

Oskar Mastnak-Sokolov

TIMBUILDING ZA VODJE

»Od vseh različnih vrst timbilinga, ki sem jih kadar koli vpisal v iskalnik, je timbiling za vodje nedvomno najslabše raziskan. To je nenavadno, saj je bila celotna metoda timbilinga sprva namenjena predvsem vodilnim, pa tudi zato, ker podatki kažejo na to, da timi vodilnih v sodobnem poslovnem okolju ne delujejo najboljše. Glavna pomanjkljivost metode je po mojem mnenju torej ravno njena velika neraziskanost, ki tudi timom vodilnih otežuje iskanje učinkovitih pristopov za izboljšanje delovanja. Hkrati pa pomanjkanje raziskav predstavlja dobro priložnost za psihologe, ki bi želeli prispevati k razvoju in boljšemu razumevanju področja.«

Timbiling za vodilne je orodje, ki lahko pomaga izboljšati delovanje vodstvenih timov. Označimo ga lahko za najpomembnejši timbiling, saj je od delovanja ekipe vodilnih odvisno delovanje celotne organizacije na vseh hierarhičnih ravneh. Večino sodobnih vodstvenih timov vodilni sami označujejo za neučinkovite, le petina je visokoučinkovitih, kar kaže na veliko potrebo po preverjenih in široko dostopnih intervencijah. Kljub temu je to področje teoretično in raziskovalno zapostavljeno. Literature je malo, ta, ki je dostopna, je v veliki meri zastarela. Čeprav sodobno poslovno okolje zahteva učinkovite in povezane vodstvene time, je raziskav, ki bi empirično podprle dostopne rešitve, malo, tudi zaradi širšega trenda k manj definirani in vse bolj razpršeni vlogi vodilnih. V tem poglavju poskušamo celostno predstaviti dostopno literaturo in jo združiti v teoretični model, ki bo omogočal učinkovito organizacijo in izvedbo timbilinga za vodilne. Za nadaljnji razvoj področja so nujne kakovostne nove raziskave.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Zgodovinski pregled razvoja timbilinga za vodstvene time razkriva zanimivo neskladje – čeprav je bila metoda prvotno namenjena prav vodstvenim timom, je zgodovinskih podatkov o razvoju timbilinga specifično za vodilne malo. Wesner (1995) omenja, da so v petdesetih in šestdesetih letih 20. stoletja v timbiling aktivnostih sodelovali praktično izključno vodilni, druge ravni zaposlenih pa so bile večinoma izključene. Glavni cilj teh zgodnjih intervencij je bilo izboljšanje medosebnih odnosov in komunikacije med vodilnimi.

V sedemdesetih letih se je zgodil prvi pomemben premik; fokus timbilinga za vodilne se je razširil z medosebnih odnosov k reševanju konkretnih organizacijskih izzivov (Wesner, 1995). Ta sprememba je bila posledica naraščajočih konkurenčnih pritiskov in posledične potrebe po tem, da se vodilni timi čim bolj učinkovito skupinsko odločajo.

Zanimivo je, da so od devetdesetih let dalje raziskave na temo timbilinga, namenjenega specifično vodstvenim timom, zelo redke. To lahko pripišemo več dejavnikom. Bass (1999) izpostavlja premik k bolj razpršenim oblikam vodenja, Sheard in Kakabadse (2004) podobno izpostavljata vse večjo usmeritev v deljeno vodenje, kjer se vodstvene odgovornosti razporejajo med člane tima, organizacijska hierarhija pa postaja vse bolj ploščata. Manjše zanimanje za raziskovanje timbilinga za ekipe vodilnih bi lahko bilo povezano tudi z ugotovitvami Critchleyja in Caseyja (1984), ki sta izpostavila, da številni vodstveni timi večino časa delujejo v operativnem, ne strateškem načinu, zaradi česar je potreba po timskem delu – in posledično tudi po timbilingu – v takih ekipah manjša.

Izzivi vodstvenih timov v modernem delovnem okolju so dobro dokumentirani, manjkajo pa raziskave, ki bi preverile, ali lahko nanje vplivamo s pomočjo timbilinga. Feldman (2017) kot enega ključnih problemov izpostavlja, da je medosebna dinamika v vodstvenih timih velikokrat napeta, predvsem zaradi tekmovanja za vpliv in različnih ravni avtoritete. To negativno vpliva na procese odločanja in manjša učinkovitost sodelovanja med vodilnimi. Nekateri vodje se hkrati težko soočijo s tem, da je njihova funkcija v sodobnih organizacijah vse manj definirana. Poleg tega izziv za učinkovito delovanje sodobnega

tima vodilnih predstavljata naraščajoča razširjenost hibridnega dela oz. dela na daljavo in vse večja nepredvidljivost poslovnega sveta (Salas idr., 2024; Kok in van den Heuvel, 2018).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Timbilding je splošno gledano uspešen pri krepitevi kohezivnosti timov, komunikacije in jasnosti vlog (Shuffler idr., 2018) – področij, ki so posebej pomembna za vodstvene time v sodobnem nestabilnem poslovnem okolju (Kok in van den Heuvel, 2018). To pomeni, da timbilding predstavlja potencialno rešitev za splošno slabo delovanje sodobnih vodstvenih timov. Raziskava Bain na podlagi velikega vzorca vodilnih izpostavlja, da 65 % vodij poroča o tem, da so njihovi vodstveni timi neučinkoviti, le petina pa je opisanih kot dobro delujočih (LeStage idr., 2023). LeStage in sodelavci (2023) opisujejo, da ekipe vodilnih velikokrat slabo delujejo kot celota, tudi če so sestavljene iz sposobnih in talentiranih posameznikov. Kot glavne težave izpostavijo nizko sodelovalnost, neučinkovito sprejemanje odločitev, pomanjkanje srečanj, ki bi omogočila ustrezno komunikacijo med vodilnimi, nejasnost ciljev in posledično strategij ter slabo definirane vloge. Vse to so sodobni izzivi, ki se presenetljivo dobro skladajo s štirimi glavnimi komponentami, ki naj bi jih izboljšal timbilding: postavljanje ciljev, medosebni odnosi, reševanje problemov in razjasnitev vlog (opisane v Klein idr., 2009).

Čeprav bi ustrezno izveden oz. prilagojen timbilding lahko predstavljal rešitev za nizko učinkovitost vodilnih timov, sistematični pregled literature kaže presenetljivo omejeno bazo empiričnih raziskav tega ozkega področja. Od 103 pregledanih raziskav jih je bilo uporabnih le šest, ki so eksplicitno proučevale intervencije timbildinga v kontekstu vodilnih. Učinkovitost timbildinga za ekipe vodilnih proučujejo tri raziskave iz osemdesetih let preteklega stoletja (Boss in McConkie, 1981; Eden, 1985; Morrison in Sturges, 1980), ena iz devetdesetih let (Mazany idr., 1995) in dve novejši (Dunford idr., 2017; Söderhjelm, 2018).

Najstarejša pridobljena raziskava (Morrison, 1980) poroča o blagih do zmernih pozitivnih učinkih na področju sodelovanja in komunikacije med člani tima vodilnih, pri čemer je bila intervencija najučinkovitejša

pri razjasnitvi vlog. Pomembno je poudariti, da so bili učinki na področju vodstvenih slogov minimalni, kar lahko kaže na to, da ima timbuilding le omejeno moč pri spreminjanju globlje zakoreninjenih pristopov k vodenju.

Boss (1981) v svoji študiji poroča o kratkoročni izboljšavi v kohezivnosti in zaupanju med vodilnimi po timbuildingu, ki je temeljil na delitvi zaznav. Čeprav so začetni rezultati pokazali pomembno izboljšanje organizacijske klime in vedenja, ki spodbuja sodelovanje in podporo med člani vodstvenega tima, so se pozneje pokazali nepričakovani negativni učinki. Povečana kohezivnost med vodilnimi je privedla do slabše komunikacije vodilnih s podrejenimi in posledično do poslabšanja organizacijske klime.

Nekoliko novejša raziskava (Eden, 1995) izpostavlja razkorak med dejanskimi in zaznanimi spremembami. Čeprav je ekipa vodilnih iz vojaškega sektorja po intervenciji subjektivno zaznala boljše delovanje na ekipni in organizacijski ravni, je bolj poglobljen in objektiven pristop pokazal, da niti organizacija niti ekipe, za katere so bili vodilni odgovorni, zaradi izvedenih intervencij niso delovale bolje. To izpostavlja potencialno nezanesljivost drugih ugotovitev, do katerih je privedel manj poglobljen metodološki pristop.

Časovno gledano bolj aktualna raziskava Dunforda in sodelavcev (2017) kaže, da lahko timbuilding za vodstvene time pozitivno vpliva na vse ravni organizacije. Izvedba timbuildinga je spodbudila boljše sodelovanje znotraj ekip vodilnih in med vodstvenimi timi na različnih hierarhičnih ravneh. Poleg tega je izboljšala reševanje konfliktov v celotni organizaciji, saj so vodilni razvili občutek odgovornosti za aktivno reševanje nesoglasij med podrejenimi. Druga novejša raziskava (Söderhjelm, 2018) podobno poroča o spremembah, ki pozitivno vplivajo tudi na nižje ravni organizacije. Timbuilding za vodilne je spodbudil sodelovalno vedenje ter spremenil komunikacijske vzorce od centraliziranih k bolj decentraliziranim.

Za razumevanje uporabnosti metode za vodstvene time lahko poskusimo potegniti vzporednice tudi s splošnimi raziskavami timbuildinga. Klein in sodelavci (2009) so v svoji metaanalizi ugotovili zmerno pozitivne učinke timbuildinga, pri čemer je velikost skupine delovala kot moderator – večje skupine so imele od timbuildinga več koristi. Pričakujemo lahko torej, da bodo rezultati timbuildinga na timih vodilnih, ki so praviloma manjši, nekoliko slabši kot na večjih (splošnih) timih, kar lahko predstavlja potencialen izziv.

Pomanjkanje sodobnih raziskav timbilinga za vodstvene time lahko delno pripišemo trendu bolj razpršenih oblik vodenja (Bass, 1999) in posledičnemu zabrisovanju mej med vodstvenimi in splošnimi timi. To kaže na potrebo po ponovnem razmisleku o tem, kako, za koga in na kakšen način je smiselno izvesti to metodo.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Raziskav timbilinga, namenjenega izključno vodilnim timom, je malo, podobno pa je pomanjkanje sprejetih teoretičnih smernic za ustrezen pristop h gradnji specifično vodstvenih ekip. Kljub temu lahko z združevanjem splošnih ugotovitev o timbilingu (Klein idr., 2009) in omejenih spoznanj specifično o vodstvenih timih sestavimo nekaj smernic o tem, kdaj, s kom in kako je timbiling v vodstvenem kontekstu smiselno izvesti.

Timbiling za vodstvene time je posebej primeren v naslednjih situacijah:

- Ko mora tim vodilnih sprejeti pomembne strateške odločitve, kar zahteva visoko stopnjo sodelovanja in usklajenosti med vodilnimi (Critchley in Casey, 1984). Timbiling lahko v tem primeru pomaga pri združevanju različnih pogledov in kompetenc.
- V obdobjih organizacijskih sprememb, ki zahtevajo ponovno usklajitev ali ozaveščanje o širši viziji (Feldman, 2017). Ker se spremembe v sodobnem poslovnem okolju dogajajo vse hitreje in pogosteje, mora biti večina timov vodilnih sposobna hitrega prilagajanja strateških usmeritev, pri čemer lahko pomaga timbiling.
- Pri spremembah v sestavi vodstvenega tima oz. kadar je potrebna integracija novih članov (Söderhjelm, 2018). Timbiling lahko v tem kontekstu pomaga vodilnim najti ravnotežje med ohranjanjem obstoječega načina delovanja in upoštevanjem prispevkov oz. vpogledov novih članov.
- Ko se pojavljajo težave v komunikaciji ali odločanju med vodilnimi (Shuffler idr., 2018). Timbiling lahko pomaga pri učenju ali vaji konstruktivnega konflikta, ki pomaga najti in sprejeti najboljše možne odločitve.

Pri tem je smiselno omeniti opozorilo Critchleyja in Caseyja (1984), da je timbiling pri vodilnih ekipah primeren le v 5–10 % časa, specifično v obdobju strateških razprav, zaradi česar morajo biti timbiling intervencije vnaprej načrtovane in izvedene ob pravem času. Tudi če je ocena avtorjev preveč pesimistična (narava dela vodilnih se je od osemdesetih let pomembno spremenila), je izbira ustreznega časa za izvedbo še vedno izrednega pomena. Organiziranje timbilinga ob napačnem času, na primer v obdobju velike količine dela, lahko sproži odpor vodilnih, kar bo zmanjšalo učinkovitost intervencije in otežilo vsa nadaljna prizadevanja za ponovno organizacijo timbilinga za vodilne.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je namenjena vodilnim ekipam, ki želijo učinkoviteje delovati in sodelovati. V nasprotju s splošnim timbilingom, ki se osredotoča na splošne cilje, kot so izboljšanje sodelovanja in komunikacije, timbiling za vodstvene time zahteva bolj celosten pristop, ki izvedbo metode umesti v širši organizacijski kontekst. To je pomembno zaradi različnih dejavnikov:

- Če je vodilna ekipa povezana, podjetje kot celota pa ne, bo lahko timbiling specifično za vodilne dodatno poslabšal delovno klimo in vodilne oddaljal od preostalih timov v podjetju. To lahko poslabša zadovoljstvo podrejenih in ima dolgoročno negativne učinke na organizacijsko kulturo. O fenomenu piše Boss (1981), Morrison (1980) pa omenja, da je treba graditi povezanost na vseh ravneh organizacije, ne le v ekipah vodilnih. Če se odločimo za timbiling za vodilne, je smiselno, da pred njo ali kmalu po njej izvedemo podoben dogodek še s preostalimi timi. Na ta način se izognemo potencialnemu občutku ločenosti vodilnih od podrejenih oz. občutku podrejenih, da se z vodilnimi ravna drugače.
- Timbiling za vodilne je sploh primeren za time, ki se soočajo z višjo stopnjo odgovornosti in sprejemanjem strateških odločitev. Bolj kot se tim vodilnih v svojem delovanju razlikuje od splošnih timov, bolj smiselno je metodo prilagoditi skladno s konkretnimi smernicami za vodilne.
- Vse več vodstvenih ekip deluje hibridno ali na daljavo (Salas idr., 2024). Metoda je v osnovi primerna za fizične, hibridne ali oddaljene

time vodilnih, a jo je najlažje in najbolj učinkovito organizirati v živo. Časovno je timbilding za vodilne torej pomembno ustrezno umestiti in vnaprej načrtovati tako, da bo omogočena čim večja udeležba v živo.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Na podlagi metaanalize Kleina in sodelavcev (2009) ter prilagoditve pristopa za vodstvene time (delno po Söderhjelm, 2018) predlagamo pristop s šestimi ključnimi komponentami, ločenimi na tri faze.

A: PREDHODNA FAZA

1. Diagnostika in določanje ciljev: predhodna faza združuje oceno obstoječega stanja in določanje specifičnih ciljev.

Primeri diagnostičnih orodij:

- vprašalniki, npr. Vprašalnik o razvoju skupine (angl. *Group Development Questionnaire* – GDQ; Wheelan in Hochberger, 1996),
- strukturirani intervjuji z vodilnimi,
- opazovanje sestankov vodstvene ekipe,
- 360-stopinjsko ocenjevanje vodstvenih kompetenc.

Določanje ciljev timbilinga za vodilne (primer):

- kvantitativni cilji:
 - o izboljšanje rezultatov GDQ za 20 % v 6 mesecih,
 - o skrajšanje časa odločanja na vodstvenih sestankih za 30 %,
 - o povečanje ocene zadovoljstva vodilnih za 25 %;
- kvalitativni cilji:
 - o razvoj skupne strateške vizije,
 - o izboljšanje medoddelčnega sodelovanja,
 - o okrepitev zaupanja med različnimi nivoji organizacije.

B: KLJUČNE INTERVENCIJE

Pomembno: Na podlagi diagnostike in ciljev izberemo eno ali več od naslednjih intervencij; ni nujno, da vse izvedemo hkrati (Klein idr., 2009). Intervencijo izberemo glede na rezultate diagnostike, cilje organizacije, dostopne vire in pripravljenost vodstvene ekipe na spremembe.

2. Strateško postavljanje ciljev: na podlagi Kleinovega modela, kjer je poudarek na ozaveščanju nadrednih ciljev in njihovi povezavi z

individualnimi cilji, to komponento v vodstvenem timu prilagodimo vlogi vodilnih pri definiranju strateških nadrednih ciljev, ki jim sledi celotna organizacija. Vodstvena ekipa mora razviti skupno strateško vizijo ter se zavedati pomena usklajenosti pri dojemanju le-te. Proces vključuje identifikacijo želenih rezultatov na organizacijski ravni ter določanje potrebnih virov za njihovo doseganje. Timbuilding za vodilne lahko ustvari prostor, kjer se različni pristopi in vpogledi vodstvenega tima uskladijo v koherentno celoto.

3. **Vodstvena vloga in avtoriteta:** ta intervencija temelji na Kleinovi komponenti razjasnitve vlog, vendar jo prilagajamo potrebam vodstvenega tima. Kleinov model poudarja pomen jasne komunikacije glede vlog znotraj tima – pri vodstvenih timih to razširimo na jasno opredelitev področij, za katere je posamezni vodilni odgovoren, in vzpostanje sistema, ki bo posameznim vodilnim dodelil avtoriteto, ki jo potrebujejo za izpolnjevanje svoje odgovornosti.
4. **Medosebni odnosi v kontekstu vodenja:** nadgradnja Kleinove komponente gradnje medosebnih odnosov. Medtem ko Klein poudarja razvoj zaupanja in timskih veščin, pri vodstvenih timih posebno pozornost namenjamo ohranjanju dobrih odnosov in enotnosti v ekipi, v kateri lahko različne ravni avtoritete hitro sprožijo zamere in nezadovoljstvo, ki vodita v neusklajenost. Grajenja zaupanja se moramo lotiti na primeren način. Z vajo jasne komunikacije in ozaveščanja področij odgovornosti (komponenta 3) na primer vodilni eden drugemu sporočajo, da zaupajo v sposobnosti ostalih vodilnih. Pri gradnji zaupanja kot temelja dobrih odnosov lahko pomaga tudi zaveza k avtonomiji posameznih članov; tu lahko pomaga zaveza, da se vodilni bodo vmešavali v delo ostalih članov vodstvene ekipe.
5. **Strateško reševanje problemov:** ta komponenta se v veliki meri sklada s to, ki jo Salas in sodelavci (1999) predlagajo za splošne time. Podobno kot splošni timi morajo timi vodilnih identificirati glavne probleme v svojem delovanju, skupaj pripraviti načrt za implementacijo rešitev in sproti ocenjevati napredek. Reševanje problemov v delovanju tima vodilnih je še posebej pomembno, saj je od njegovega dobrega delovanja odvisen uspeh celotne organizacije. Gre za nekažko metakomponento, ki je vsaj delno prisotna pri izvedbi katerekoli ostale komponente.

C: ZAKLJUČNA FAZA

6. Evalvacija in spremljanje procesa: sistematično spremljanje in vrednotenje napredka je ključno za zagotavljanje trajnosti rezultatov timbilinga. Ta faza vključuje ponovno oceno stanja z istimi diagnostičnimi orodji ter vzpostavitev rednih srečanj za refleksijo in načrtovanje nadaljnjega razvoja ekipe.



Slika 1. Predlagani model izvedbe timbilinga za vodilne

PRIMER UPORABE METODE

Raziskava Söderhjelm (2018) je potekala na štirih vodstvenih skupinah oddelkov švedske medicinske univerze, kjer je začetna diagnostika razkrila problematično organizacijsko klimo z visokimi zahtevami, nizko avtonomijo in avtoritarnim vodenjem. Čeprav se raziskava ne naslanja na specifično teoretično strukturo, se da njen potek aplicirati na model, ki smo ga sestavili in predstavili zgoraj.

A. PREDHODNA FAZA je vključevala tako diagnostiko kot določanje ciljev. Udeleženci so rešili anketo o delovnem okolju in vprašalnik GDQ (Wheelan in Hochberger, 1996). Na podlagi rezultatov je izvajalka določila tri cilje: izboljšanje komunikacije, razvoj sodelovalnega vodenja in usklajevanje vodstvenih pristopov.

B. IZBRANE INTERVENCIJE lahko umestimo v tri predvidene kategorije iz našega modela:

- 1. Vodstvena vloga in avtoriteta:** Udeleženci so na strokovno vodenih delavnicah naslavljali nejasnosti v vodstvenih vlogah in ozavestili pomen svojih zadolžitev. Potekal je tudi trening vodstvenih veščin.
- 2. Medosebni odnosi v kontekstu vodenja:** S pomočjo delavnic so udeleženci razvijali učinkovitejšo komunikacijo in krepili zaupanje, tako med sabo kot med različnimi nivoji organizacije. Načela dobre komunikacije so se prenesla z vodstvenega tima na nižje organizacijske nivoje.

3. *Strateško reševanje problemov*: Udeleženci so se strukturirano pogovarjali o konkretnih delovnih izzivih. Ker je raziskava potekala dlje in je bilo timbilingov več, se je pojavila možnost, da so naučne strategije uporabili v praksi in poročali o njihovi učinkovitosti, kar je omogočilo integracijo teoretičnega znanja, pridobljenega na timbilingu, s praktičnimi izkušnjami.

C. ZAKLJUČNA FAZA

Evalvacija in spremljanje procesa: Po koncu programa so udeleženci ponovno rešili vprašalnik GDQ, zabeležene pa so bile tudi kakovostne spremembe.

Rezultati po komponentah

1. *Vodstvena vloga in avtoriteta*:
 - jasnejše vodstvene vloge in
 - več sodelovalnega vodenja.
2. *Medosebni odnosi*:
 - izboljšana vertikalna in horizontalna komunikacija ter
 - večja kohezivnost in zavzetost timov.
3. *Reševanje problemov*:
 - učinkovitejši procesi odločanja in
 - izboljšani delovni procesi.

Söderhjelm (2018) zaključuje, da so udeleženci naučena znanja uspešno prenesli v prakso, na kar kaže tudi poznejša analiza stanja. Čeprav avtorica svojih pristopov ni strukturirala s pomočjo teoretičnega modela, specifično prilagojenega za vodstvene time, vidimo, da naknadna uporaba našega modela kaže na to, da smo kategorije ustrezno določili. Ker objavljenih novejših raziskav, izvedenih na vodilnih, žal ni, pa ustreznosti našega modela žal ne moremo natančneje preveriti.

VLOGA PSIHOLOGA

Psihologi lahko s svojim strokovnim znanjem prispevamo k boljši izvedbi timbilinga za vodje. Pomen doprinosa psihologa smo združili na štiri najpomembnejša področja: diagnostiko, izvedbo, evalvacijo in raziskovanje.

Psihologi smo posebej dobro usposobljeni na področju diagnostike in načrtovanja. S pomočjo psihometričnih orodij lahko natančno ocenimo začetno stanje vodstvene ekipe ter na podlagi dejanskih podatkov, ne predpostavk in subjektivnih opažanj, identificiramo glavne izzive vodstvenega tima. S takim pristopom veliko verjetneje izberemo ustrezno obliko teambuildinga, ki bo prinesla želene rezultate.

Poleg tega lahko psihologi timbilding za vodilne izvedemo strokovno. Večina timbildingov, dostopnih na trgu, se osredotoča predvsem na zabavne in sproščujoče aktivnosti, ki pa pogosto ne temeljijo na strokovnem znanju ali raziskavah. S poznavanjem raziskav in teorije o delovanju človeka ter medosebnih odnosov znamo torej izbrati in ustrezno izvesti širok nabor različnih strokovno podprtih intervencij, ki bodo bolj verjetno prinesle dolgoročne pozitivne učinke.

Psiholog ima pomembno vlogo tudi v fazi končne evalvacije in spremljanja napredka. Sploh psihologi, zaposleni v organizaciji, lahko ekipi vodilnih ponujajo stalno podporo in glede na izmerjeni ali opaženi napredek načrtujejo nadaljnje intervencije. Psiholog lahko zagotovi, da timbilding za vodilne ne ostane le pri enkratni izvedbi, ampak predstavlja proces, v katerem se pozitivne spremembe v vodstvenem timu tudi ohranijo in nadgrajujejo.

Ob trenutnem pomanjkanju znanstveno podprtih pristopov k timbilingu za vodje imamo psihologi tudi pomembno vlogo pri razvoju in raziskovanju tega področja. S tem lahko pomembno prispevamo k boljšemu razumevanju timbilinga za vodilne in posredno k izboljšanju kakovosti ponudbe na trgu.

PREDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Timbilding lahko izboljša delovanje vodstvenih timov, če je strokovno zasnovan in ustrezno dolgoročno podprt. Dokazani pozitivni učinki vključujejo izboljšano komunikacijo med vodilnimi, večjo jasnost vlog in boljše usklajevanje s strateškimi cilji organizacije (Söderhjelm, 2018). Vodstveni timi, ki gredo čez ta proces, običajno razvijejo učinkovitejše pristope k odločanju in povečajo verjetnost, da se bodo dobre prakse prenesle v delovno okolje (Morrison, 1980). Pomembno je tudi, da se

pozitivni učinki pogosto prenesejo na celotno organizacijo, kar se lahko odraža tudi v večji zavzetosti zaposlenih in boljšem delovnem vzdušju.

Sploh starejši avtorji pa pri timbilingu specifično za vodstvene time omenjajo tudi več pomanjkljivosti. Kritična sta Critchley in Casey (1984), ki opozarjata na več pomembnih omejitev. Omenjata, da je velik del vodstvenega dela individualen, zaradi česar lahko pretirano poudarjanje timskega pristopa vodi v neučinkovito porabo časa za naloge, ki tega ne potrebujejo. Gre za kritiko, ki v veliki meri odraža bolj tradicionalen pogled na vodenje, v katerem je ekipa vodilnih odmaknjena od podrejenih, odločitve pa se pretežno sprejemajo individualno. Sodobne delovne organizacije mejo med vodilnimi in podrejenimi dojemajo kot vse bolj nejasno in arbitrarno, hkrati pa celo vodilne funkcije postajajo vse bolj fluidne in odražajo predvsem trenutne potrebe organizacije. Čeprav je meja med vodilnimi in zaposlenimi vse manj jasna, pa se naloge prvih v večini podjetij še vedno razlikujejo od nalog splošnih timov – odločitve vodilnih imajo širši vpliv, njihovo delo je bolj individualno in strateško usmerjeno, hkrati pa nosijo večjo odgovornost. Smiselno je torej razmisliti o tem, ali je pomen timskega dela v timu vodilnih res enako velik kot v splošnih timih.

Boss (1981) kot pomanjkljivost izpostavlja še, da lahko močno povezana vodstvena ekipa razvije pretirano zaprtost in izgubi stik s potrebnimi organizacije kot celote. To lahko vodi v poslabšanje organizacijske klime in pojav konfliktov z drugimi oddelki. Kot smo zapisali v poglavju, je torej nujno, da so timbilingi za vodilne ekipe umeščeni v širšo strategijo, ki predvideva tako povezovanje vodstva kot povezovanje med vodstvom in drugimi zaposlenimi.

Praktične omejitve vključujejo tudi visoke stroške kakovostnih programov, potrebo po dolgotrajni strokovni podpori in omejen dostop do usposobljenih izvajalcev. Večino timbilingov izvajajo posamezniki, ki niso ustrezno psihološko izobraženi in morda zaradi tega slabše razumejo potrebe vodilne ekipe. Posebej pri vodstvenih ekipah je izziv tudi časovna obremenjenost članov; prisilna udeležba ob hkratnem časovnem pritisku lahko sproži odpor in vodi do neželenih posledic. Ker je literature izredno malo, je treba upoštevati še dejstvo, da je trenutno razumevanje metode v kontekstu vodstvenih timov zelo omejeno.

LITERATURA

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Boss, R. W. in McConkie, M. L. (1981). The destructive impact of a positive team-building intervention. *Group & Organization Studies*, 6(1), 45–56.
- Critchley, B. in Casey, D. (1984). Second thoughts on team building. *Management Education and Development*, 15(2), 163–175.
- Dunford, B. B., Mumford, K. J., Boss, R. W., Boss, A. D. in Boss, D. S. (2017). *Do it right or not at all: A longitudinal evaluation of a conflict management system implementation* (Purdue University Economics Working Papers št. 1302). Purdue University, Department of Economics.
- Eden, D. (1985). Team development: A true field experiment at three levels of rigor. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 94–100.
- Feldman, H. R. (2017). Identifying, building, and sustaining your leadership team. *Journal of Professional Nursing*, 34(2), 87–91.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R. in Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181–218.
- Kok, J. in van den Heuvel, S. C. (2018). Leading in a VUCA world. V *Contributions to management science*.
- LeStage, G., Nilsson DeHanas, S., Gerend, P. in Narula, I. (2023). *At the top, it's all about teamwork*. Bain & Company. Pridobljeno 2. 2. 2025 s <https://www.bain.com/insights/at-the-top-its-all-about-teamwork/>
- Lyubovnikova, J., West, M. A., Dawson, J. F. in Carter, M. R. (2015). 24-Karat or fool's gold? Consequences of real team and co-acting group membership in healthcare organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 929–950.
- Mazany, P., Francis, S. in Sumich, P. (1995). Evaluating the effectiveness of an experiential “hybrid” workshop: Strategy development and team building in a manufacturing organization. *Journal of Management Development*, 14(1), 40–52.
- Morrison, P. in Sturges, J. (1980). Evaluation of organization development in a large state government organization. *Group & Organization Studies*, 5(1), 48–64.
- Obiekwe, O., Mobolade, G. O. in Akindade, M. E. (2021). Team building and teamwork in organizations: Implications to managers and employees in workplaces. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*, 4(1), 261–274.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B. in Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small Group Research*, 30(3), 309–329.
- Salas, E., Linhardt, R. in Fernández Castillo, G. (2024). The science (and practice) of teamwork: A commentary on forty years of progress. *Small Group Research*, 1–34.

- Sheard, A. G. in Kakabadse, A. P. (2004). A process perspective on leadership and team development. *Journal of Management Development*, 23(1), 7–106.
- Shuffler, M. L., DiazGranados, D., Maynard, M. T. in Salas, E. (2018). Developing, sustaining, and maximizing team effectiveness: An integrative, dynamic perspective of team development interventions. *Academy of Management Annals*, 12(2), 688–724.
- Söderhjelm, T. (2018). *Teaming over time: Team and team leadership development through different interventions* [doktorska disertacija]. Karolinska Institutet.
- Wesner, M. S. (1995). *A journey of change: The history of team building in organizations, 1900-1989* [doktorska disertacija]. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Wheelan, S. A. in Hochberger, J. M. (1996). Validation studies of the group development questionnaire. *Small Group Research*, 27(1), 143–170.

LEADERSHIP'S TEAM BUILDING

Team building for leaders is a tool that can help improve the performance of management teams. This is important because most management teams are self-reported by managers as ineffective, with only a fifth being highly effective, indicating a great need for effective and widely available interventions. Nevertheless, this is an area that is neglected when it comes to theory and research. The literature is scarce, and what is available is largely outdated. Although the modern business environment requires effective and cohesive leadership teams, there is little empirical evidence to support the solutions available, which can in part be ascribed to the broader trend towards less defined and increasingly diffuse leadership roles. In this chapter, we attempt to present the available literature in a comprehensive way and to integrate it into a theoretical model that will enable the effective organization and implementation of team building for leadership teams. New high-quality research is needed to further develop the field.