

Cum cumperi team building

Ce funcționează, ce nu, cum alegi furnizorul și cum aloci bugetul. Scris ca să-ți fie util chiar dacă nu lucrezi cu noi.

DESPRE AZIMUT

Nu vindem prezență la workshop. Construim capabilități care rezistă sub presiune.

Din 2008 lucrăm cu echipe și manageri din organizații din România și din regiune. Am învățat că un exercițiu bun deschide o conversație, dar numai un sistem schimbă comportamentul: diagnostic, laboratoare facilitate, practică între sesiuni și reîntărire din partea managerului direct. Exercițiile din acest ghid sunt punctul de intrare — partea ușoară și utilă. Restul e arhitectură.

CIFRELE DIN SPATELE MUNCII NOASTRE

+20.000

participanți formați

9,27/10

scor mediu al trainerilor

+600

programe livrate

18

ani de practică aplicată

AM LIVRAT PENTRU ECHIBE DIN

Bosch · Continental · Banca Transilvania · Endava · Deloitte · Bombardier · ZF · Mazars · Groupama · Betfair · Steelcase · Gameloft

Cum cumperi team building fără să plătești pentru o zi care nu schimbă nimic

Un ghid pentru omul care semnează factura: ce poți obține cu adevărat, ce nu, ce să întrebi un furnizor și cum împarți bugetul așa încât să rămână ceva și luni dimineață.

Dacă ai cumpărat cândva un team building după care nu s-a schimbat nimic, nu a fost o eroare de judecată. Ai cumpărat exact ce se vinde pe piață: o zi. Ziua a fost bună, oamenii au râs, formularele de feedback au ieșit frumos — și luni dimineață au reînceput aceleași ședințe, cu aceleași decizii amânate și aceleași conversații ocolite.

Noi facem team building. Din 2008, peste 600 de programe și peste 20.000 de participanți. Tocmai de aceea ne permitem să scriem ghidul acesta onest, inclusiv părțile care ne fac să pierdem contracte: când un team building este exact ce îți trebuie, când este cea mai scumpă formă de amânare și cum arată un furnizor pe care merită să îl plătești.

Dacă lucrezi în HR sau în L&D (Learning & Development), ai avut deja discuția în care cineva din business întreabă „și ce am obținut din asta?”. Ghidul acesta este scris ca să ai un răspuns pe care îl poți apăra.

CE NU GĂSEȘTI AICI

Nu găsești un catalog de activități și nu găsești prețuri. Activitatea este a treia decizie ca importanță într-un team building, poate a patra. Prețurile se construiesc pe situație și se schimbă de la an la an, așa că orice cifră scrisă aici ar fi greșită înainte să apuci să o citești. Ne ocupăm de primele două decizii: ce cumperi și în ce ordine plătești.

PROBLEMA

De ce dezamăgesc majoritatea programelor de team building

Nu din cauza conținutului. Din cauza arhitecturii: se cumpără ca eveniment, se evaluează în aceeași zi și nu există niciun strat care să ducă experiența în săptămâna următoare.

Un eveniment are un început și un sfârșit. Se măsoară la ora 17:00, cu întrebarea „cum a fost?”. Răspunsul este aproape întotdeauna bun, pentru că a fost o zi mai plăcută decât una de birou. Apoi grupul se întoarce fix în sistemul care a produs problema: aceleași ședințe, aceleași drepturi de decizie neclare, același manager direct care nu a fost pregătit să continue conversația.

17:00

Ora la care se evaluează majoritatea programelor de team building.

Singura oră care nu are nicio legătură cu ce se întâmplă luni dimineață.

Ebbinghaus a arătat, acum mai bine de un secol, ce se întâmplă cu ceea ce nu este reactivat: se pierde repede, în zile, nu în luni. La comportamente lucrurile stau și mai prost, pentru că un comportament nou concurează cu un obicei vechi care are în spate avantajul repetiției. O zi de team building, oricât de bine facilitată, produce o intenție. O intenție fără mecanism de reluare nu devine niciodată o rutină.

Aici apare confuzia de măsurare care ține piața pe loc. În cadrele clasice de evaluare a formării — Kirkpatrick, apoi Brinkerhoff — satisfacția participanților este primul nivel: cel mai ușor de obținut și cel mai slab legat de schimbarea reală. Piața vinde nivelul 1 și îl prezintă ca rezultat. Un 9 din 10 la întrebarea „ai recomanda ziua?” nu spune nimic despre ce se întâmplă în ședința de luni.

Concluzia noastră, după peste 600 de programe: schimbarea de comportament nu eșuează din cauza conținutului slab. Eșuează pentru că lipsește stratul de transfer — cineva care preia, la locul de muncă, ceea ce s-a deschis în sală.

REFORMULAREA UTILĂ

Întrebarea „ce activitate facem?” produce o zi. Întrebarea „ce vrem să fie diferit peste opt săptămâni și cine se ocupă între timp?” produce o schimbare. Bugetul poate fi identic. Arhitectura, nu.

ONEST

Ce cumperi cu adevărat și ce nu poți cumpăra

Team building-ul este o ușă de intrare foarte bună. Problema apare când îl tratăm ca pe o casă întreagă.

CE CUMPERI CU ADEVĂRAT

Lucruri pe care o zi bine facilitată chiar le produce

- ▶ **Conexiune între oameni care altfel se văd doar pe ecran.** Pentru echipele hibride sau distribuite, câteva ore față în față fac mai mult decât un trimestru de ședințe online.
- ▶ **Un minim de încredere** — materia primă a siguranței psihologice. Cercetările lui Amy Edmondson și studiul Project Aristotle de la Google arată că siguranța psihologică este factorul care deosebește cel mai clar echipele eficiente. O zi nu o creează, dar poate porni procesul.
- ▶ **O experiență comună de referință.** Echipele au nevoie de o poveste la care să se poată întoarce: „cum am ieșit atunci din blocaj”. Fără ea, fiecare discuție dificilă pornește de la zero.
- ▶ **O conversație onestă care altfel nu s-ar întâmpla.** Calendarul nu programează niciodată discuția despre cum lucrăm împreună. Un cadru facilitat, în afara ierarhiei zilnice, o face posibilă.
- ▶ **Un reset după o perioadă grea** — o reorganizare, un proiect ratat, plecări în serie. Recunoașterea publică a ceea ce a fost greu are valoare în sine.
- ▶ **Un start pentru o echipă nouă sau reunită** după fuziune, achiziție sau restructurare, când oamenii nu au încă un mod comun de a lucra.

CE NU POȚI CUMPĂRA

Lucruri pentru care o zi nu este instrumentul potrivit

- ▶ **Capabilitate.** O abilitate exersată o singură dată, într-un context artificial, nu este o abilitate. Este o demonstrație.
- ▶ **Rutine schimbate.** Ședințele, escaladarea, urmărirea angajamentelor și felul în care se dă feedback se schimbă la locul de muncă, nu la cabană.
- ▶ **Drepturi de decizie clare.** Dacă nimeni nu știe cine decide, echipa nu are nevoie de un exercițiu de cooperare. Are nevoie de o decizie a ta, scrisă.
- ▶ **Repararea relației cu managerul direct.** Gallup arată că managerul direct explică în jur de 70% din variația implicării unei echipe. O zi de activități în aer liber nu schimbă acest lucru.
- ▶ **Rezolvarea unui conflict structural.** Dacă două funcții sunt puse în competiție de ținte contradictorii, un exercițiu de colaborare va scoate conflictul la suprafață fără să îl rezolve. Uneori pleci de acolo mai rău decât ai venit.
- ▶ **Un substitut pentru feedbackul pe care nimeni nu l-a dat.** Niciun joc nu transmite mesajul pe care un manager îl evită de nouă luni.

Prima listă justifică un buget. A doua justifică o discuție cu totul diferită. Cele mai scumpe achiziții pe care le vedem sunt cele în care cineva a cumpărat de pe prima listă, sperând la rezultate de pe a doua.

DISTINCȚIA CARE CONTEAZĂ

Coeziune socială și coeziune de sarcină

„Ne place să fim împreună” nu înseamnă „avem angajament față de aceeași muncă”. Prima se cumpără ușor. A doua este cea care are legătură cu performanța.

Literatura despre coeziune și performanță face o distincție pe care piața o ignoră aproape complet. Coeziunea socială descrie cât de mult se plac oamenii între ei. Coeziunea de sarcină descrie cât de mult țin la obiectivul comun și la standardul muncii. Legătura cu rezultatele trece prin a doua.

Un grup poate fi foarte plăcut și foarte lent.

COEZIUNE SOCIALĂ FĂRĂ COEZIUNE DE SARCINĂ

DIMENSIUNE	COEZIUNE SOCIALĂ	COEZIUNE DE SARCINĂ
Ce descrie	Ne place să fim împreună	Avem angajament față de aceeași muncă și față de același standard
Cum se simte	Atmosferă, umor, apartenență	Claritate, presiune constructivă, angajamente respectate
Ce o cumpără	O experiență comună plăcută	Obiective comune, dependențe explicite, discuții despre standard
Ce prezice	Retenție, moral, disponibilitatea de a cere ajutor	Livrare, calitate, viteza cu care se corectează o abatere
Cum eșuează	Grup plăcut care ocolește conflictul	Grup eficient care se epuizează, dacă lipsește cealaltă
Ce atinge un team building clasic	O crește, pentru câteva săptămâni	O atinge doar dacă intră în munca reală a echipei

O zi de distracție cumpără aproape exclusiv coeziune socială. Nu este inutil: coeziunea socială scade costul unei conversații dificile și crește șansa ca cineva să ridice o problemă. Dar dacă nu urmează nimic care să atingă munca, ai cumpărat o atmosferă, nu o capabilitate.

CEL MAI FRECVENT MOD DE A GREȘI

Coeziune socială mare, coeziune de sarcină mică: o echipă simpatcă, în care nimeni nu spune „termenul acesta nu este realist”, ca să nu strice atmosfera. Politețea costă, iar prețul ei se vede în calitate. Dacă echipa ta arată așa, încă o zi socială o va face mai plăcută și mai lentă.

01

Cum alegi furnizorul

Zece întrebări, răspunsurile pe care le vrei și semnalele care îți spun să închizi discuția. Funcționează indiferent de la cine cumperi, inclusiv de la noi.

CELE ZECE ÎNTREBĂRI

Ce întrebă înainte să ceri o ofertă

Un furnizor bun răspunde la primele cinci în douăzeci de minute, fără să ceară timp de gândire. La ultimele cinci răspund foarte puțini — și exact acolo se face alegerea.

Despre oameni și despre design

- ☐ **Cine facilitează, cu nume, și ce a făcut până acum?** Vrei CV-ul persoanei care va fi în sală, nu pe cel al firmei. Dacă răspunsul este „un coleg din echipa noastră”, ai o problemă: echipele nu facilitează, oamenii facilitează.
- ☐ **Pot să vorbesc cu el sau cu ea înainte, o jumătate de oră?** Dacă nu poți cunoaște facilitatorul înainte de zi, cumperi pe nevăzute. Discuția aceea îți arată mai mult decât orice propunere scrisă: pune întrebări sau prezintă?
- ☐ **Ce trebuie să aflați despre noi înainte să propuneți ceva?** Răspunsul bun este o listă de întrebări și o formă de diagnostic, fie ea minimală: o discuție cu managerul, câteva interviuri, un chestionar scurt. Răspunsul slab este o propunere care sosește în aceeași zi.
- ☐ **Care este ipoteza voastră despre ce se întâmplă în echipa asta?** Vrei o ipoteză formulată clar, cu care ai putea să nu fii de acord. Cine nu are o ipoteză nu are un design, are un program.
- ☐ **Există debrief, cât durează, cine îl conduce și ce trebuie să producă?** Debriefingul — discuția structurată de după activitate — este locul unde se produce învățarea. Vrei un raport decent între timpul de activitate și timpul de conversație, întrebările pe care le va pune facilitatorul și ce urmează să iasă din ele: angajamente, nu concluzii generale.

Despre transfer, măsurare și ce nu este inclus

- ☐ **Ce se întâmplă între eveniment și trei luni mai târziu?** Vrei un plan cu date în calendar și cu un nume lângă fiecare pas. „Rămânem la dispoziția voastră” nu este un plan. Dacă răspunsul se termină la ora 17:00, cumperi un eveniment. Este în regulă, atâta timp cât știi ce cumperi.
- ☐ **Ce fac managerii după, concret, și cât timp îi ia asta pe săptămână?** Un răspuns bun este specific și modest: 15–20 de minute pe săptămână, în ședințe care există deja, cu un ghid de conversație pregătit. Dacă managerii nu au niciun rol, nu se fixează nimic.
- ☐ **Ce măsurăm, față de ce linie de bază și când?** Vrei o măsurătoare de referință înainte, aceleași întrebări la opt săptămâni și cel puțin un indicator pe care compania îl urmărește deja. Scorul de satisfacție din ziua respectivă nu este o măsurare de rezultat.
- ☐ **Ce v-ar face să ne spuneți că nu ar trebui să cumpărați asta?** Cea mai bună întrebare din listă. Un furnizor matur are un răspuns pregătit și l-a mai folosit: conflict structural nerezolvat, ținte contradictorii, un manager care nu vine, un grup prea mare pentru scopul declarat.
- ☐ **Ce nu este inclus în ofertă și cine deține materialele și datele?** Transport, cazare, materiale, traduceri, participanți peste număr, raportul final. Și, dacă se colectează date de la oameni: cine le vede, cât timp se păstrează, ce primește angajatul înapoi.

„Ce v-ar face să ne spuneți că nu ar trebui să cumpărați asta?”

ÎNTREBAREA CARE ÎI INVITĂ SĂ PIARDĂ VÂNZAREA — ASCULTĂ CU ATENȚIE RĂSPUNSUL

CUM SUNĂ FIECARE

Semnale bune și semnale de alarmă

Niciunul dintre semnalele din dreapta nu înseamnă că ai în față oameni rău intenționați. Înseamnă că modelul lor de lucru este evenimentul, nu schimbarea. Dacă exact asta vrei, e perfect. Doar nu le cere altceva.

SEMNAL BUN

- Primul lor mesaj conține întrebări, nu opțiuni.
- Îți spun numele facilitatorului și îți aranjează o discuție cu el înainte de zi.
- Agenda are timp de conversație structurată, marcat ca atare.
- Ajustează designul în clipa în care le spui că grupul crește de la 12 la 40.
- Îți spun explicit ce nu vor încerca să obțină într-o singură zi.
- Au refuzat brief-uri și îți pot da un exemplu concret.

SEMNAL DE ALARMĂ

- Un meniu de activități în primul e-mail, înainte ca cineva să întrebe ce se întâmplă în echipă.
- Scoruri de satisfacție prezentate ca rezultate.
- Pe facilitator îl cunoști abia în dimineața evenimentului. Vânzătorul nu este facilitatorul.
- Un preț pe participant, dat înainte de orice discuție de scoping. Pentru catering e corect, pentru dezvoltare nu.
- Aceeși propunere pentru 12 oameni și pentru 120.
- „Vă creștem spiritul de echipă”, fără nimic despre ce se întâmplă în săptămânile următoare.

TESTUL DE TREIZECI DE SECUNDE

Întreabă: „Ce se întâmplă în săptămâna a treia?”. Dacă răspunsul este concret — cine face ce, cu cine, cât timp — discuția merită continuată. Dacă răspunsul este despre energie și amintiri frumoase, ai în față un organizator de evenimente. Poate fi exact ce vrei, dar atunci treci costul la bugetul de evenimente, nu la cel de dezvoltare.

02

Cum aloci bugetul

Ce conține de fapt un buget de team building, în ce ordine se decid liniile lui și ce protejezi când banii se strâng. Este partea în care se pierd cei mai mulți bani, foarte politicos.

ORDINEA DECIZIILOR

Hotelul se alege primul, facilitatorul primește ce rămâne

Așa se cumpără team building în majoritatea organizațiilor. Este exact ordinea inversă față de cea care produce un rezultat.

Secvența o știm pe de rost, pentru că o vedem de peste cincisprezece ani. Se fixează data. Se caută locația, pentru că „se ocupă camerele”. Se negociază meniul și se comandă transportul. Abia apoi întreabă cineva cât a mai rămas pentru partea de training, iar facilitatorul primește restul — și, odată cu restul, o fereastră de două ore între prânz și activitatea de seară, într-o sală fără ferestre.

Nu este o prostie, este o ordine logică, doar că pusă în slujba obiectivului greșit. Locația și mâncarea decid cât de confortabile sunt cele două zile. Facilitatorul și designul decid dacă luni este ceva diferit. Sunt două achiziții distincte și doar una dintre ele are legătură cu motivul pentru care ai cerut bugetul.

Un team building nu este o vacanță pe care o justifici cu un workshop lipit la final.

SPUS DIRECT, DUPĂ PESTE 600 DE PROGRAME

Dacă obiectivul este învățarea, facilitarea și designul se finanțează primele, iar logistica se așază în jurul lor. O locație mai simplă cu un facilitator foarte bun bate o locație frumoasă cu un program de umplutură. Comparația nu este între confort și austeritate, ci între ce le rămâne oamenilor peste trei luni: discuția în care s-a spus în sfârșit ce trebuia spus sau calitatea prosoapelor.

Iar dacă obiectivul nu este învățarea — dacă vrei să răsplătești un an greu și să le dai oamenilor două zile de odihnă și de râs — spune asta cu voce tare și cumpără exact asta, bine făcut. Este o achiziție perfect legitimă și, în anumiți ani, singura corectă. Doar nu-i cere rezultate de dezvoltare și nu o trece la bugetul de L&D, pentru că anul viitor vei avea de apărat o linie de buget după care nu s-a schimbat nimic.

ÎNTREBAREA DE CONTROL, ÎNAINTE DE ORICE REZERVARE

Scrive într-o singură propoziție ce vrei să fie diferit peste opt săptămâni. Dacă propoziția vorbește despre odihnă, recunoaștere și moral, cumperi o ieșire bună și e în regulă. Dacă vorbește despre felul în care lucrează oamenii împreună, atunci prima cheltuială pe care o aprobi este facilitarea, nu cazarea.

STRUCTURA BUGETULUI

Din ce este făcut, de fapt, un buget de team building

Șapte linii, dintre care una singură produce schimbarea, iar celelalte produc condițiile în care schimbarea devine posibilă. Toate sunt necesare. Nu toate sunt egale.

Proporțiile de mai jos descriu un scenariu obișnuit: două zile cu o înnoptare, un grup mediu, la o oră–două de oraș. Nu sunt o formulă sacră, sunt un punct de plecare pe care îl poți apăra în fața unui director financiar.



Procentele se mută mult și e normal să se mute. Distanța, mărimea grupului și sezonul pot umfla partea de logistică până înghite jumătate din buget. O sesiune de o zi, în oraș, o reduce aproape la zero — caz în care facilitarea și designul devin cea mai mare linie, ceea ce nu este o anomalie, ci felul în care ar trebui să arate lucrurile mai des. Ce nu se mută este ordinea: linia de facilitare se stabilește prima și se protejează ultima.

LINIE DE BUGET	CE CUMPĂRĂ DE FAPT	CÂND MERITĂ SĂ CREASCĂ
Design și facilitare	Problema numită corect, exercițiile alese pentru ea și omul care ține sala când conversația devine incomodă	Când există un conflict real, când miza este o decizie sau când grupul e mare
Debrief și materialele de după	Conversația structurată care transformă activitatea în angajamente, plus sinteza care ajunge la manageri	Aproape întotdeauna. Are cel mai bun raport dintre cost și efect din tot bugetul
Sala de lucru	Lumină, liniște, pereți pe care se poate scrie, spațiu pentru cincisprezece oameni așezați în cerc	Când lucrați două zile. O sală proastă strică un design bun în prima oră
Cazarea	Odihnă și timpul informal de seară, în care se leagă jumătate din relații	Când distanța o cere. Peste un anumit standard plătești fotografii, nu rezultate
Masa	Energie pentru după-amiază și cel mai bun context informal din tot programul	Când grupul e mare și pauzele sunt singurul moment în care oamenii se amestecă
Transportul	Prezența tuturor și, dacă e comun, încă două ore de conversație pe care nu le plătești separat	Când oamenii vin din locuri diferite sau când vrei să ajungă toți odată
Extrele	Amintirea, fotografiile, materialul de comunicare internă	Când chiar ai nevoie de un moment de imagine pentru companie. Prima linie de tăiat dacă obiectivul e învățarea

FORME

Patru forme reale de team building

Nu comparăm produse, comparăm forme. Forma se alege după obiectiv, iar bugetul vine după ea — nu invers.

FORMA	CÂND I SE POTRIVEȘTE	CE PRODUCE REALIST	CE CERE CA SĂ FUNCȚIONEZE
O jumătate de zi, la sediu	Echipă intactă, o singură problemă numită, oameni care oricum se văd des	O conversație onestă și două-trei angajamente scrise	O sală decentă, telefoanele lăsate deoparte și un manager care participă fără să conducă
O zi întreagă, în afara biroului	E nevoie de o ruptură de context, subiectul e mai greu, echipa nu s-a oprit din alergat de un an	Un reset și un început de lucru pe felul în care colaborează oamenii	Un obiectiv scris înainte. Fără el, ziua devine excursie cu prezentare
Două zile cu înnoptare	Echipă nouă sau reunită, oameni din orașe diferite, subiecte care cer timp și o seară comună	Relații reale și lucru pe teme dificile, dacă seara nu înghite ziua	Cel mai mare buget de logistică și cea mai strictă disciplină de design
Sesiune de lucru pe munca reală	Predări între echipe, decizii care se întorc, priorități care se bat cap în cap	Coeziune de sarcină: reguli de lucru, dependențe explicite, termene renegociate	Curaj din partea managerului și un facilitator care nu se sperie de conflict

Ce ridică efectiv costul

- ▶ **Mărimea grupului.** Nu liniar. Peste un anumit prag ai nevoie de al doilea facilitator, de altă sală și de alt tip de exerciții. Noi adăugăm un facilitator când grupul de lucru trece de aproximativ cincisprezece oameni, altfel debriefingul se transformă în prezentare.
- ▶ **Distanța față de oraș.** Fiecare oră de drum se plătește de două ori: o dată transportul, o dată timpul de lucru care iese din program.
- ▶ **Cu sau fără înnoptare.** A doua zi este cea mai scumpă decizie din tot bugetul, pentru că trage după ea cazarea, cina și micul dejun pentru tot grupul.
- ▶ **Sezonul.** Mai, iunie și septembrie sunt vârfurile pentru locațiile bune. Aceeași sală, aceeași echipă, alt tarif și altă disponibilitate.
- ▶ **Cât de personalizat este designul.** Un program luat de pe raft costă mai puțin și se vede. Un design construit pe problema ta cere ore de pregătire pe care le plătești fără să apară în agendă.

MĂRIMEA GRUPULUI

Un grup mare nu împiedică învățarea. Raportul dintre facilitatori și participanți o face. Lucrăm și cu 120 de oameni, dar niciodată ca pe un singur grup: îi împărțim în echipe de 12–15, fiecare cu facilitatorul ei. Exercițiile rulează în paralel, așa că energia grupului mare rămâne, însă fiecare echipă își are propriul debrief, propriul ritm și destulă siguranță cât să spună cineva și ce nu e comod. Așa se poate construi de la un exercițiu la altul, în loc să repeți același nivel de suprafață toată ziua.

Întrebarea corectă pentru un furnizor nu este „câți oameni puteți lua?”, ci „câți facilitatori aduceți și cât de mare e o echipă?”. Un singur facilitator la o sută de oameni poate ține o zi plăcută. Nu poate ține o conversație în care cineva spune ceva incomod.

Aceleași cheltuieli, două ordini diferite

Diferența dintre un team building care se simte scump și unul care chiar produce ceva nu stă aproape niciodată în sumă. Stă în ordinea în care s-au luat deciziile.

AȘA DA

- Scrii obiectivul înainte de a cere oferte și îl trimiți odată cu cererea.
- Aprobi mai întâi linia de facilitare și design, apoi cauți locația care încapă în ce rămâne.
- Ceri explicit timp de debrief în agendă și îl aperi când cineva vrea să mai adauge o activitate.
- Alegi un loc simplu și aproape, dacă asta îți permite să iei un facilitator mai bun.
- Compari ofertele după conținutul zilei, nu după numărul de stele.
- Păstrezi o rezervă mică pentru o sesiune de continuare la patru–șase săptămâni.

AȘA NU

- Rezervi locația în ianuarie și abia în martie te întrebi ce faceți acolo.
- Ceri „ceva de trei ore, între prânz și cină, să fie și distractiv”.
- Compari două oferte pe total, fără să vezi câți facilitatori includ și cât timp de conversație structurată conțin.
- Tai din debrief ca să încapă încă o activitate.
- Aaugi patruzeci de oameni în ultima săptămână și aștepti același design.
- Plătești două zile de logistică pentru un obiectiv care încăpea într-o dimineață bine facilitată.

Ordinea în care tai, dacă bugetul se strânge

01

Extrele

Fotograful, seara tematică, activitatea în plus. Nimeni nu regretă ce nu a existat.

02

Standardul locației

O pensiune bună în loc de resort. Sala contează, lobby-ul nu.

03

A doua noapte

O zi plină, bine făcută, bate două zile diluate.

04

Distanța

Rămâi aproape de oraș. Este economia pe care nimeni nu o simte.

CE NU SE TAIE NICIODATĂ

Timpul facilitatorului și debriefingul. În clipa în care tai din ele, plătești integral logistica pentru o zi care nu mai are cum să producă nimic — ai cumpărat decorul unei schimbări. Dacă bugetul nu ajunge nici după ce ai tăiat tot ce era de tăiat, redu numărul de participanți sau amână cu un trimestru. Un program pe jumătate, pentru toată lumea, nu este un compromis. Este o cheltuială.

03

Două săptămâni înainte, patru după

Aici se întâmplă transferul. Este și partea pe care o poți face singur, cu orice furnizor, fără să plătești nimic în plus.

PREGĂTIREA

Cele două săptămâni de dinainte

Cea mai mare parte din valoarea unui team building se decide înainte ca cineva să intre în sală. Șapte pași, niciunul scump.

- 1 **Numește problema într-o singură propoziție.** Fără jargon și fără cuvântul „comunicare”. Ce se întâmplă concret, între cine, cu ce cost. Dacă nu poți scrie propoziția, nu ești încă pregătit să cumperi.
- 2 **Decide ce vrei să fie diferit luni dimineață.** Două, cel mult trei comportamente observabile. „Angajamentele din ședințe se scriu și se verifică” este un comportament. „Mai multă încredere” nu este.
- 3 **Spune-i facilitatorului adevărul,** inclusiv partea incomodă: conflictul dintre doi oameni, plecarea care se pregătește, decizia pe care nu ai luat-o. Un facilitator care intră neinformați descoperă totul în public, în cel mai prost moment posibil.
- 4 **Fă briefingul managerilor înainte, nu după.** Ei au rolul cel mai important și cel mai puțin discutat. Trebuie să știe ce li se va cere în cele patru săptămâni de după și să accepte explicit.
- 5 **Spune-le oamenilor de ce,** onest: care e problema, ce urmează să se întâmple și ce nu se va întâmpla. Un team building anunțat ca surpriză plăcută începe cu suspiciune.
- 6 **la o linie de bază.** Cinci întrebări, anonim, cu o săptămână înainte. Aceleași cinci întrebări la opt săptămâni după. Te costă un sfert de oră și îți schimbă complet discuția despre bugetul de anul viitor.
- 7 **Stabilește cine se ocupă după,** cu nume, înainte de eveniment. Dacă răspunsul este „vedem noi”, răspunsul este nimeni.

CELE CINCI ÎNTREBĂRI DE LINIE DE BAZĂ, PE SCALĂ DE LA 1 LA 7

- ▶ Știu clar ce se așteaptă de la mine în echipa asta.
- ▶ Pot să ridic o problemă dificilă fără să plătesc pentru asta.
- ▶ Angajamentele luate în ședințe se respectă.
- ▶ Primesc feedback util despre munca mea, destul de devreme cât să îl mai pot folosi.
- ▶ Când apare un dezacord, îl lămurim în loc să îl ocolim.

Cele patru săptămâni de după

Nu ai nevoie de un program nou. Ai nevoie de patru intervenții mici, în ritmuri care există deja.

- 1 **Săptămâna 1 — trimite înapoi ce a spus echipa**, în cuvintele lor, împreună cu cele două-trei angajamente asumate. O pagină. Nu un raport de patruzeci de pagini pe care nu îl citește nimeni.
- 2 **Săptămâna 1 — fiecare manager ține o discuție de cincisprezece minute** cu fiecare om: ce ți-a rămas, ce încerci concret, de ce ai nevoie de la mine.
- 3 **Săptămânile 2-4 — 15-20 de minute de consolidare pe săptămână**, în ședințele care există deja. Un punct fix pe agendă: unde am folosit ce am lucrat, unde nu a mers, ce ajustăm.
- 4 **Săptămâna 4 — o trecere în revistă de o jumătate de oră**. Ce a rezistat, ce nu, ce trebuie schimbat în sistem, nu în oameni. Aici ies de obicei la suprafață problemele reale: un proces, o țintă, un drept de decizie.
- 5 **Săptămâna 8 — pune din nou cele cinci întrebări**. Compară. Discută rezultatul cu echipa, inclusiv dacă nu s-a schimbat nimic. Mai ales dacă nu s-a schimbat nimic.

NIVEL	LA CE ÎNTREBARE RĂSPUNDE	CUM ÎL MĂSORI	CÂND
Reacție	A meritat ziua?	Formular scurt. Util pentru facilitare, inutil ca rezultat	În aceeași zi
Învățare	Ce au înțeles diferit?	Angajamentele scrise de participanți, în cuvintele lor	La final de zi
Comportament	Ce fac altfel?	Cele cinci întrebări, plus observația managerului pe cele două-trei comportamente	La opt săptămâni
Rezultat	Ce s-a schimbat în business?	Un indicator urmărit deja: fluctuație, termene respectate, retururi, durata de livrare	La 3-6 luni

Nu construi un tablou de bord nou. Alege un singur indicator pe care compania îl măsoară deja și acceptă din start că nu vei putea demonstra cauzalitate. Poți demonstra direcție și coerență, iar în practică asta e de ajuns ca să susții o decizie de buget.

CUM LUCRĂM NOI

Cum arată un team building făcut de noi, de la primul telefon

Nu începem cu activitatea. Începem cu conversația de care echipa are nevoie și cu ce trebuie să fie diferit după ea. Abia apoi alegem exercițiul care o produce.

01

Scoping

O discuție cu tine și, dacă se poate, cu managerul echipei. Ce se întâmplă, între cine, de când.

02

Design

Un obiectiv scris, două-trei comportamente observabile și o agendă construită pentru ele.

03

Ziua

Facilitare, nu animație. Activitatea servește conversația, niciodată invers.

04

După

Sinteza în cuvintele echipei, angajamentele și un ghid scurt pentru manageri.

Scopingul durează o jumătate de oră și conține întrebări care uneori strică atmosfera: ce ați încercat deja, cine nu vorbește cu cine, ce nu avem voie să atingem. Din discuția asta iese ori un design, ori recomandarea să nu faci un team building acum. Le-am dat pe amândouă, în proporții pe care nu le regretăm.

Designul pleacă de la obiectivul scris și îți spune negru pe alb ce nu vom încerca să obținem într-o singură zi. Agenda are timpul de debrief marcat separat de activitate, ca să vezi exact cât din program este conversație. Dacă cineva vrea să mai adauge un exercițiu, se vede imediat de unde se ia timpul.

Ziua are un facilitator pentru grupul de lucru și încă unul când grupul e mare. Managerul direct este în sală, dar nu facilitează — dacă facilitează, oamenii spun doar ce e sigur de spus. Activitatea se oprește în momentul în care a produs materialul pentru conversație, nu când s-a terminat scenariul.

Debriefingul este partea pentru care ne plătești, chiar dacă în agendă ocupă mai puțin loc decât activitatea. Din el ies angajamente formulate de echipă, nu concluzii formulate de noi. **După**, primești o sinteză de o pagină în cuvintele echipei, lista de angajamente cu nume și termene și un ghid scurt de conversație pentru manageri, pentru cele patru săptămâni care contează. Dacă vrei, revenim la patru-șase săptămâni pentru o sesiune de continuare.

9,27/10

Scorul mediu al trainerilor noștri. Măsoară ziua, nu luna care urmează — exact motivul pentru care nu ne oprim la el.

CE NE DĂ DREPTUL SĂ SPUNEM ASTA

În sală din 2008

Programe peste 600 Participanți peste 20.000

Am lucrat cu echipe din Bosch, Continental, Banca Transilvania, Endava, Deloitte, Bombardier, ZF, Mazars, Groupama, Betfair, Steelcase și Gameloft. Am organizat și zile care au ieșit foarte bine și nu au schimbat nimic. Ghidul acesta vine în bună parte de acolo.

CÂND SPUNEM NU

Dacă ai nevoie de o petrecere pentru două sute de oameni, o agenție de evenimente o va face mai bine decât noi — și este o achiziție perfect legitimă. Dacă problema este un conflict structural, ținte contradictorii sau un drept de decizie neclar, îți spunem asta înainte de a face o ofertă. Un team building pus peste o problemă de arhitectură nu o rezolvă, doar o face mai vizibilă și mai greu de ignorat luni.

DACĂ AI NEVOIE DE MAI MULT

Când un eveniment nu este suficient

Uneori, după discuția de scoping, ajungem împreună la concluzia că problema nu este o zi care lipsește, ci un mod de a lucra. Atunci vorbim despre altceva.

Comportamentele pe care le vrei nu se fixează într-o singură sesiune, oricât de bine facilitată. Au nevoie de practică repetată pe munca reală, de manageri care le susțin în ritmul lor săptămânal și de o măsurare care să îți spună dacă s-a schimbat ceva. Pentru situațiile astea avem **Capability OS**: un mod structurat de a construi capabilitate într-o organizație, pe patru domenii interdependente — **Clarity, Accountability, Dialogue și Learning** — cu un diagnostic la început, practică între sesiuni și o măsurare la final, față de aceeași linie de bază.

Nu este o versiune mai scumpă a unui team building. Este un alt tip de lucru: se decide altfel, se cumpără altfel și cere din partea ta un angajament de câteva luni, nu de două zile. Un team building bun poate fi punctul de intrare — de multe ori chiar așa începe — dar nu îl înlocuiește și nici nu se preface că îl înlocuiește.

UNDE TE UIȚI MAI DEPARTE

Ghidul Capability OS explică pe larg cum arată, ce presupune și pentru cine nu este potrivit: azimut.team/capability-os. Dacă vrei varianta scurtă, o discuție de treizeci de minute e mai rapidă decât orice PDF, inclusiv ale noastre.

URMĂTORUL PAS

O discuție de 30 de minute, înainte de orice ofertă

Începem cu problema, nu cu catalogul. Ne spui ce se întâmplă în echipă, îți spunem dacă un team building este instrumentul potrivit — și ce am face în locul tău dacă nu este.

- ▶ Vii cu propoziția care descrie problema și cu ce vrei să fie diferit peste opt săptămâni.
- ▶ Îți spunem ce se poate obține realist și în ce formă.
- ▶ Dacă altcineva este alegerea mai bună, îți spunem și asta.

azimut.team/team-building →

URMĂTORUL PAS

Vrei ca aceste exerciții să producă schimbare care rămâne și după ce se termină ziua? azimut.team/team-building →

Scriem un insight de capabilitate pe lună — un singur lucru util despre cum se schimbă comportamentul în organizații. Toate ghidurile, libere, plus abonarea:

azimut.team/resurse →



URMĂTORUL PAS

Spune-ne comportamentul pe care vrei să-l schimbi.

Un diagnostic de 45 de minute, fără pitch deck. Pleci cu o citire mai clară a decalajului — indiferent dacă lucrezi cu noi sau nu.

azimut.team/contact →