcą być wydajne i mądrze wykorzystywać swój czas, a niektórzy współpracownicy mogą uważać, że gra odciąga zespół od ważnych spraw. Gry z pierwszego rozdziału, które służą do nawiązywania bliższych kontaktów i budowania atmosfery zaufania, mogą na pierwszy rzut oka wydawać się niepoważne. Pamiętaj, że gry te mają zastąpić nieformalne spotkania i rozmowy, które członkowie tradycyjnych zespołów odbywają w biurze czy w stołówce. Są to nieformalne kontakty, które w przypadku zespołów wirtualnych muszą zostać specjalnie zaplanowane. Wcześniejsze wyjaśnienie celu gry pomoże zespołowi zrozumieć, dlaczego ją wybrano, na co powinni zwracać uwagę w jej trakcie, a także poznać jej główne założenia. Aby wzmocnić przychylne nastawienie do ćwiczeń, po przedstawieniu zasad poproś uczestników o zebranie argumentów przemawiających za przeprowadzeniem danej gry, a także o uzasadnienie, dlaczego pomoże ona zbudować zaufanie, poprawić komunikację lub zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu zespołu.
- **Starannie dobieraj gry.** Przejrzyj gry, aby zapoznać się z charakterem i celem każdej z nich, a także by zorientować się, jakich materiałów, technologii i ile czasu one wymagają. Uwzględniając cele i rozpoznany przez siebie etap rozwoju grupy (formowanie, ścieranie się, normalizacja, działanie lub transformacja), przejdź do odpowiedniego rozdziału i wybierz grę dla zespołu. Zastanów się, czy dana gra pasuje do charakteru twojego zespołu, celów jego spotkań i do jego uczestników.
- **Przygotuj plan awaryjny.** Szczególnie ważne jest, aby przygotować plan awaryjny – zwłaszcza na początku, gdy niektórzy uczestnicy będą nabierać wprawy w korzystaniu z określonej technologii lub gdy ona sama

okaże się zawodna. Bądź kreatywny i staraj się podchodzić elastycznie do prowadzenia gry. Jeśli reakcje zespołu się niezadowolające, sprawdź, czy problem nie leży po stronie technologii. Problemy techniczne mogą prowadzić do konfliktu, a jeśli już do niego dojdzie, pamiętaj, aby poruszyć tę sprawę na podsumowaniu. Gry dają zespołowi możliwość wypróbowania różnych rozwiązań technicznych, poznania ich wad i zalet w praktyce.

- **Bądź konkretny i działaj selektywnie.** Większość z przedstawionych tu gier można wyjaśnić i przeprowadzić w stosunkowo krótkim czasie. Jednak niektóre pytania można by rozwinąć w długą dyskusję i czerpać z ćwiczeń jeszcze wiele korzyści. Z kilkoma wyjątkami, takimi jak ćwiczenie „Najlepsze praktyki komunikacyjne”, gry nie są celem same w sobie. Są one środkiem do osiągnięcia określonych celów. Dlatego nie przeciągaj ich w czasie. Obserwuj zapał i siły uczestników i dostosuj do nich tempo ćwiczeń.
- **Bądź kreatywny.** Poeksperymentuj. Poszukaj sposobów na jak najlepsze dostosowanie gry do celów zespołu. Szukaj nowych sposobów przekazania grupie tego, co chcesz z nią osiągnąć. Bądź elastyczny.
- **Oceniaj wykorzystanie gier.** Zwracaj uwagę na następujące elementy: (1) częstotliwość korzystania z gier podczas pracy z zespołem, (2) wpływ gier na relacje, komunikację i poziom zaufania w zespole, (3) reakcje zespołu i jego stosunek do gier integracyjnych.
- **Bądź na luzie.** Do swojego zadania podchodź poważnie, ale nie traktuj siebie zbyt poważnie. Członkowie zespołu zaufają ci i uwierzą w ciebie, jeśli zobaczą w tobie człowieka z krwi i kości – kogoś, kto potrafi się z siebie śmiać i kogo nie wytrąca z równowagi drobne odstępstwo od założonego planu. Przede wszystkim jednak baw się dobrze i spraw, aby także inni mieli przy tym dobrą zabawę.
- **Dobrze się przygotuj.** Po podjęciu decyzji o wykorzystaniu gry starannie się do niej przygotuj. Dobrze zapoznaj się z grą, pobierz potrzebne materiały, określ wyraźnie cele do osiągnięcia i sporządź konkretny plan dyskusji po zakończeniu gry. Pamiętaj także o elastycznym podejściu. Pozwól, aby gra potoczyła się w zupełnie innym kierunku, jeśli w danej chwili tego właśnie potrzebują członkowie zespołu.
- **Staraj się, by uczestnicy zapamiętywali przekaz gry, a nie jej przebieg.** Ponieważ gry różnią się od typowych zadań zawodowych, zawsze zachodzi prawdopodobieństwo, że członkowie zespołu zapamiętają samą grę lub ćwiczenie, a nie ich ogólniejszy przekaz. Po zakończeniu gry, w następnej części spotkania, jeszcze raz zwróć uwagę na najważniejsze wnioski. Zapisuj postępy poczynione przez zespół dzięki grom na naszej stronie internetowej.

Podsumowanie

Przedstawione w niniejszej książce gry integracyjne sprzyjają tworzeniu w wirtualnym zespole atmosfery zaufania, usprawniają jego komunikację i pomagają przezwyciężyć trudności związane z pracą w środowisku wirtualnym. Dzięki tym ćwiczeniom możesz też osiągnąć wiele innych celów. Gry można wykorzystać do tego, by:

- dać uczestnikom okazję do nieformalnych interakcji, naturalnych w tradycyjnych zespołach,
- angażować wszystkich członków zespołu,
- budować silniejsze poczucie tożsamości zespołu,
- zachęcać do korzystania z różnych rozwiązań technicznych,
- poprawić umiejętność posługiwania się różnymi rozwiązaniami technicznymi,
- badać skuteczność doskonalenia procesów,
- poprawić umiejętność rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji,
- ujawniać ukryte problemy,
- ćwiczyć rozwiązywanie konfliktów,
- przypominać członkom zespołu, że są jego ważną częścią.

Gry te pomagają zespołowi osiągać wspomniane cele w luźnej atmosferze, dzięki czemu współpracownicy nawiązują bliższe relacje między sobą, a także mocniej identyfikują się z zespołem, do którego należą. Korzystaj z tych gier, aby stworzyć swój „najlepszy wirtualny zespół w historii”.

Gry integracyjne dla wirtualnych zespołów na etapie formowania

Nikt z nas z osobna nie jest tak mądry jak my wszyscy razem.

Japońskie przysłowie

Etap formowania

Jest to etap wzajemnego poznawania się. Na tym etapie członkowie zespołu zaczynają dowiadywać się, kto jest kim i jaką będzie odgrywał rolę. Zwykle takie zapoznanie się następuje na spotkaniu otwierającym lub sesji wprowadzającej. Jako lider zespołu wirtualnego możesz zyskać na czasie, przedstawiając każdemu z członków zespołu informacje na temat kwalifikacji pozostałych osób, co pozwoli im zrozumieć, dlaczego takie a nie inne osoby zostały do niego wybrane.

W tradycyjnych zespołach etap formowania obejmuje zarówno czas spędzony na oficjalnych spotkaniach, jak i nieformalne spotkania i dyskusje toczące się między spotkaniami. W wirtualnych zespołach te nieformalne kontakty muszą zostać zaplanowane i zawczasu uwzględnione w porządku telekonferencji. Celem jest stworzenie pewnego i bezpiecznego środowiska pracy. Ponieważ na tym etapie zespół oczekuje również wskazówek i ukierunkowania jego działań, lider powinien dopilnować, aby wszyscy dobrze poznali i zrozumieli założenia oraz cel zespołu. Na początku niezwykle ważne jest, aby wszystkim współpracownikom otwarcie przedstawić zalety i przeszkody we współpracy oraz integracji zespołu, a także uzyskać ich aprobatę. Na tym etapie budujemy fundamenty zespołu, więc jeśli dobrze ten czas wykorzystamy, osiągniemy wymierne korzyści w przyszłości.

Cele

- Wzmocnienie poczucia tożsamości z zespołem
- Lepsze poznanie członków zespołu

Liczba uczestników

Dowolna

Materiały

Lista sugerowanych punktów orientacyjnych wymieniona dalej

Czas

20 minut lub więcej

Technologia

Google Maps, Bing Maps, MapQuest albo inny serwis geolokalizacyjny lub kartograficzny. Każdy członek zespołu będzie potrzebował konta umożliwiającego korzystanie z tych usług.

Zasady

Narzędzia online zapewniają wirtualnym zespołom wiele nowych sposobów współpracy i budowania relacji między członkami grupy. To ćwiczenie polega na wykorzystaniu serwisu geolokalizacyjnego lub kartograficznego do stworzenia interaktywnej, zindywidualizowanej (i prywatnej) mapy, która dotyczy zespołu oraz jego członków.

Wspólna mapa to doskonały sposób na pokazanie, gdzie kto mieszka i pracuje. Daje też możliwość lepszego poznania współpracowników z wirtualnego zespołu.

Przed zorganizowaniem spotkania proponujemy wykonanie następujących czynności:

ZBIÓR GIER INTEGRACYJNYCH DLA WIRTUALNYCH ZESPOŁÓW

Praca w wirtualnym zespole sprzyja szybszemu podejmowaniu decyzji i zmniejsza ogólne koszty pracy. Jednak brak osobistych kontaktów może utrudniać budowanie więzi i zaufania pomiędzy członkami grupy, tak ważne przy pracy zespołowej, a także ograniczać innowacyjność i kreatywność członków zespołu.

Książka zawiera liczne gry i ćwiczenia ułatwiające kształtowanie sprawnie działających wirtualnych zespołów przy użyciu wszelkich dostępnych platform cyfrowych, w tym poczty elektronicznej, urządzeń mobilnych, internetowych aplikacji telekonferencyjnych oraz portali i aplikacji społecznościowych. Wykorzystanie zamieszczonych w książce gier szkoleniowych pomoże:

- wzmocnić więzi i ograniczyć konflikty w grupie,
- zwiększyć poziom zaangażowania współpracowników,
- zlikwidować bierność, opory i wyzwolić kreatywność członków zespołu,
- zbudować relacje oparte na zaufaniu,
- pokonać bariery wynikające z braku osobistego kontaktu.

Każda z gier zawiera m.in. opis celów i zasad, szczegółowe wskazówki dla prowadzącego i propozycje pytań do dyskusji.



Obszerny zestaw opisów gier wraz z materiałami dla uczestników jest dostępny w wersji elektronicznej na stronie www.gry-szkoleniowe-integracyjne.abc.com.pl po wpisaniu zamieszczonego w książce kodu aktywacyjnego.

978-83-264-43503 w01P01



Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

cena 129 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-4350-3



9 788326 443503