

10. Budovanie tímu

Zhrnutie: Tím poskytuje obrovské výhody. Členovia tímu majú rôznorodé znalosti a zručnosti, ktoré vyústia do väčšej tvorivosti a vyššej produktivity. Keď je zostavený dobrý tím, vodca má viac času zvelaďovať vodcovské zručnosti. Členovia tímu musia byť starostlivo vybratí a zaškolení a tiež povzbudení k otvorenej komunikácii s tebou, ale tiež medzi sebou navzájom.

Ciele:

- Určiť tvoje súčasné zručnosti pri budovaní tímu
- Identifikovať kroky pri budovaní tímu
- Precvičiť si vodcovské zručnosti počas vykonávania rôznych úloh

Vodcovia vedia, že samostatná osoba nedokáže dosiahnuť misiu a ciele organizácie. Tímy sú najefektívnejším prostriedkom k dosiahnutiu týchto vecí. Tím je skupina ľudí, ktorí spolu pracujú na dosiahnutí spoločného cieľa. Členovia tímu zdieľajú zodpovednosť za tímové úlohy a spoliehajú sa jeden na druhého pri ich dosahovaní.

Tím poskytuje obrovské výhody. Členovia tímu majú rôznorodé znalosti a zručnosti, ktoré sú napomocné k dosahovaniu cieľov organizácie. Výsledky tímovej práce sú často tvorivejšie a efektívnejšie. Ako vodca máš z toho výhodu tiež. S dobrým tímom máš viac času zvelaďovať svoje vodcovské schopnosti, pretože potom tráviš menej času každodenným dohliadaním a podobnými aktivitami.

Vyhodnoť svoje vodcovské zručnosti

Vyhodnoť svoje vodcovské schopnosti odpoveďou na nižšie položené otázky. Napíš zodpovedajúce číslo k vyhláseniu. Po ukončení celého tohto projektu si sprav tento test znova, pre zistenie svojho pokroku.

Pred/po projekte – (3)vždy/(2)niekedy/(1)nikdy

- ___/___ Vyberám si do tímu ľudí, ktorí si plnia pracovné požiadavky a pracujú dobre s ostatnými.
- ___/___ Vtiahnem členov tímu do plánovania a riešenia problémov.
- ___/___ Podporujem ľudí pracovať spoločne.
- ___/___ Podporujem členov tímu, aby boli otvorení a úprimní medzi sebou a tiež voči mne.
- ___/___ Som otvorený a úprimný k členom tímu.
- ___/___ Viem zaručiť, že každý člen tímu má potrebné zaškolenie pre svoju prácu.
- ___/___ Rozumiem, že môže nastať aj nehoda, čo je normálne.
- ___/___ Pomáham tímu vyriešiť nehodu rýchlo.

Hodnotenie: Spočítaj svoje body. Ak máš 22-24 bodov, gratulujeme! Máš výborné vodcovské schopnosti. Ak máš 16-21 bodov, tvoje schopnosti potrebujú viac pozornosti. Ak si narátal 15 a menej bodov, je čas spraviť zlepšenia.

Budovanie tímu

Vodcovia sú posudzovaní podľa práce svojich tímov. Pracovať s tímami znamená, že ty ako vodca sa musíš zameriavať menej na to, čo chceš, a viac na to, čo ostatní môžu dosiahnuť. Tvoj úspech závisí od tvojej schopnosti pomôcť členom tímu predstaviť si budúcnosť a podeliť sa s nimi o svoje

zapálenie pre vec. Potom ty musíš byť schopný zdieľať moc s členmi tímu a dovoliť im riadiť ich vlastnú prácu. Budeš úspešnejší, keď necháš všetkých prispieť toľko, koľko môžu. Tvoja úloha je inšpirovať a podnietiť členov tímu prevziať viac zodpovednosti, právomoci a samostatnosti.

Ako budovať tím

V ideálnom prípade chceš členov tímu, ktorí už majú zručnosti a vedomosti potrebné k robeniu úloh. Usiluj sa vybrať tých, ktorí sú kompetentní a spoľahliví. Mal by si tiež hľadať ľudí, ktorí sú motivovaní, nadšení, pracovití, inteligentní a ktorí dobre pracujú s ostatnými. Napríklad, keď budeš zabezpečovať vzťah s verejnosťou pre svoj klub, môžeš sa pokúsiť vybrať tvorivých členov tímu, ktorí sú dobrí v písomnom aj ústnom prejave, majú skúsenosti s médiami, majú čas prispieť a sú nadšení z možnosti pomôcť prezentovať klub.

- 1. Vyber členov tímu.** V ideálnom prípade chceš členov tímu, ktorí už majú zručnosti a vedomosti potrebné k robeniu úloh. Usiluj sa vybrať tých, ktorí sú kompetentní a spoľahliví. Mal by si tiež hľadať ľudí, ktorí sú motivovaní, nadšení, pracovití, inteligentní a ktorí dobre pracujú s ostatnými. Napríklad, keď budeš zabezpečovať vzťah s verejnosťou pre svoj klub, môžeš sa pokúsiť vybrať tvorivých členov tímu, ktorí sú dobrí v písomnom aj ústnom prejave, majú skúsenosti s médiami, majú čas prispieť a sú nadšení z možnosti pomôcť prezentovať klub.
- 2. Prehľad cieľov.** Prediskutuj s tímom hlavné ciele, na ktorých budú pracovať, a ako tieto ciele súvisia s cieľmi organizácie. Potom nechaj tím zostaviť ich vlastné, ešte konkrétnejšie ciele. Počas objasňovania cieľov organizácie spomenieme, ako tímové úsilie pomôže dosiahnuť tieto ciele. Tiež ako do toho celého zapadajú ciele ich tímu. Členovia tímu sú radi, keď cítia svoj prínos pri dosahovaní úloh. Stávajú sa potom zaviazaní a nadšení pre svoju prácu.
- 3. Určenie parametrov.** Dohodnite sa na pravidlách a procesoch, ktoré bude tím dodržiavať. Ako budú členovia tímu medzi sebou komunikovať a ako budú komunikovať s tebou? Napríklad: budete mať stretnutia každý deň alebo jedenkrát v týždni? Správy budú podávané ústne alebo písomne? Ako budú riešené problémy? Kto má kompetenciu robiť rozhodnutia?
- 4. Vypracuj plán.** Pracuj s tímom na zostavení reálneho plánu činností, ktoré im pomôžu dosiahnuť ciele. Prirad' úlohy a zodpovednosť. Ty a tím musíte definovať zodpovednosť každého člena tímu. Uisti sa, že zodpovednosť za jednotlivé úlohy bola priradená a členovia tímu porozumeli svojej zodpovednosti a vzťahu k ostatným členom tímu a tiež k cieľom tímu.
- 5. Zaved' riadenie.** Dohodni, ako budeš monitorovať tímový výkon a ako často to budeš robiť. Napríklad: Budeš sa spoliehať na správy od ktoréhokoľvek člena tímu alebo na osobné pozorovanie? Prediskutuj normy, ktoré tím potrebuje splniť. Vyjadruj sa jasne a zrozumiteľne, keď budeš dávať spätnú väzbu o tom, ako dobre si počína tím a jeho jednotliví členovia pri plnení týchto noriem. Dáš spätnú väzbu každému členovi alebo iba ich vedúcemu?
- 6. Buduj dôveru.** Členovia tímu musia byť schopní komunikovať otvorene medzi sebou a tiež s tebou ako rovnocenným členom. Takto otvorená komunikácia je založená na dôvere. Dôvera narastá, keď členovia tímu diskutujú o zážitkoch a skúsenostiach z práce, odkryjú svoje slabiny a silné stránky a demonštrujú, že sú plnohodnotní pri plnení svojej zodpovednosti. Dôvera rastie, keď sú členovia pravdovravní, otvorení a ochotní počúvať. Členovia musia ukázať rešpekt jeden druhému a konať dôsledne v súlade s vnútornými hodnotami (integritou). Toto správanie podporuje lojalitu a záväzok k dosiahnutiu cieľov a plánov organizácie.

Zaškoľ svoj tím

Precízny výber členov tvojho tímu nezaručí, že oni začnú spolu výborne pracovať ihneď. Na začiatku môžu mať ťažkosti. To však neznamená, že si pochybil, ale znamená to, že tím potrebuje zaškolenie. Ak máš v tíme ľudí, ktorí ešte nepracovali v tíme, preškoľ ich o koncepte tímovej práce a daj im príležitosť vyskúšať si takýto spôsob komunikácie a riešenia konfliktov. Možno budú potrebovať školenie o riešení problémov, udržaní efektívneho stretnutia, organizácii alebo projektovom manažmente. Školením a tréňovaním potrebných vecí pomôžeš tímu fungovať efektívnejšie a byť úspešným.

Podporovanie komunikácie

Ako bolo spomenuté, komunikácia je dôležitá pri tímovej práci. Členovia tímu sa musia cítiť pohodlne, aby mohli otvorene diskutovať o rôznych veciach a tiež pýtať sa otázky. Pretože len takto spolupracujúce a dôverné prostredie funguje. Otvorená komunikácia medzi tebou a členmi tímu, ale tiež medzi členmi tímu navzájom, vedie k vysokej morálke, hrdosti, ochote riskovať a otvorenosti k zmenám. Toto tiež pomôže tímu riešiť nezhody.

Ty môžeš podporiť komunikáciu udržiavaním pravidelných stretnutí a tiež spoločnými aktivitami, ktoré pomôžu komunikácii a spoločnej previazanosti.

Tvoja meniac sa rola

Tak, ako tvoj tím rastie a zreje, tvoja úloha vodcu sa tiež bude meniť. Spočiatku budeš hlboko vtiahnutý do formovania tímu a dôkladne dohliadať na jeho prácu. Keď si však členovia tímu osvoja úlohy, stávaš sa ich koučom a už nie si riešiteľom problémov a facilitátorom. Tvoja úloha bude predovšetkým monitorovať tímový výkon a vyzdvihovať úspech.

Trénuj v tvojom klube

Tvoj Toastmasters klub ti ponúka príležitosť rozvinúť a tréňovať zručnosti potrebné pre vybudovanie tímu. Nasledujúce úlohy obsahujú v sebe budovanie tímu:

- **Moderátor večera.** Hlavnými povinnosťami moderátora večera sú, aby bol hosťiteľom, koordinátorom a viedol celý program večera. Chceš budovať tím na pomoc tým, ktorí majú úlohu na stretnutí, aby pracovali spolu, a tak dosiahli, že stretnutie bude tým najlepším možným.
- **Súhrnný hodnotiteľ.** Súhrnný hodnotiteľ vyhodnocuje všetko, čo bolo na stretnutí. Vyjadruje sa k častiam, ktoré potrebujú zlepšenie, k veciam, ktoré prebehli dobre a k vylepšeniam, ktoré by mohli byť urobené na ďalšom stretnutí. Súhrnný hodnotiteľ vedie tím ľudí vrátane hodnotiteľov prejavu, časomerača, jazykového korektora a ľudí z ďalších úloh, ktoré stanovil klub. Tu použiješ svoje vodcovské schopnosti pri budovaní tímu, aby to pomohlo členom cítiť, že ich úlohy vytvárajú celok.
- **Predsedajúci kampane pre členstvo alebo predsedajúci súťaže.** Tvoj klub robí niekoľko členských kampaní alebo súťaží každý rok. So súhlasom viceprezidenta pre členstvo vo vašom klube, použi svoje vodcovské zručnosti a vybuduj tím, ktorý bude mať za úlohu rozšíriť členskú základňu.
- **Predsedajúci kampane pre vzťah s verejnosťou.** Tvoj klub sa snaží prezentovať sa a budovať dobré meno v spoločnosti prostredníctvom vzťahu s verejnosťou. Napríklad, keď sa objaví článok o klube a jeho aktivitách v lokálnych novinách a časopisoch alebo sa členovia klubu objavia v televíznych alebo rozhlasových programoch. Verejnosť sa dozvie viac o klube a o tom, ako môžu profitovať z Toastmasters programu. Toto môže pomôcť klubu prilákať nových členov. So súhlasom viceprezidenta pre vzťah s verejnosťou vášho klubu, zorganizuj kampaň zameranú na vzťah s verejnosťou. Použi svoje vodcovské zručnosti pre výber a vedenie tímu na tento účel.

- **Predseda júci rečníckej klubovej súťaže.** Tvoj klub môže vykonávať niekoľko rečníckych súťaží každoročne. So súhlasom viceprezidenta pre vzdelávanie vášho klubu zorganizuj a zrealizuj jednu zo súťaží. Použi svoje vodcovské zručnosti k výberu a vedeniu tímu pre tento účel.
- **Predseda júci špeciálnej klubovej udalosti.** Príležitostne môže tvoj klub usporiadať oslavu, niečo ako banket pre oslavu výročia, ukázkové stretnutie pri rozbehnutí nového Toastmasters klubu, program Speechcraft, alebo Vodcovský program pre mládež. So súhlasom členov vedenia vášho klubu zorganizuj a zrealizuj jednu zo súťaží. Použi svoje vodcovské zručnosti pre výber a vedenie tímu na tento účel.
- **Redaktor klubového magazínu.** Každý klub by mal mať klubový magazín. So súhlasom viceprezidenta klubu pre vzťah s verejnosťou pracuj ako redaktor magazínu a používaj zručnosti vodcu k zostaveniu a vedeniu tímu, ktorý bude produkovať spomínaný časopis.
- **Správca klubovej webstránky.** Každý klub by mal mať webstránku. So súhlasom viceprezidenta klubu pre vzťah s verejnosťou pracuj ako správca klubovej webstránky. Použi svoje vodcovské zručnosti k výberu a vedeniu tímu pre vytvorenie alebo udržiavanie tejto webstránky.

Tvoja úloha

Zveľaďuj a precvičuj vodcovské zručnosti pri vykonávaní úloh ako Moderátor večera a Súhrnný hodnotiteľ počas klubových stretnutí. Prípadne pri vykonávaní ďalších spomenutých úloh: - predseda júci kampane pre členstvo, predseda júci súťaže, predseda júci kampane pre vzťah s verejnosťou, predseda júci rečníckej klubovej súťaže, predseda júci špeciálnej klubovej udalosti, redaktor klubového časopisu alebo správca klubovej webstránky. Viac informácií o každej úlohe nájdeš v prílohe.

Požiadaj viceprezidenta pre vzdelávanie, aby ti pridelil hodnotiteľa ku každej tvojej úlohe. Hodnotiteľ ťa bude pozorovať a dávať ti spätnú väzbu na vodcovské zručnosti, ktoré používaš. Zapiše svoje postrehy do hodnotiaceho sprievodcu na konci tohoto projektu. Môžeš mať iného hodnotiteľa pre každú úlohu. Taktiež sa opýtaj viceprezidenta pre vzdelávanie, či ťa môže hodnotiteľ vyhodnotiť počas oficiálneho klubového stretnutia. Niektoré kluby neumožňujú ústne hodnotenie vodcovských projektov počas stretnutia. Ak toto je prípad v tvojom klube a ty by si chcel ústne hodnotenie, požiadaj o to hodnotiteľa po stretnutí. Ak si počas stretnutia súčasne moderátor večera aj súhrnný hodnotiteľ, tak iba jedna úloha sa zaráta do plnenia projektu. Taktiež sa nezapočíta akákoľvek iná úloha do splnených úloh ktoréhokoľvek projektu tohto manuálu. Aby sa predišlo preťaženiu klubu a jeho členov na ktoromkoľvek stretnutí, ty môžeš byť hodnotený iba v jednej vodcovskej úlohe.

Taktiež niektoré úlohy spĺňajú požiadavky pre niekoľko projektov. Napríklad projekt 2,3,5,7,8 a 10 ti ponúkajú voľbu byť súhrnným hodnotiteľom. Keď si počas večera súhrnný hodnotiteľ, splnil si jednu úlohu z jedného projektu, ale nie zo všetkých šiestich. Dosiahnuť kredity vo všetkých projektoch vyžaduje byť súhrnným hodnotiteľom na šiestich stretnutiach.

Potom, ako si splnil požiadavky v tomto projekte, uisti sa, že máš vyplnenú tabuľku pre „Záznam o dokončených projektoch“, ktorý je v prílohe.

Príručka pre hodnotenie projektu

Budovanie tímu

Poznámka pre hodnotiteľa: Vodca bude precvičovať budovanie tímu počas toho, ako bude v úlohe moderátora večera a súhrnného hodnotiteľa, alebo jedenkrát bude vykonávať jednu z úloh: predsedajúci kampane pre členstvo, predsedajúci súťaže, predsedajúci kampane pre vzťah s verejnosťou, predsedajúci rečníckej klubovej súťaže, predsedajúci špeciálnej klubovej udalosti, redaktor klubového magazínu alebo správca klubovej webstránky. Prosím, prečítaj si projekt a potom odpovedz na otázky nižšie o tých úlohách, ktoré vodca vykonal, a ponúkni mu komentár, alebo konkrétne odporúčanie, kde je to vhodné. Pretože niektoré úlohy (predsedajúci, redaktor klubového magazínu, správca klubovej webstránky) v sebe zahŕňajú prácu mimo klasické klubové stretnutie, možno sa preto budete potrebovať porozprávať s členom, aby ste dostali informácie, ktoré sú potrebné na zodpovedanie na otázky.

Moderátor večera

Hodnotiteľ _____ Dátum _____

- Pracoval vodca pred stretnutím s tými, ktorí mali tiež úlohy na stretnutí? Vysvetlil im cieľ stretnutia, pripomenul im ich povinnosti a uistil sa, že vedia, ako to splniť?
- Vytvoril vodca spolupracujúce a dôverné prostredie s tými, ktorí mali úlohy na stretnutí?
- Podporil vodca tých, ktorí mali úlohy na stretnutí, aby sa pýtali otázky?
- Čo mohol vodca urobiť inak, aby pomohol tímu fungovať lepšie?
- Čo urobil vodca dobre, že to pomohlo tímu byť efektívnejším?

Súhrnný hodnotiteľ

Hodnotiteľ _____ Dátum _____

- Pracoval vodca líder pred stretnutím s tými, ktorí mali tiež úlohy na stretnutí? Vysvetlil im cieľ stretnutia, pripomenul im ich povinnosti a uistil sa, že vedia ako to splniť?
- Vytvoril vodca líder spolupracujúce a dôverné prostredie s tými, ktorí mali úlohy na stretnutí?
- Podporil vodca líder tých, ktorí mali úlohy na stretnutí, aby sa pýtali otázky?
- Čo mohol vodca líder urobiť inak, aby pomohol tímu fungovať lepšie?
- Čo urobil vodca líder dobre, že to pomohlo tímu byť efektívnejším?

Predsedajúci kampane pre členstvo alebo predsedajúci súťaže (zakrúžkuj hodnotené)

Hodnotiteľ _____ Dátum _____

- Vybral vodca líder pre zabezpečenie členskej kampane alebo súťaže tím, ktorý je zložený z ľudí, ktorí majú nadšenie, zručnosti, motiváciu a znalosti potrebné pre dosiahnutie cieľov združenia?
- Ako efektívne vťahol vodca líder členov tímu do plánovania a riešenia problémov?
- Vytvoril vodca líder spolupracujúce a dôverné prostredie s tými, ktorí boli v tíme?
- Čo mohol vodca líder urobiť inak, aby pomohol tímu fungovať lepšie?
- Čo urobil vodca líder dobre, že to pomohlo tímu byť efektívnejším?

Predsedajúci kampane pre vzťah s verejnosťou

Hodnotiteľ _____ Dátum _____

- Vybral vodca líder pre zabezpečenie kampane pre vzťah s verejnosťou tím, ktorý je zložený z ľudí, ktorí majú nadšenie, zručnosti, motiváciu a znalosti potrebné pre dosiahnutie cieľov združenia?
- Ako efektívne vtiahol vodca líder členov tímu do plánovania a riešenia problémov?
- Vytvoril vodca líder spolupracujúce a dôverné prostredie s tými, ktorí boli v tíme?
- Čo mohol vodca líder urobiť inak, aby pomohol tímu fungovať lepšie?
- Čo urobil vodca líder dobre, že to pomohlo tímu byť efektívnejším?

Predsedajúci rečnickej klubovej súťaže

Hodnotiteľ _____ Dátum _____

- Vybral vodca líder pre zabezpečenie rečnickej klubovej súťaže tím, ktorý je zložený z ľudí, ktorí majú nadšenie, zručnosti, motiváciu a znalosti potrebné pre dosiahnutie cieľov združenia?
- Ako efektívne vtiahol vodca líder členov tímu do plánovania a riešenia problémov?
- Vytvoril vodca líder spolupracujúce a dôverné prostredie s tými, ktorí boli v tíme?
- Čo mohol vodca líder urobiť inak, aby pomohol tímu fungovať lepšie?
- Čo urobil vodca líder dobre, že to pomohlo tímu byť efektívnejším?

Predsedajúci špeciálnej klubovej udalosti

Hodnotiteľ _____ Dátum _____

Popis organizovaného podujatia _____

- Vybral vodca líder pre zabezpečenie špeciálnej klubovej udalosti tím, ktorý je zložený z ľudí, ktorí majú nadšenie, zručnosti, motiváciu a znalosti potrebné pre dosiahnutie cieľov združenia?
- Ako efektívne vtiahol vodca líder členov tímu do plánovania a riešenia problémov?
- Vytvoril vodca líder spolupracujúce a dôverné prostredie s tými, ktorí boli v tíme?
- Čo mohol vodca líder urobiť inak, aby pomohol tímu fungovať lepšie?
- Čo urobil vodca líder dobre, že to pomohlo tímu byť efektívnejším?

Redaktor klubového magazínu alebo Správca klubovej webstránky (zakrúžkuj hodnotené)

Hodnotiteľ _____ Dátum _____

- Vybral vodca líder pre zabezpečenie magazínu alebo webstránky tím, ktorý je zložený z ľudí, ktorí majú nadšenie, zručnosti, motiváciu a znalosti potrebné pre dosiahnutie cieľov združenia?
- Ako efektívne vtiahol vodca líder členov tímu do plánovania a riešenia problémov?

- Vytvoril vodca líder spolupracujúce a dôverné prostredie s tými, ktorí boli v tíme?
- Čo mohol vodca líder urobiť inak, aby pomohol tímu fungovať lepšie?
- Čo urobil vodca líder dobre, že to pomohlo tímu byť efektívnejším?