

## Kapitola 2

# Kdy teambuilding uskutečnit

Teambuilding začíná uvědoměním si jeho potřeby. Úspěch teambuildingu závisí na rozhodnutí, že toto je nejlepší způsob, jak vyřešit stanovenou potřebu. Řídící manažeři i školitelé se mohou ptát, existují-li faktory, které by ukazovaly na potřebu teambuildingu. Indikátorem je zjevně jakýkoli druh selhání v týmové práci. Ale teambuilding může také přinést prudký vzrůst výkonnosti při plnění strategických úkolů.

## INDIKÁTORY TEAMBUILDINGU

Následující dvě hodnocení vám pomohou s určením potřeby teambuildingu. „Hodnocení zjišťování problému“ (obr. 2.1) se zaměřuje na indikátory špatného provádění úkolu a problémové mezilidské vztahy. To jsou totiž tradiční důvody, proč se týmy teambuildingu účastní. Jeho potřebu vykazují například týmy se špatnou komunikací, konflikty, neplněním termínů, nízkou morálkou a podobnými problémy. Toto hodnocení vám pomůže přesně určit specifické úkoly, na které je potřeba se zaměřit. „Hodnocení strategického vlivu“ (obr. 2.2) uvádí vhodnou dobu pro teambuilding na základě strategických úkolů a blížících se nebo aktuálních změn. První hodnocení mohou vyplnit členové týmu i manažer. Druhé hodnocení je určeno pouze manažerům.

## ZNAKY KRIZE TÝMU

Znaky krize mezi členy týmu také indikují potřebu teambuildingu. Následující ukázky reprezentují různorodé disfunkční chování, které odvrací jednotlivce od vykonávání týmové práce. Čím je toto chování rozšířenější, tím je teambuilding naléhavější. Znaky krize se projevují následujícími symptomy.

## ✓ Seznam krize týmu

- Podrážděnost, která odvrací pozornost od práce
- Snížená komunikace
- Snížená důvěra
- Snížená přímota a otevřenost
- Defenzivní chování
- Obranné chování
- Svalování viny na ostatní
- Přijímání malého rizika
- Špatné rozhodování
- Vysoká absence
- Apatie a nedostatek zájmu
- Podkopávání snahy ostatních
- Stížnosti na nedostatek zplnomocnění
- Častější konflikty
- Stížnosti na ostatní členy týmu
- Vyhybání se interakci v týmu, tj. mítinkům

Manažer musí rozhodnout, jsou-li tyto symptomy široce rozšířené nebo projevují-li se jen v chování jednoho či dvou členů týmu. Pokud jsou rozšířené, teambuilding může pomoci rozkrýt a zjistit schovávané problémy. V opačném případě je musí manažer určit na individuální bázi. Je důležité uvědomit si, že tyto symptomy způsobují hluboko schované problémy. Zevrubné porozumění těmto potlačovaným problémům je nezbytné a určuje i způsob vedení lekce teambuildingu.

## PŘIPRAVENOST NA TEAMBUILDING

V dnešním neustále se měnícím prostředí obchodu pociťují týmy potřebu uchopit šanci k vylepšení výkonnosti a urychlenému řešení problémů. Naléhavost potřeby zlepšení výkonu týmu je důležitým bodem při zvažování účasti v teambuildingu. Podobně vypořádávání se se znaky krize je motivací pro touhu po provedení teambuildingu. Řídící manažeři musejí posoudit vysokou cenu nevyřešených problémů i vysoké náklady promeškaných příležitostí. Tím, že týmy teambuilding odkládají, mohou ohrozit svoji současnou výkonnost nebo se jim nepodaří špatné výkony zvrátit. Neschopnost přiznat se na změnu nebo ji řešit se může časem stát významnou překážkou.

Další důležitou otázkou v rozhodování, kdy provést teambuilding, je načasování. První krok k připravenosti nastává, když se řídící manažeři rozhodnou řešit problémy nebo využít příležitosti. Znamená to, že hodnota změny současného stavu je větší než cena času, energie a zdrojů do teambuildingu vložených. Nicméně protože teambuilding vytváří změny ve stylu práce týmu, manažeři musejí po těchto změnách skutečně toužit a být připraveni je přijmout.

Například manažerka týmu, poskytujícího odborné služby, bojovala s potřebou teambuildingu. Nevadilo jí účastnit se většiny rozhodnutí týmu, informace sdílet jen

selektivně a zřídka kdy přemýšlet nad způsoby, jak zkvalitnit služby. Ale tlak na poskytování rychlejších služeb a stále narůstající nespokojenost zákazníků způsobily, že akce se stala nutností. Manažerka pochopila, že zásadním problémem je zredukovat doby cyklu pro odpověď zákazníkům a že se to musí týmu podařit vyřešit. Rozhodla se účastnit teambuildingu a v důsledku toho změnila i své chování ve vedoucí funkci.

Hodnocení připravenosti manažera na teambuilding (obr. 2.3) pomůže manažerům posoudit jejich připravenost na teambuilding. I kdyby předchozí hodnocení jasně naznačovala potřebu teambuildingu, pro úspěch jsou rozhodující názory a chování vedoucího, popsané v tomto hodnocení.

## KDY TEAMBUILDING NEPROVÁDĚT

Kapitola 1 definovala teambuilding jako nástroj, který pomáhá jedincům lépe spolupracovat a dosahovat důležitých výsledků. Tato kapitola nabízí hodnocení se znaky, které indikují potřebu teambuildingu a připravenost. Ale musíte také zvážit, kdy teambuilding vhodné dělat není. Může se stát, že připravenost je velká a i znaky pro teambuilding jsou silné, ale teambuilding by nebyl tím správným rozhodnutím. Například tým úředníků z kontroly životního prostředí pociťoval mnohé příznaky potíží. Zjevně zde byla apatie, úpadek morálky a nedostatek odpovědnosti k cílům týmu. Panoval tu i zmatek ohledně rolí v týmu a malý podíl společných rozhodnutí. Školitel, který pracoval s vedoucím týmu, všechny tyto příznaky identifikoval a nastolil diskuzi o potřebě teambuildingu. Nicméně manažer věděl, že během následujících dvou měsíců bude přerazen jinam. Takže se se školitelem dohodl, že se do teambuildingu nepustí, protože věděl, že teambuilding přinese více užítku až s novým manažerem na jeho místě. Toto odložení znamenalo, že teambuilding mohl být proveden společně se změnou vedení, aby znovu tak tým nastartoval. Bylo to moudré rozhodnutí. Když bylo po teambuildingu, ukázalo se, že byl ohromně užitečný. Členové týmu skutečně *měli* pocit nového začátku a ochotně řešili problémy. Následkem toho nastal ve výkonu týmu, včetně morálky a odpovědnosti, obrat o sto osmdesát stupňů.

Jak ilustruje tento příklad, jsou chvíle, kdy je i přes veškeré ukazatele a připravenost vedoucího týmu lepší teambuilding odložit. Jsou i jiné situace, kdy teambuilding není tím pravým způsobem, jak splnit potřeby týmu. Následující ukazatele vám pomohou identifikovat situace, ve kterých není vhodné teambuilding provádět (obr. 2.4). Doporučujeme alternativní strategie, které týmu pomohou znovu najet do správných kolejí nebo splnit jeho potřeby.

Tato kapitola popsala důležité prerekvizity pro účast na teambuildingu. Přestože kapitola 4, „Posouzení potřeby“, určuje, jak se zaměřit na specifické problémy, ukazatele představené v této kapitole jsou důležitými varovnými signály. Někdy jsou natolik závažné, že problémy, které se musejí v průběhu teambuildingu řešit, jsou evidentní. Ale i v takových případech musí být vedoucí týmu připraven teambuildingu se účastnit. Důležité je využívat teambuilding vhodně a najít i jiné způsoby, jak se dostat na kloub problémům, které teambuilding vyřešit nemůže.

## Alternativy teambuildingu

Leták

Obrázek 2.4

Následující ukazatele uvádějí situace, ve kterých není teambuilding to pravé. Pro každou situaci navrhneme i alternativu.

<b>Kdy teambuilding neprovádět</b>	<b>Doporučené alternativy</b>
Členové týmu nemají schopnosti požadované pro jejich práci.	<b>Poskytnout týmu výcvik.</b> Toto řešení je vhodné, mají-li týmy problémy při rozhodování nebo komunikaci. Ukazatele špatného rozhodování, komunikace, vytváření priorit atd. by měly být prozkoumány, aby se dalo určit, jestli je potřeba spíše výcviku než teambuildingu (nebo obojího).
Tým nemá prostředky, které potřebuje.	<b>Toto je problém, který tým nemusí být schopen vyřešit.</b> Musíte spolupracovat s hlavním vedoucím, abyste se dohodli, jak získat další lidi, rozpočet, vybavení nebo jiné prostředky, které tým pro splnění úkolu potřebuje.
Týmová práce není oceňována nebo se neodráží v systému řízení výkonu.	<b>Toto je problém, který tým teambuildingem vyřešit nemůže.</b> Určete věci, v rámci pravomoci týmu, které mohou ocenit týmovou práci. Nicméně plat a systém řízení výkonu jsou závažnější problémy. Dejte vědět personálnímu oddělení a dalším, jak moc tento problém efektivní práci týmu ohrožuje.
Problémy výkonu jednotlivce ovlivňují výkonnost týmu.	<b>Individuální problémy se musejí řešit nezávisle na teambuildingu.</b> Teambuilding by se neměl konat proto, aby se zabýval otázkami výkonu. To by mohlo zničit morálku celého týmu. Tyto situace proberte z očí do očí.
Tým má problémy nalákat a udržet si členy.	<b>Toto není problém, který by šel teambuildingem vyřešit.</b> Spolupracujte s personálním oddělením a dalšími, abyste zhodnotili náborové strategie, důvody odchodu zaměstnanců, techniky asimilace a jiné faktory, abyste pak podle toho mohli dále jednat.
Členové týmu cítí, že uvízli na mrtvém bodě a pociťují nedostatek příležitostí pro kariérní růst a vývoj.	<b>Firmy by měly na úrovni celé organizace zavést systémy, které pracovníkům dovolí rozvíjet jejich znalosti a schopnosti.</b> Měli byste udělat vše, co je ve vašich silách, abyste členům týmu umožnili růst a možnost vzdělávání. To zahrnuje i ubezpečení se, že jedinci účastníci se projektů Cross-týmů budou mít z této činnosti plný prospěch. Pro intaktní týmy můžete využít střídavé úkoly a speciální projekty, abyste tak osobní spokojenost členů zvýšili.

(Pokračuje)

<b>Kdy teambuilding neprovádět</b>	<b>Doporučené alternativy</b>
Vám, coby vedoucímu týmu, chybí odborná nebo praktická kvalifikace nebo požadované schopnosti.	<b>Musíte mít požadovanou kvalifikaci, abyste si získali respekt členů týmu a mohli tým efektivně vést.</b> Potřebujete také efektivní znalosti vedení lidí, abyste ulehčili interakci skupiny. Tento problém můžete vyřešit školením a tréninkem. Teambuilding by se neměl konat proto, aby vám pomohl získat požadované schopnosti.
Panuje zmatek ohledně pravomocí v týmu.	<b>Přestože si týmy mohou vyjasnit společný účel a misi, nemusejí být schopny vyřešit problémy spojené s hranicemi svých pravomocí.</b> To platí obzvláště u Cross-týmů a u týmů řešících zadaný problém. Pokud je to vhodné, dodavatel zakázky by se měl dohodnout s vedoucím týmu na rozsahu pravomocí, jejich hranicích a limitech.
Není možné, aby se teambuildingu účastnili všichni členové týmu.	<b>Někdy se vyskytnou zeměpisné faktory, problémy s ubytováním apod., které týmu znemožní sejít se na teambuildingu.</b> Alternativy zahrnují: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Svolejte setkání manažerů a řídicích pracovníků. Na vyřešení problémů pracujte jen s nimi. Mohou svému týmu tlumočit uzavřené dohody.</li> <li>2. Pokud je nouze o čas, zaměřte teambuilding na klíčové problémy, abyste mohli provádět teambuildingové aktivity v rámci pravidelných mítinků.</li> </ol>
Tým už měl s teambuildingem špatnou zkušenost.	<b>V takovéto situaci je důležité teambuilding oddálit.</b> Najděte způsob, jak vyšetřit čas na běžných mítincích týmu, který by pomohl zlepšit týmu jeho výkonnost. S tím, jak se tým zlepší, bude možná připraven i na plnohodnotný teambuilding.