

Kapitola 1

Význam teambuildingu

Významným prostředkem, který již mnoho let pomáhá jedincům lépe spolupracovat, aby tak dosáhli důležitých výsledků, je teambuilding. Teambuilding získal popularitu v šedesátých letech dvacátého století a nadále ho využívají nejrozmanitější týmy. K dopomoci při dosažení cílů používají teambuilding týmy tak rozdílné, jako jsou zodpovědní činitelé mezinárodní obchodní společnosti, správci panelového sídlištního domu nebo Cross-týmy, vytvořené pro nalezení alternativních zdrojů paliva.

Většina lidí, kteří se zúčastnili lekce teambuildingu, hovoří o tom, jak to jejich týmu prospělo. Uznávají důležitost teambuildingu. Ale časová náročnost, zájem na dosažení hmatatelných výsledků a další faktory často způsobují, že se týmy a jejich vedoucí zdráhají teambuildingu zúčastnit. Dnešní konkurenční prostředí zvyšuje citlivost manažerů k potřebě účastnit se aktivit, které zajistí dobrou návratnost investovaného času.

Když zvažujeme, zda se teambuildingu zúčastnit nebo ne, měli bychom mít na mysli čtyři faktory. Pomáhají nám ujistit se, že čas do teambuildingu investovaný, přinese výsledky.

1. **Aby byl teambuilding přínosný, nemusí zabrat spoustu času.** Jednodenní nebo dvoudenní kurz teambuildingu může mít na následný výkon týmu významný dopad. Výkon je to nejdůležitější, co by měly týmy nabýt. Toto platí pro týmy, které vyrábějí věci, stejně jako pro týmy, které vedou jiné, nebo pro týmy, které něco doporučují. Každý tým čelí specifickým problémům. Přes všechny tyto rozdíly sdílejí úspěšné týmy stejné základní složky výkonu.

Každý tým potřebuje jasně znát smysl svého poslání a společný cíl. Právě to určuje důvod existence týmu a vzájemnou závislost, která z členů vytváří nejen skupinu, ale tým. Obdobně týmy potřebují specifické úkoly. Tyto úkoly jsou pro každý tým jedinečné: jsou to činnosti, ke kterým se každý člen týmu zavazuje. Úkoly určují každému jedinci směřování jeho úsilí a společně

s jasně vymezenými rolemi popisují, čím týmu přispívá. Tyto tři složky (společný cíl, specifické úkoly a jasně vymezené role) tvoří základ týmu.

Navíc se týmy musejí dohodnout na způsobu, jakým budou spolupracovat. Jejich dohoda na společném a spolupracujícím přístupu určuje, jak budou rozhodovat, řešit problémy, urovnávat spory, sdílet informace a dělat další věci, které umožňují efektivní spolupráci. Tým také potřebuje jisté schopnosti. Tyto schopnosti, technické a praktické, stejně jako mezilidské a rozhodovací, zajistí, aby měl tým odborné způsobilosti požadované k výkonu jeho záměru a cíle a aby byl každý jednotlivec schopný plnit svoji roli. Spolu s těmito schopnostmi musí být týmy ustavičně se učící entity, které usilují o neustálé zlepšování ve svých výsledcích, procesech a vztazích. Týmy musejí být zodpovědné za provedenou práci. Pocit jednotlivce, že je osobně zodpovědný za úspěch týmu, pomáhá vytvářet prostředí spoluodpovědnosti a vzájemné povinnosti skládat si účty. Výkonné týmy nejlépe charakterizuje touha vydat ze sebe to nejlepší – individuálně i kolektivně.

Nové týmy i týmy, které již nějakou dobu existují, mohou využít krátkého, jedno- až dvoudenního teambuildingu, aby uvedly všechny základní složky týmové výkonnosti do chodu. Jedno- až dvoudenní investice do teambuildingu je pro úspěch nového týmu nezbytná. Nové týmy urychlují využitím teambuildingu svůj pokrok a vývoj, když si na něm stanoví smysl, cíle, role, přístup a dohody o závazcích. Týmy které se prosazují ztěžka, často zjistí, že se musejí obrátit k jedné ze základních složek týmové výkonnosti. Pokud se na ni obracejí přes teambuilding, tým se znovu nastartuje. Jedno- až dvoudenní investice přináší dlouho přetrvávající výnosy v oblasti výkonu.

2. **Teambuilding by se měl zaměřit na posílení týmového výkonu spíše než na propagaci týmového prostředí.** Teambuilding s větší pravděpodobností týmu prospěje, pokud je navržený na dosažení specifických pracovních výsledků, které se shodují s potřebami zákazníků, zaměstnanců a dalších klíčových osob. Teambuilding jen kvůli „vytváření týmového prostředí“ nebo „propagaci kolektivní práce“, ale bez konkrétnějších cílů, nemá většinou plánovaný dopad na výkon. Právě tak jako týmy potřebují mít důvod být týmem, tak i teambuilding potřebuje mít účel, do kterého stojí za to investovat čas i finanční prostředky. Například jedna velká organizace spojila tři služební oddělení do jednoho. Manažer a jeho dva konzultanti se rozhodli, že teambuilding by mohl dát zaměstnance nově vytvořeného oddělení dohromady a pomoci jim, aby se cítili jako jeden celek. Jejich proklamovaný účel pro teambuilding, „pomoci nám všem cítit se jako jeden tým“, se setkával s cynismem a odporem. Po práci se školitelem přeformulovali manažeri účel teambuildingu. Dali zaměstnancům vědět, že dvoudenní sezení vyjasní smysl nového týmu, stanoví cíle pro následujícího půl roku a objasní jejich osobní roli v tomto týmu. Pro teambuilding se ihned zvedla vlna nadšení. Zaměstnanci se ve skutečnosti rádi sešli a tato témata probrali. Teambuilding se dostal od všeobecného účelu „dobře se cítit“ k sezení navrženému pro dosažení konkrétních a důležitých závěrů.
3. Obvykle bývá teambuilding nejefektivnější, pokud je veden externím školitelem, ne vedoucím týmu. Tato kniha umožňuje vést efektivně sezení

teambuildingu manažerům nebo vedoucím týmu. Někdy je to ten nejlepší způsob. Nicméně ve většině případů je pro výkonného manažera při lekcích teambuildingu prospěšné pracovat se školitelem, ať už je to internista nebo externista. Kapitola 3 uvádí pokyny pomáhající manažerům určit, kdy školitelovu asistenci potřebují. Obecně je pro vedoucího i členy týmu důležité, aby je proces teambuildingu plně zaměstnal. Někdo také musí zajistit, aby lekce dospěly ke svým cílům, aby diskuze zůstala ve vymezených mezích a aby se účastnili všichni. Pro vedoucího týmu je obtížné hrát roli účastníka i prostředníka. Manažer často inklinuje k ovládnutí sezení a usiluje o rychlé řešení problémů. Naopak jsou chvíle, kdy manažer převezme natolik pasivní roli, že tým pociťuje nedostatek zájmu o věc a skutečné snahy vyřešit klíčové problémy. Oba druhy chování vážně úspěch teambuildingu ohrožují. Pokud manažer pracuje se školitelem, může se sám teambuildingu aktivně účastnit a využít svoji energii k vytvoření pro všechny členy týmu produktivního a hodnotného sezení. Školitel přebírá zodpovědnost za vedení diskuzí, udržení lekce v určených mezích a zapojení každého účastníka. Manažer a školitel společně zajišťují, aby byl teambuilding úspěšný.

4. **Musí existovat závazek k teambuildingu.** Jako pro vše ostatní, je i pro úspěch týmu důležité, aby se vedoucí a členové týmu k teambuildingu zavázali. Jak ilustruje šest kroků v procesu teambuildingu (obr. 1.1), teambuilding je sled řady událostí a závazků. Ačkoli těžištěm je dvoudenní sezení, tým musí být ochotný dělat neustále to, co se k určení problému požaduje. A stále také pracovat na řešení problému, převedení uzavřených dohod do praxe a na snaze ustavičně vylepšovat svůj výkon.

Obdobně teambuilding obvykle vede ke změnám ve způsobu individuální i kolektivní práce členů týmu. Je důležité, aby tomu všichni v týmu porozuměli a zavázali se k nezbytným změnám v chování. Někdy jsou změny významnější. Například tým vedoucích pracovníků, odpovědný za provádění výzkumu a vývojových aktivit, použil lekcí teambuildingu ke stanovení strategických priorit a přerozdělení povinností v každé z manažerských pracovních jednotek. Před sezením teambuildingu v nich docházelo ke značnému překrývání a zdvojení práce. Ve skutečnosti byl každý manažer způsobilý k práci na strategických iniciativách nezávisle a soutěživě. Výsledek teambuildingu vyžadoval závazek ke sdílení odpovědnosti za iniciativy. To znamenalo, že aby mohl uspět kterýkoli manažer, musel být úspěšný tým jako celek. Posun od soutěživosti ke spolupráci vyžadoval významnou změnu ve způsobu, jakým spolu jedinci pracovali, sdíleli informace a rozhodovali. Nebyla to snadná změna, ale tým věřil, že výhody za tu námahu stojí. Výsledkem bylo dramatické zlepšení výkonu a větší schopnost ovlivňovat následující výzkumové a vývojové priority.

CO JE TO TEAMBUILDING?

Bezpochyby potřebujeme týmy, aby splnily výzvy, kterým organizace čelí. Ale výzva teambuildingu spočívá v tom, jak to udělat, aby týmy fungovaly. Týmy nemohou být jen vytvořeny, musejí být vybudovány. Proto je teambuilding tak důležitý.

Co je to teambuilding? Pojem týmu a teambuildingu se v šedesátých letech dvacátého století stal základem managementu. Přestože hodnota teambuildingu byla rozpoznána již před více než půl stoletím, během let se měnila.

Původně byl teambuilding navržen ke zlepšování mezilidských vztahů a sociální interakce. Protože koncept teambuildingu byl odvozený ze skupinové dynamiky, sociální psychologie a T-skupin (tj. nácviku citlivosti, který pomůže jednotlivci posílit vlastní sebeuvědomění a stát se tak citlivějším k jiným), byl kladen důraz na budování vztahu, harmonii a soudržnost skupiny. S tím, jak získal teambuilding větší popularitu v obchodních organizacích, pozornost se rozšířila i na snahu o realizaci výsledků, splnění cílů a dosažení úkolů. Dnes se teambuilding obvykle zabývá oběma aspekty výkonu: jak týmy vykonávají svoji práci a jak spolu členové týmu vycházejí.

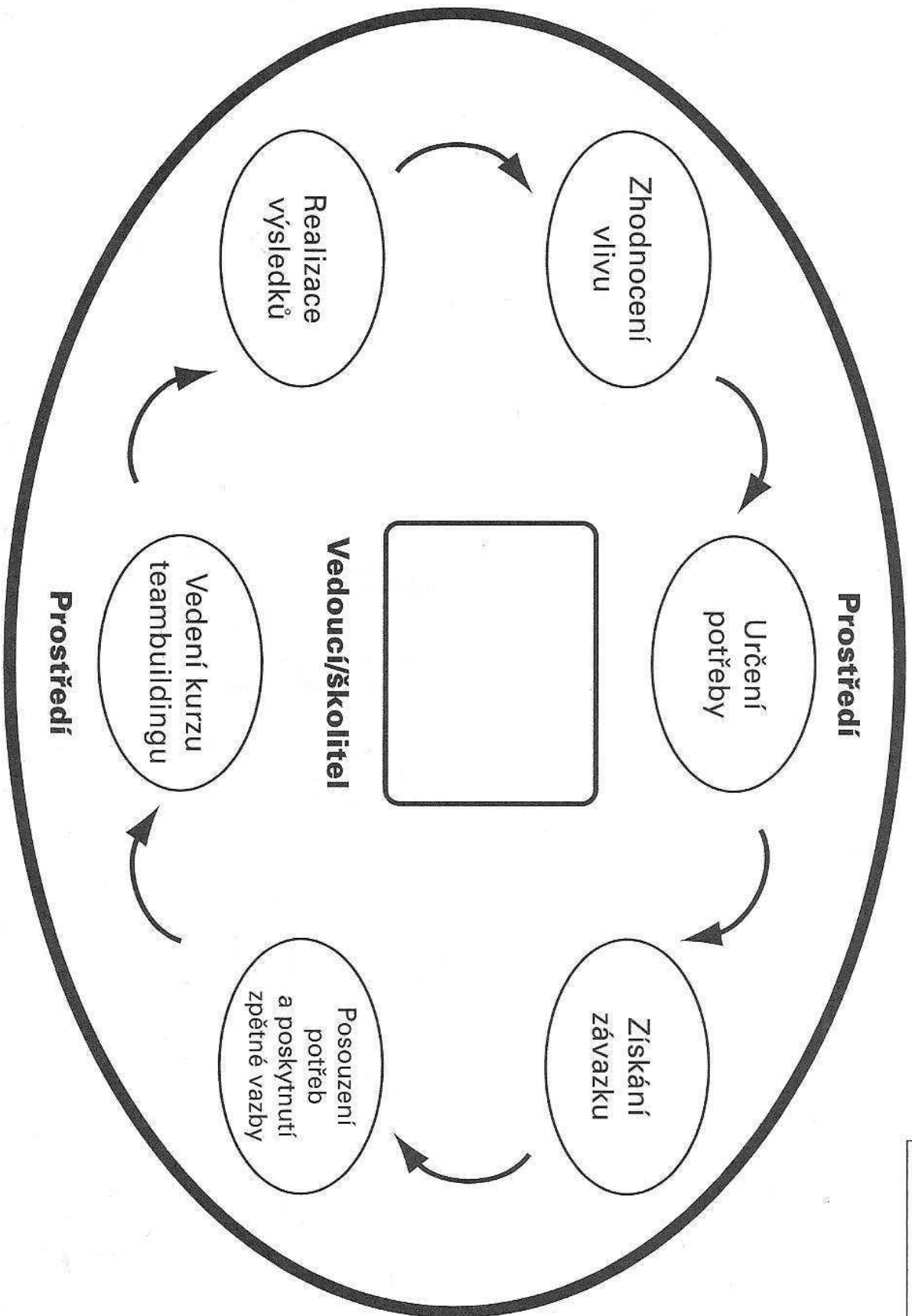
V nejširším slova smyslu je teambuilding prostředek pro zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců a maximalizace provedení úkolu a dosažení cíle. V honbě za tímto cílem na sebe teambuilding bere mnoho podob. Cross-týmy, odpovědné za vytvoření nových výrobků nebo zlepšování pracovních procesů, používají teambuilding, aby se shodly na společném účelu, týmových rolích, rozpětí hranice sdělovacích technik a podobných aspektech spolupráce. Vedoucí týmy používají teambuilding k formulaci obchodních strategií a určení budoucího zaměření. Pracovní týmy v rámci jednoho sektoru, neboli intrafunkční týmy, používají teambuilding k osvětlení společných hodnot, vyřešení interpersonálních rozdílů a zlepšení realizace úkolů. A ještě jiné skupiny se angažují v psychicky a fyzicky náročných aktivitách, aby vytvořily důvěru a jednotu.

Teambuilding je hodnotný i pro jednotlivé členy týmu. Pomáhá skupině jedinců maximalizovat jejich kolektivní příspěvek organizaci a spojit jejich osobní cíle s cíli organizace.

Teambuilding se vždy děje v kontextu specifického účelu a je navržen ke splnění specifických cílů. Čím více měřitelné tyto cíle jsou, tím lépe, protože to umožní týmu ohodnotit efektivitu teambuildingu. Teambuilding může být jediná událost nebo sled událostí, které probíhají v delším časovém úseku. V každém případě teambuilding musíme považovat za neustále probíhající proces.

V procesu teambuildingu rozlišujeme šest kroků (obr. 1.1).

Šest kroků v procesu teambuildingu



Obrázek 1.1