

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV TIMSKEGA DELA NA AGILNOST ORGANIZACIJ V  
KRIZNIH SITUACIJAH**

Ljubljana, oktober 2023

ALENA BRAČUN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Alena Bračun, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv timskega dela na agilnost organizacij v kriznih situacijah, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Darijo Aleksić

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, da raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>UVOD</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>1 KRIZNE SITUACIJE</b> .....                               | <b>2</b>  |
| 1.1 Opre delitev krize.....                                   | 2         |
| 1.2 Vrste kriz v organizaciji .....                           | 4         |
| 1.3 Značilnosti kriznih razmer .....                          | 6         |
| 1.4 Krizni management .....                                   | 6         |
| 1.5 Pozitivni učinki krize za organizacije .....              | 9         |
| <b>2 AGILNOST</b> .....                                       | <b>10</b> |
| 2.1 Opre delitev agilnosti.....                               | 10        |
| 2.2 Agilne metode .....                                       | 12        |
| 2.3 Agilni timi in posamezniki .....                          | 15        |
| 2.4 Agilne organizacije .....                                 | 18        |
| 2.5 Pomen organizacijske agilnosti v kriznih situacijah ..... | 20        |
| <b>3 TIMSKO DELO</b> .....                                    | <b>21</b> |
| 3.1 Opre delitev tima in timskega dela.....                   | 21        |
| 3.2 Vrste timov .....   | 23        |
| 3.3 Vloge v timu.....   | 23        |
| 3.4 Oblikovanje tima in faze razvoja.....                     | 25        |
| 3.5 Komunikacija v timu .....                                 | 27        |
| 3.6 Obvladovanje konfliktov .....                             | 28        |
| 3.7 Vodenje timov .....                                       | 30        |
| 3.8 Učinkovitost in uspešnost timov .....                     | 31        |
| <b>4 EMPIRIČNA RAZISKAVA</b> .....                            | <b>32</b> |
| 4.1 Opre delitev problema in raziskovalna vprašanja.....      | 32        |
| 4.2 Zbiranje podatkov .....                                   | 33        |
| 4.2.1 Raziskovalna metoda .....                               | 33        |
| 4.2.2 Izvedba intervjujev in opis vzorca.....                 | 34        |
| 4.2.3 Analiza podatkov .....                                  | 35        |
| 4.3 Rezultati raziskave.....                                  | 36        |
| 4.3.1 Agilnost tima .....                                     | 36        |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 4.3.2      | Učinkovita komunikacija .....                              | 37        |
| 4.3.3      | Konflikti .....  | 39        |
| 4.3.4      | Sodelovanje .....  | 40        |
| 4.3.5      | Raznolikost znanj in spretnosti .....                      | 41        |
| 4.3.6      | Jasne vloge, odgovornosti in cilji .....                   | 42        |
| 4.3.7      | Samoupravljanje in podpora vodstva .....                   | 43        |
| 4.3.8      | Predhodne izkušnje .....                                   | 44        |
| 4.3.9      | Dobro vodenje .....  | 44        |
| <b>5</b>   | <b>DISKUSIJA IN PRIPOROČILA .....</b>                      | <b>45</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Interpretacija rezultatov .....</b>                     | <b>45</b> |
| <b>5.2</b> | <b>Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja.....</b> | <b>49</b> |
| <b>5.3</b> | <b>Praktična priporočila .....</b>                         | <b>50</b> |
|            | <b>SKLEP .....</b>   | <b>51</b> |
|            | <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>                            | <b>53</b> |
|            | <b>PRILOGA .....</b>                                       | <b>61</b> |

## **KAZALO TABEL**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Vpliv krize na različne krize .....               | 4  |
| Tabela 2: Skupine v primerjavi s timi .....                 | 22 |
| Tabela 3: Devet vlog v timu .....                           | 24 |
| Tabela 3: Devet vlog v timu (nad.) .....                    | 25 |
| Tabela 4: Pozitivne in negativne posledice konfliktov ..... | 29 |
| Tabela 5: Osnovni podatki intervjuvancev.....               | 35 |

## **KAZALO SLIK**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Krivulja kriznega managementa .....                                | 8  |
| Slika 2: Porušitev ravnovesja kot možnost novih priložnosti ali krize ..... | 10 |
| Slika 3: Scrum sprinti .....  | 13 |
| Slika 4: Kanban tabla .....   | 14 |
| Slika 5: Agilni trener .....  | 16 |
| Slika 7: oblikovanje tima.....  | 25 |
| Slika 8: Proces razvoja timov .....   | 27 |
| Slika 10: Strategije reševanja konfliktov .....                             | 30 |

## **KAZALO PRILOG**

|  |   |
|--|---|
| Priloga 1: Polstrukturirani globinski intervju ..... | 1 |
|--|---|

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**EU** – (angl. European Union); Evropska unija

**RV** – Raziskovalno vprašanje

**BBER** – (angl. Department of Business Enterprise Reform); oddelek o poslovnih reformah

**WIP** – (angl. Work in progress); v delu

**BML** – (angl. Build-Measure-Learn); naredi-pomeri-uči



## UVOD

Hitre spremembe so stalnica poslovnega življenja. Spreminjanje poslovnega okolja in poslovnih možnosti in s tem povezanih tveganj, zahtevajo hitro predvidevanje in zaznavanje sprememb. Nenehne spremembe so torej zaznamovane s številnimi nestabilnostmi, ki pomembno vplivajo na delovanje organizacij (Ebrahimian Jelodar & Ebrahimian Jelodar, 2011; Leveson 2004). Dubrovski (2011) in Doern (2016) navajata, da bodo zaradi tehnološke, politično-gospodarske in družbeno-kulturne rasti našega okolja krize, s katerimi se bodo soočale organizacije, vse bolj pogoste. Naprej navajata, da je kriza nenačrtovan in nezaželen proces, ki traja omejen čas, na katero je mogoče le deloma vplivati in ki se lahko konča na vse načine.

Pri opredeljevanju krize se razhajajo mnenja, ali gre za dogodek, proces ali stanje. Novak (2000) krizo opredeli kot dejavnik, zaradi katerega ne more delovati enako kot pred njim. Naprej navaja, da lahko ta ogrozi organizacijsko sposobnost preživetja, onemogoči dosego ciljev v organizaciji ali pa celo ogrozi njen obstanek.

Iz zgoraj zapisanega sledi, da se v času krize organizacije soočajo s težko nalogo obvladovanja kriznih razmer. Odločitve morajo biti hitre in pravilne, saj se jih pogosto ne da popravljati. Prav tako v času kriznih razmer ni mogoče uporabiti obstoječih strategij, ker je skoraj vsaka krizna situacija edinstvena in kot taka zahteva tudi edinstveno strategijo in rešitev. Kot navaja Novak (2000) lahko posplošimo, da je agilnost, tj. sposobnost hitrega prilagajanja na spremembe, ključnega pomena za obvladovanje kriznih situacij.

V hitro spreminjajočem okolju morajo organizacije hkrati ovrednotiti tudi svoje strateške prioritete in poslovne poglede ter poudariti prilagajanje spremembam v poslovnem okolju z novimi metodami sodelovanja (Bessant, Knowles, Briffa & Francis, 2002). Cockburn in Highsmith (2001) ugotavljata, da ima timsko delo pomemben vpliv na organizacijsko agilnost. Swezey in Salas (1992) pa opredelita timsko delo kot eno izmed orodij, ki izboljšuje organizacijsko prilagodljivost in doseganje drugih prednosti, kot so zmanjševanje stroškov, inovativnost in učinkovito odločanje.

Moses in Stahelski (1999) pa pojasnita, da lahko timsko delo posledično razumemo tudi kot odgovor na globalno gospodarsko konkurenco in neprekinjene tehnološke inovacije, ki so privedle do potreb po učinkovitem reševanju problemov v organizacijah.

**Namen** magistrskega dela je prispevati k razumevanju vpliva timskega dela na agilnost organizacije v kriznih situacijah. Tematika, kako lahko timsko delo vpliva na agilnost organizacij v kriznih situacijah, je za današnji čas, ko se organizacije soočajo s številnimi kriznimi situacijami, zelo pomembna. Analiziranje in pregled možnih rešitev in sprememb znotraj organizacije, ki lahko organizaciji omogočajo učinkovito soočanje s kriznimi situacijami, je namreč ključnega pomena. Rezultati magistrskega dela bodo koristili vsem organizacijam, ki se soočajo s kriznimi situacijami in kjer je pojavnost timskega dela visoka.

S pomočjo raziskave bom preučila, kakšno mora biti timsko delo, da bo imelo, poleg ostalih prednosti, pozitiven vpliv tudi na agilnost organizacije v kriznih situacijah.

**Temeljni cilj** magistrskega dela je teoretično in empirično preučiti vpliv timov in temeljnih značilnosti timskega dela na agilnost v krizni situaciji. Pri tem bosta pomožna cilja magistrskega dela naslednja:

1. pregledati obstoječo literaturo na temo timskega dela, organizacijske agilnosti in kriznih situacij,
2. na podlagi pregledane literature s pomočjo intervjujev preučiti razmerje med omenjenimi konstrukti (tj. timskim delom, agilnost organizacije, krizne situacije).

V magistrskem delu bom preučevala naslednja raziskovalna vprašanja (v nadaljevanju RV):

**RV1:** Kako timsko delo vpliva na organizacijsko agilnost?

**RV2:** Katere značilnosti timskega dela najbolj pozitivno/negativno vplivajo na agilnost organizacije v kriznih razmerah?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bom uporabljala splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa ter metodo deskripcije, zlasti pri opredelitvi in razlagi pojmov s področja timov, timskega dela, agilnosti in kriznih situacij. Splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa bo temeljila na poznavanju domače in povečini tuje literature vseh omenjenih področij, objavljene pretežno v znanstvenih člankih, knjigah na podatkovnih bazah Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani.

Empirični del magistrskega dela temelji na kvalitativni raziskavi, ki jo bom opravila s pomočjo polstrukturiranih globinskih intervjujev. Intervjuje sem izvedla s šestimi člani tima oskrbovalne verige v podjetju, ki predeluje plastiko. Tim sestavljajo: vodja tima, glavni skladiščnik, planer, operativni nabavnik, operativni prodajnik in specialist za optimizacijo. S pomočjo odgovorov članov tima oskrbovalne verige bom preučila razmerje med omenjenimi konstrukti ter tako poiskala odgovorne na raziskovalna vprašanja. V zadnjem koraku bom dodala še svoje spoznanje in mnenje, pri tem bom skušala orisati problematiko znotraj izbranega tima in podati predloge za izboljšavo.

## **1 KRIZNE SITUACIJE**

### **1.1 Opredelitev krize**

Kriza je dokaj pogosto uporabljena oznaka za negotove, težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, ker se nanaša na široko področje naravnih, ekonomskih in družbenih procesov (Hermann, 1963; Fink, 1986; Hills, 1998; Dutton, 1986; Quarantelli, 1988). V



vsakdanjem jeziku ima kriza največkrat prevladujočo negativno konotacijo, ker jo povezujemo z grožnjami, neprijetnostmi in težavami (Dubrovski, 2011).

Sruk (1980) pojasni, da etimološko beseda kriza izhaja iz grške besede krinein, (odločiti kaj, soditi; krisis-presoja, prepir). Raziskovanje kriz še zdaleč ni novo. Število študij o krizah se v zadnjem desetletju znatno povečuje (Herbane, 2010; Smallbone, 2012; Bullough, Renko & Myatt 2014; Williams & Vorley 2015; Davidsson & Gordon 2016; Doern 2016; Williams, Gruber, Scutcliffe & Shepherd 2016; Simón-Moya, Revuelto-Taboada & Ribeiro-Soriano 2016; Grube & Storr 2018).

Večina avtorjev povzema definicijo, ki jo je razvil nemški strokovnjak Krystek (1989), ki pravi, da so podjetniške krize nenačrtovani, nezaželeni in časovno omejeni procesi, na katere je mogoče le omejeno vplivati, njihov izid pa je lahko različen. Iz tega sledi, da lahko vsebinsko in trajno ogrozijo, ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja ali njegovih pomembnih posameznih delov.

Po mnenju ministrstva za reformo podjetij (angl. Department of Business Enterprise Reform - BBER) je kriza nenormalna situacija, ki presega vsakdanje poslovanje in ogroža tako delovanje kot tudi varnost in ugled organizacije (Cunge & Konieczny, 2003). Holz, Hildebrandt in Weber (2006) pravijo, da se kriza zgodi, ko pride do resne okvare sposobnosti sistema, da se spopade z nastalo situacijo, kar povzroči nadaljnje stopnjevanje oz. širjenje negativnih učinkov.

Pri opredeljevanju krize prihaja do delitve mnenj ali je kriza dogodek, proces ali stanje. Barton in Harigree (1995) navajata, da je kriza nepredvidljiv in pomemben dogodek, ki bo najverjetneje prinesel negativni izid. Barton in Harigree (1995) navajata tudi, da tako dogodek kot njegova posledica lahko močno poškodujeta organizacijo, njene zaposlene, storitve, finančne pogoje, izdelke in ugled. Podobno razlagata tudi Barnett in Pratt (2000), ki krizo opredeljujeta kot položaj, v katerem se znajde resno ogrožena organizacija.

James in Wooten (2010) pravita, da je kriza redka in pomembna situacija, ki ima zmožnost, da postane javna in prinese izjemno nezaželene izide za organizacije, zato zahteva od vodstva organizacije takojšnje korektivno ukrepanje. Kraus, Kollé-Becker, Fischer in Becker-Kollé (2004) pa krizo opredelijo kot razvoj kompleksnih problemov, za katere je treba najti prav tako kompleksne rešitve, saj je lahko ogrožen obstoj podjetja.

Dubrovski (2011) pravi, da je skupna značilnost vseh definicij kriz neugodno, negotovo in skrb vzbujajoče stanje, ki ogroža premoženje in ljudi ter vpliva na ustaljene poslovne in življenjske tokove. Iz tega sledi, da kriza neposredno ali posredno vpliva na položaj posamezne organizacije ali druge organizacije, ki so lahko s področjem širše krize bolj ali manj povezana. Dubrovski (2011) naprej navaja, da se razsežnosti krize hkrati odsevajo na več področjih, zato je kriza večaspektni ali multidimenzijski pojav, ki zajema ekonomski vidik, socialni vidik, tradicionalni vidik, psihološki vidik in pravni vidik. Dubrovski (2011)

v svojem delu izpostavi tudi največje vplive, ki jih ima kriza na različne vidike, ki so prikazani v tabeli 1.

*Tabela 1: Vpliv krize na različne krize*

| Vidik krize   | Vpliv  |
|---------------|--|
| Ekonomski     | Kriza ogroža premoženje in ljudi ter vpliva na že ustaljene življenjske in poslovne tokove ter spreminja načela uspešnosti in viša prag preživetja organizacije.   |
| Socialni      | Kriza spreminja obnašanje udeležencev krize, ter spreminja stanje posameznika ali določenih skupin v družbi, prav tako pa viša delež posameznikov pod pragom socialne in ekonomske ogroženosti.            |
| Tradicionalni | Kriza prinaša prelom dotedanje prakse in začetek novega življenjskega ciklusa organizacije in prinaša nove temelje za izgradnjo konkurenčnosti ter nove pristope in menedžmentsko ideologijo.              |
| Psihološki    | Kriza viša napetost, stres, negotovost in možnost konflikta med udeleženci organizacije. Prav tako pa je pojav bolezenskih simptomov organizacije in njenih zaposlenih v času krize višje.                 |
| Pravni        | Kriza zahteva večjo pozornost na upoštevanje dodatnih zakonov in zaostruje odškodninsko in družbeno odgovornost menedžmenta ter približuje delovanje same organizacije na rok zakonitosti in legitimnosti. |

*Prirjeno po Dubrovski (2011).*

## 1.2 Vrste kriz v organizaciji

Različne krize zahtevajo različne odzivne strategije, zato je identifikacija vrste krize pomembna zaradi pristopa, ki se bo uporabil za njeno odpravo ali zmanjšanje negativnih učinkov. Krize je mogoče razvrstiti po več merilih, eden izmed teh je glede na vzrok nastanka. Kraus, Kolle-Becker, Fischer in Becker-Kolle (2004) omenjajo dve skupini: endogene in eksogene vzroke za nastanek krize v organizaciji. Posledično poznamo endogene in eksogene krize.

**Endogene krize**, ki prihajajo iz notranjega okolja organizacije. Večina endogenih kriz je posledica slabega ravnanja ali pa tveganosti. Kraus, Kolle-Becker, Fischer in Becker-Kolle (2004) definirajo naslednje notranje vzroke krize: neustrezna usposobljenost managerjev, nekonkurenčen tržni položaj, predraga proizvodnja, neučinkovita finančna funkcija, neučinkovit informacijski sistem. **Eksogene krize** pa predstavljajo krize, ki nastanejo iz zunanjih vzrokov in na katere podjetje nima pomembnejšega vpliva. Dubrovski (2011) med zunanje vzroke krize uvršča naslednje: spremembe v panogi, makroekonomske ukrepe, naravne nesreče ter patološke pojave. Zunanji vzroki so torej določene spremembe v okolju organizacije, ki niso bile pravočasno zaznane in se nanje ni pravočasno in pravilno odzvalo.

Mitroff (2000), izhajajoč iz vzrokov krize, poda podrobnejšo členitev kriz. Mitroff (2000) Naprej opredeli naslednje krize:

- ekonomske krize (pomanjkanje dela, stavke, veliki padci vrednostnih papirjev, sesutje trga, sovražni prevzemi ipd.),
- informacijske krize (napačne informacije, izguba zaupnih informacij, virusi, težave s shranjenimi datotekami ipd.),
- fizične krize (izguba izdelkov, uničenje lokacij, poškodovanje opreme, eksplozije, slaba kontrola ipd.),
- človeške krize (izguba ključnih kadrov, porast absentizma, korupcija, nasilje na delovnih mestih, vandalizem ipd.),
- psihopatske krize (ugrabitve, terorizem, zajetje talcev ipd.)
- reputacijske krize (sovražne govorice, neprimerne šale, obrekovanje ipd.),
- naravne krize (požari, poplave, viharji, potresi ipd.).

Precej primerljivo razvrstitev navaja tudi Lerbinger (1997), ki opredeli naslednje vrste kriz:

- naravne nesreče,
- tehnološke krize (tehnologije postajajo zahtevnejše),
- konfrontacijske krize (boj posameznikov in skupin za zagotovitev svojih interesov, ki v skrajnem primeru privede tudi do radikalne spremembe v sistemu),
- krize iz zlonamernih dejanj (kriminalna sredstva ali druga ekstremna taktika za izražanje sovražnosti),
- krize managerskih napak (različna ravnanja posameznikov).

Nekateri raziskovalci, kot so Gundel (2005) pa so vpliv notranjih in zunanjih vzrokov razdelili še med tehnično-ekonomske ter družbeno-človeške krize. Poleg razvrščanja kriz glede na vzrok nastanka, Dubrovski (2011) krize razvrsti še na naslednje krize (Dubrovski, 2011; James & Wooten, 2010; Gundel, 2005):

- **Z vidika krivulje poteka** se trajanje, globino in točko preobrata v krizi ponazarja s potekom krivulje, ki na poenostavljen način kaže na padanje gospodarske dejavnosti oz. recesijo.
- **Z vidika hitrosti nastopa**, da nenadne in nepričakovane krize običajno nastopijo zaradi enkratnega dogodka, na katerega ne moremo vplivati. Postopna in spoznavna kriza pa se pojavi popolnoma predvidljivo in preračunljivo.
- **Z vidika verjetnosti in bližine v času** oz. stopnje intenzivnosti krize glede na verjetnost nastanka, bližine v času in stopnje nevarnosti. krize delimo na konvencionalne krize, ki so predvidljive, na nepričakovano krizo, ki je redka, vendar bolj grozeča, na neukrotljive krize, ki so zelo redke z zelo majhno možnostjo vpliva in na fundamentalne krize, ki so najnevarnejše in jih ni mogoče predvideti.
- **Z vidika razvoja**, da do razvojnih kriz prihaja na določenih zaporednih točkah razvoja podjetja, pri čemer so te točke na prehodu iz ene razvojne faze v drugo.
- **Z vidika ogroženosti ciljev** v odvisnosti od tega, kakšni cilji so ogroženi, krize razvrsti na: strateške krize, kjer so ogroženi strateški cilji, krize uspešnosti, kjer se slabšajo merila

učinkovitosti in uspešnosti ter na krize likvidnosti, kjer podjetje ni spodobno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti in mu sledi insolventnost in prenehanje.

### **1.3 Značilnosti kriznih razmer**

Kriza prinaša izredne razmere, ki zaradi kritičnosti trenutka zahtevajo zelo hitro sprejemanje poslovnih odločitev, te pa morajo biti po možnosti čim bolj pravilne, saj po navadi popravki niso mogoči. Dubrovski (2011) poudari, da izredne razmere predstavljajo položaj, v katerem ni mogoče uporabiti že preizkušenih, rutinskih odločitev. Dubrovski (2011) naprej navja, da je management podjetja potemtakem neposredno soočen z značilnostmi izrednih razmer, ki zahtevajo drugačen pristop. Dubrovski (2011) poudarja, da je pomembna značilnost izrednih razmer omejen čas za odločanje, to pa opredeli kot zelo zahtevno. Prav tako pa Dubrovski (2011) navja, da so ukrepi na robu zakonitosti. Poudari tudi, da so nadzori nad odločitvami poostreni, saj je tudi zanimanje javnosti in medijev višje. Naprej navaja, da prostora za napačne odločitve skoraj ni, oziroma je le ta minimalen. Dubrovski (2011) naprej izpostavi višanje stroškov kot naslednjo pomembno značilnost, prav tako poudari, da je razpoložljivost informacij in uporaba preteklih informacij omejena. Dubrovski (2011) naprej navaja, da je porast konfliktov, ki zahtevajo čimprejšnjo razrešitev, naslednja značilnost. Iz tega sledi, da so zaposleni pod neprestanimi psihičnimi obremenitvami in stresom.

Iz zgoraj naštetih značilnosti torej lahko sklepamo, da je delovanje in vedenje organizacije v stanju krize drugačno od tistega, ki velja za obdobje načrtnega in postopnega razvoja, zato morajo biti drugačne tudi tehnike in metode, ki jih management uporablja za uspešno delovanje organizacije.

Poleg že vseh naštetih značilnosti kriz so za managerje zelo pomembne še naslednje tri značilnosti kriz, ki jih je izpostavil Novak (2000): negotovost, nenadnost in časovni pritisk. V času krize se managerji soočajo z veliko mero negotovosti, saj se v času krize pogosto soočajo z veliko količino informacij, iz katerih je težko izluščiti uporabne informacije za svoje organizacije. Pogosto se zanašajo na verjetnosti nastanka krizne situacije in na statistične ocene, vendar lahko nevarnost predstavljajo tudi krizne situacije z majhno verjetnostjo nastanka, ki pa za seboj pustijo velike posledice. Pomembna značilnost krize je tudi nenadnost. Čeprav so določeni signali krize lahko vidni vnaprej, je v veliki večini kriza vedno nepričakovana situacija ali dogodek, ki je managerji ne morejo predvideti. Hkrati pa je čas eden najpomembnejših dejavnikov pri obvladovanju krize. Vrhnji management mora tako svoje odločitve sprejemati še hitreje kot po navadi. V kriznih situacijah se je treba odzvati hitro, kajti hitrejši kot bo odziv, manj je lahko škode.

### **1.4 Krizni management**

Runyan (2006) pravi, da je krizni management poseben del strateškega managementa, značilen za organizacije v izjemno resnih, eksistenčnih težavah. Predstavlja torej področno

znanstveno disciplino v okviru managementa, ki raziskuje organizacije in krize ter sam odziv organizacij na krizne dogodke. Lundgren in McMakin (2004) navajata, da krizni management vrednoti in nadzoruje tveganja, ki jih prinese krizna situacija z namenom doseganja čim boljšega rezultata in minimiziranja škode. Banks (2007) navaja, da je krizni management proces strateškega planiranja za krizo, ki zmanjšuje določena tveganja in negotovost ter omogoča, da lahko organizacije prevzamejo kontrolo nad svojo prihodnostjo. Gephart (2007) pa pravi, da lahko krizni management opredelimo tudi kot zvrst aktivnosti in sredstev, ki jih akterji uporabljajo za preprečevanje, nadzor, blažitev, ozdravitev in razrešitev krize. Pearson, Roux-Dufort in Clair (2008) pa organizacijski krizni management opredelijo kot sistematičen poskus članov organizacije in zunanjih udeležencev za preprečitve krize ali učinkovito vodenje teh, ki so že nastale. Crandall in Mensah (2008) opozarjata, da krizni management ni zgolj omejen na notranji management podjetja, temveč je organizacijski krizni management sistematičen poskus članov organizacije in zunanjih deležnikov, da preprečijo krize ali učinkovito rešujejo tiste, ki se že nastale.

Iz zgoraj naštetega lahko sklepamo, da z nazivom krizni management imenujemo torej tisto vrsto strateškega managementa, ki se ukvarja z obsežnimi težavami v organizaciji, ki ogrožajo njen razvoj ali celo obstoj. Dubrovski (2011) omenja, da za razliko od klasičnega strateškega managementa, je v kriznem managementu povečan delež operativnega, izvedbenega odločanja in delovanja, ki ga zahtevajo alarmantne zadeve. Dalje Dubrovski (2011) pravi, da se sodobni krizni management ukvarja in je medsebojno povezan s preprečevanjem krize, z odzivanjem na nastalo krizo in na okrevanje po odpravi krize, ko gre za vnovično pridobivanje ugleda in zaupanja v okolju.

Alpaslan, Green in Mitroff (2009) razlikujejo med proaktivnim kriznim managementom, ki se osredotoča na ofenzivno preprečevanje kriz, in reaktivnim kriznim managementom, ki služi obvladovanju že nastalih kriz.

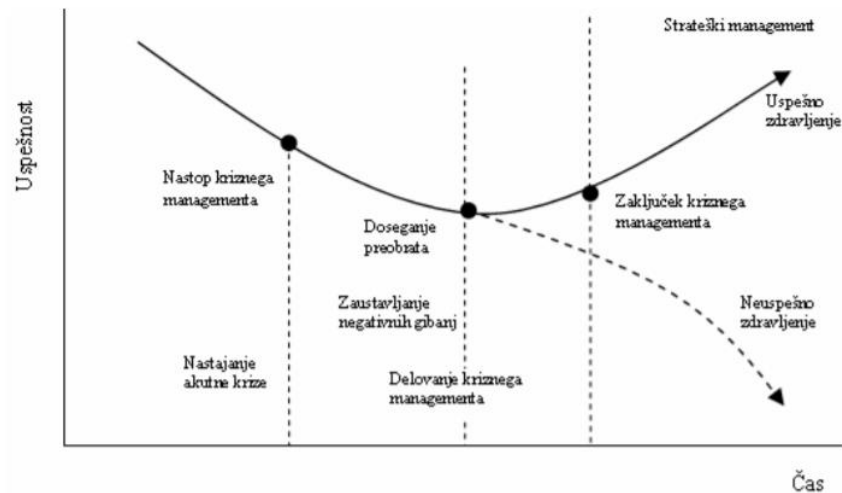
Dubrovski (2011) opredeli, da ima krizni management dve osnovni nalogi, in sicer zaustavitev negativnih trendov (kratkoročno delovanje) in postavitev temeljev za nadaljnji razvoj (srednjeročno delovanje). Naprej navaja, da če tega ni, potem pride zgolj dočasne zamrznitve krize, ne pa tudi do ozdravitve organizacije. Posledično trdi, da mora krizni management zasledovati dva osnovna neločljivo povezana cilja (Dubrovski, 2011):

- obvladanje kriznega položaja z zaustavitvijo negativnih gibanj,
- doseganje preobrata in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj.

Dubrovski (2011) naprej razlaga, da si organizacija z obvladovanjem kriznega stanja zagotovi preživetje, kar pa za samo ozdravitev organizacije ni dovolj. Iz tega sledi, da mora organizacija slediti čim prejšnjemu doseganju preobrata, ko se bodo negativna gibanja po doseženem dnu točki preobrata preusmerila v pozitivna, organizacija pa si bo s tem zagotovila svoj obstoj in uresničitev razvojne možnosti oz. poleg začasnega obstoja še nadaljnji konkurenčni razvoj. Obvladovanje kriznega položaja samo po sebi nima namena,

saj je krizni položaj obvladan, ko dosežemo spreobrnitev negativnih gibanj, kot prikazuje slika 1.

Slika 1: Krivulja kriznega managementa



Vir: Dubrovski (2011).

Sahin, Ulubeyli in Kazaza (2015) pravijo, da je krizni management treba razumeti kot proces s sorodnimi koraki in stopnjami, ki vodijo od zgodnjega napovedovanja potencialne krize in njenega prepoznavanja do pravočasnega in uspešnega reševanja. Coombs (2007) opredeljuje tri stopnje kriznega managementa: stopnja pred krizo, stopnja med krizo in stopnja po krizi.

V stopnji pred krizo organizacije obravnavajo načrte, strategije, postopke in sisteme, ki so bili vzpostavljeni za obvladovanje krize, še pred njenim pojavom. Pripravljajo se načrti za prestajanje kriz in ugotavljajo verjetnosti, da se bo kriza zgodila. Ta faza je bistvenega pomena za preprečitev krize in za hitro in organizirano odzivanje na krizo. Coombs (2007) pojasnjuje, da prva stopnja priprave na krizo vključuje razvoj plana kriznega upravljanja, sestavljanje kriznega tima in redno izvajanje vaj za testiranje učinkovitosti kriznega tima in samega plana. Načrtovanje in priprava pa omogočata kriznim skupinam, da se hitro odzovejo in prinašajo bolj učinkovite odločitve.

Stopnja med krizo predstavlja odziv organizacije na že nastalo krizo. Za to stopnjo je značilen kratek čas odločanja, zapletenost in dvoumnost. Vsak trud mora biti usmerjen k hitremu zmanjševanju učinka krize. Coombs (2007) poudarja, da mora krizni tim mobilizirati potrebne vire, torej na primer strokovnjaka za informacijsko tehnologijo, če je kriza vključevala računalniški sistem. Naslednji pomemben korak v tej stopnji je jasno poročanje o stanju deležnikom in javnosti. Neposredno, hitro in natančno poročanje deležnikom in javnosti je pomembno pri preprečitvi širjenja netočnih informacij in domnev.

Na stopnji po končani krizi, pa se po mnenju avtorja Coombs (2007) naredi ocena, analizira se stanje in ugotovi sam vzrok krize. Ugotovijo se napake, ki so privedle do krize in s tem

ukrepi, s katerimi se lahko organizacija v prihodnje izogne krizi. Pomembna lastnost te stopnje je, da pomaga organizacijam pri učenju. Krizno stanje lahko torej organizaciji služi kot vir učenja in motivacije.

### **1.5 Pozitivni učinki krize za organizacije**

Čeprav gre pri krizi za neugodno stanje, ki mu lahko sledi tudi propad podjetja, takšne razmere pa vendarle lahko pripeljejo tudi do pozitivnih učinkov, še posebej, kadar je kriza uspešno razrešena. Lalonde (2011) v svojem delu opredeli številne koristi krize. Poudari, da kriza poskrbi za soočanje z realnostjo in bodočimi možnostmi za odpravo zavajanj, prevar in zmotnih prepričanj. Naprej navja, da s krizo pridemo do sprejemanja novih strateških usmeritev z opuščanjem starih poslovnih praks, ki so se pokazale kot neuspešne, in oblikovanje novih strategij in ciljev organizacije. Naprej meni, da kriza zgradi nove temeljne zmožnosti in poskrbi za nastanek novih konkurenčnih prednosti. Naprej navaja, da iz vrhnjega managementa odidejo tisti, ki niso več kompetentni, ter da se pojavijo novi mlajši managerski junaki, ki se učinkoviteje soočajo s kritičnimi razmerami in razvijajo boljše vodstvene kompetence. Lalonde (2011) trdi, da kriza razvija zgodnji opozorilni sistem in s tem povečuje varnosti. Naprej navja, da s pomočjo krize pride do pridobivanja novih znanj in izkušenj iz najzahtevnejših podjetniških problemov ter, da je kriza pobudnik sprememb in prenove organizacije, do katere prej ni moglo priti zaradi previsokih odporov do sprememb. Nazadnje pa Lalonde (2011) poudari, da je spreminjaje kulture od zaviralne k spodbudni, v kateri so cilji posameznika in organizacije skladni, kar je tudi eden izmed pozitivnih učinkov krize.

Iz zgoraj navedenega sklepamo, da ima lahko kriza na drugi strani tudi določene prednosti, predvsem pa odpira nove priložnosti, do katerih v drugačni situaciji ne bi prišlo. Tako Lalonde (2011) opozarja na dvojni pomen krize, ki ga razloži s kitajskim prevodom besede kriza (kit. wai-qui), pri čemer prvi del izraza pomeni nevarnost, drugi pa priložnost. Kriza torej ni vedno tragična usoda organizacije, temveč je lahko hkrati tudi največja priložnost za njeno prenovo. Naprej navaja, da ko se podrejo ravnovesja, značilna za normalno stanje, pride do izrednih razmer, ki imajo lahko značaj razvojnih priložnosti ali krize, kot je razvidno iz slike 2.

Slika 2: Porušitev ravnovesja kot možnost novih priložnosti ali krize



Vir: Dubrovski (2011).

Dubrovski (2011) navja, da je največja korist krize, ki je ni mogoče doseči zgolj z njeno simulacijo, pridobivanje novih znanj, ki jih v organizaciji sicer nikoli ne bi bilo mogoče osvojiti. Določeni avtorji učenje iz krize poudarjajo na ta način, da fazo učenja iz krize opredeljujejo kot zadnjo fazo v razvoju in razrešitvi krize (Neubauer 1999; James & Wooten 2010). Učenje iz krize pa vsekakor ne pride samo od sebe, ampak je treba proces pridobivanja takšnih znanj ustrezno organizirati in sistematično izvajati. Pearson, Roux-Dufort in Clair (2008) naštejejo več ovir za učenje iz krize, ki bi jih bilo treba odpraviti z namenom, da bi se iz krize lahko kar se da največ naučili: rigidnost temeljnih prepričanj, vrednost in stališč; neučinkovito komuniciranje; ne upoštevanje zunanjih mnenj; slaba prilagodljivost; pomanjkanje korporacijske odgovornosti.

Lalonde (2011) pa pravi, da se velikokrat zgodi, da organizacija po uspešno prestani krizi ponovno postane neučinkovita, iz kriznih razmer pa se ne povzamejo pozitivna ravnanja, kar avtor označuje kot sindrom amnezije. Hart, Heyse in Boin (2008) pojasnijo, da je na krizo zato treba gledati kot na dinamičen proces. Simon (2007) pa pravi, a da je kriza kot katarza oz. večplastno očiščenje, ki postavlja pod vprašaj preteklo, sedanje in morebitno prihodnje delovanje organizacije. Glede na prednosti, ki jih v nadaljnjem razvoju dogodkov lahko prinaša kriza, ni presenetljivo, da nekatera podjetja sama povzročijo nadzorovano krizo, s čimer pospešijo spremembe, notranje delovanje in ustvarjalnost (Pümpin & Prange, 1995).

## 2 AGILNOST

### 2.1 Opredelitev agilnosti

V svetu neprestanih in hitrih sprememb se morajo organizacije hitro odzivati in adaptirati na spremembe, če želijo preživeti. Stare (2021) pravi, da je organizacijska agilnost oz. zmožnost hitrega odzivanja in adaptiranja strateških usmeritev znotraj delovanja organizacije ključna za uspeh organizacije. (Stare, 2021). Sami začetki agilnih organizacij segajo od začetkov projektov razvoja programske opreme, s časom pa so se razširili še na



splošno vodenje in samo organizacijo (Nir, 2017). Kot uraden začetek uporabe agilnih pristopov mnogi smatrajo nastanek agilnega manifesta, dejansko pa smo mnogi agilno delovali že pred njim (Stare, 2021). Gibbs (2006) omenja, da so pionirji agilnega pristopa z iterativnim razvojem programske opreme sledili vzoru Toyotine vitke proizvodnje, njihov namen pa je bil znižanje stroškov nepomembne administracije in krajšanje zamudnih procesov.

Iz zgoraj navedenega lahko sklepamo torej, da agilnost ni nov izraz, izzivi na spreminjajoče in negotovo okolje so vedno obstajali. Toda rešitve zanjo so se sčasoma spremenile, tako da včerajšnje težave in rešitve morda ne bodo pomembne za prihodnost. Agilnost je torej preprost koncept, izziv pa se pojavi pri njegovi izvedbi v določenih organizacijah (Bessant, Knowles, Briffa & Francis, 2002). Denning (2017) pravi, da danes v večini organizacij, kjer izvajajo neko obliko agilnega upravljanja, izboljšujejo kakovosti in učinkovitosti, omogočajo timu in celi organizaciji, da se hitro prilagodijo in nadgradijo obstoječe izdelke in storitve za zadovoljitev potreb strank.

Sekula in Ruperčič (2021) v svojem delu pojasnita, da beseda agilnost izhaja iz latinske besede *agere*, ki pomeni delati (ang. *to do*), predstavlja pa lahkotnost, gibčnost, hitrost, spretnost in prožnost. Naprej navajata, da se beseda agilnost uporablja tudi v športu za eksplozivno in prilagodljivo spremembo smeri ter za povečevanje in zmanjševanje hitrosti.

Nir (2017) izraz *agilen* opiše kot hitro in učinkovito prilagajanje na okolijske zahteve. Cappelli in Tavis (2018) agilnost enačita s spremembo miselnosti, ki organizaciji omogoča hitre odzive na zunanje spremembe, hkrati pa navajata, da agilnost pospešuje odpornost, učenje in odzivnost. Po njunih besedah je sposobnost hitrega učenja in prilagajanja glavna prednost novih organizacij v primerjavi z že uveljavljenimi organizacijami. Cappelli in Tavis (2018) agilnost razložita kot razvijanje zagonskega razmišljanja v večjih organizacijah. Overby, Bharadwaj in Sambamurth (2006) organizacijsko agilnost enačijo s sposobnostjo uspešnega zaznavanja in pravočasnega odzivanja na grožnje ter priložnosti na trgu. Nir (2017) organizacijsko agilnost opredeli kot sposobnost organizacije, da preživi in napreduje tudi v času, ko se organizacija sooča z negotovostjo in nepredvidljivim okoljem. Bessant, Knowles, Briffa in Francis (2002) pa pravijo, da je agilnost sposobnost organizacije, da postane konkurenčna, da krepí prednost s hitrim, inteligentnim in proaktivnim izkoriščanjem priložnosti in odzivanjem na grožnje. Naprej navajajo, da vključuje tudi sposobnost strateškega usmerjanja inovativnih zmogljivosti.

Nold (2012) pravi, da je agilnost odvisna od vodenja, kulture in sistemov na način, da se povečuje pretok znanja v organizaciji, razvijajo se dinamične zmogljivosti in omogoči se učinkovito in pravočasno sprejemanje odločitev. Kastelec (2021) navaja, da ima agilna organizacija možnost za razvoj in hitro uporabo prilagodljivih zmogljivosti. Opisuje, da predstavlja ključen dejavnik za ohranjanje konkurenčne prednosti in zagotovilo za preživetje ter da predstavlja sposobnost organizacije, da se kontinuirano prilagaja na turbulentno in kompleksno okolje.

## 2.2 Agilne metode

Glavne značilnosti agilnih metod je možnost sprememb v katerem koli trenutku in hiter odziv na tveganje ter spremembe. Spremembe se tako smatrajo kot sestavni del agilnih metod, te pa so tem spremembam prilagojene. Merzouk, Elhadi, Cherkaoui, Marzak in Nawal (2018) v njihovi primerjavi agilnih metod navajajo, da je pri izbiri agilne metode treba preučiti velikost tima, projekta in dolžino interakcije. Navajajo, da je treba upoštevati tudi značilnosti samih metod, ne glede na to ali so usmerjene v procese, ljudi ali pa so modelno zasnovane (angl. model-based).

Agilne metode lahko v splošnem opredelimo kot skupino metodologij, ki temeljijo na prilagodljivosti in sodelovanju. Schwaber in Sutherland (2011) navajata naslednje značilnosti agilnih metod:

- Sodelovanje in komunikacija: Agilne metode poudarjajo pomembnost sodelovanja in komunikacije znotraj ekipe ter s strankami in uporabniki. Agilni pristop temelji na tesnem sodelovanju med različnimi deležniki, ki prispevajo k uspešnosti.
- Hitra prilagodljivost: Agilne metode so zasnovane tako, da se lahko hitro prilagodijo spremembam v okolju ali zahtevam strank. Agilni pristop zagotavlja, da se lahko ekipa hitro odzove na spremembe in prilagodi izdelek v skladu z novimi zahtevami.
- Neprestano izboljševanje: Agilne metode spodbujajo neprestano izboljševanje izdelka in procesa razvoja. Agilni pristop temelji na stalnem preverjanju in izboljševanju izdelka in procesa razvoja, da se zagotovi, da izdelek izpolnjuje zahteve strank in uporabnikov.
- Prednost dajanja najpomembnejših funkcij: Agilne metode poudarjajo prednostno dajanje najpomembnejših funkcij ali zahtev strank, ki prispevajo k poslovnemu cilju. Agilni pristop zagotavlja, da se najpomembnejše funkcije razvijajo prve, kar prispeva k hitremu uresničevanju poslovnih ciljev.

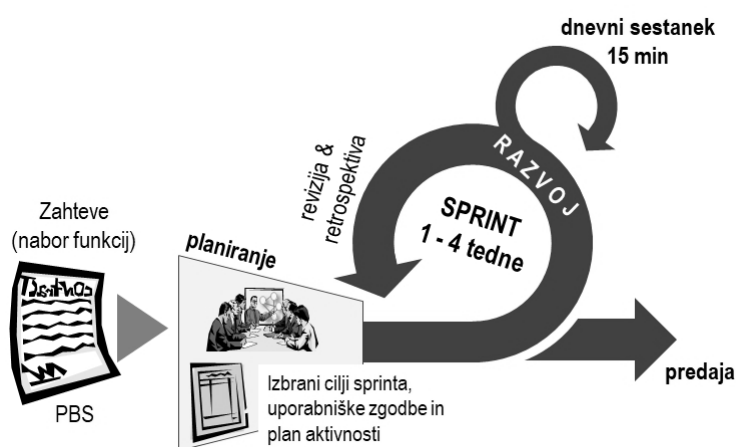
Poznamo kar nekaj agilnih metod. V nadaljevanju predstavim agilne metode, ki so najpogosteje uporabljane in pa najbolj prepoznavne.

**Scrum metoda** je daleč najbolj poznan in razširjen agilni pristop. Stare (2021) navja, da poimenovanje Scrum izhaja iz postavitve pri ragbiju, s čimer avtorji metode poudarjajo sodelovanje in močno timsko vzdušje, ki je pogoj za učinkovito izvedbo ter uspeh. Stelman in Greene (2017) pravijo, da organizacije, ki uporabljajo Scrum kot izbrano metodo, bodisi za posamezen projekt ali za celotno poslovanje, upoštevajo pravila, ki jih nalaga Scrum, ta pa so povezana s položaji znotraj tima in s samim timskim delom.

Stare (2021) v svojem delu prestavi, da sta avtorja metode Scrum, Schwaber in Sutherland (2011), cikle pri scrum metodi poimenovala »sprinti«. Sprinti običajno trajajo 2–4 tedne. Cilji, zahteve in sam obseg so navedeni v seznamu zahtev (angl. product backlog), vendar zahteve niso podrobno opredeljene. Navedeno je le, kaj je treba narediti, ne pa kako. Stare (2021) poudarja tudi razporejanje funkcij po pomembnosti. Prvi dan cikla je namenjen

opredelitvi ciljev in planiranju aktivnosti nalog cikla. V prvem delu se s seznama zahtev timu dodelijo funkcije z najvišjimi prioriteta. Nabor funkcij cikla poimenujejo seznam zahtev (angl. sprint backlog). V drugem delu sledi organiziranje izvedbe. Po dnevu načrtovanja sledi izvajanje nalog sprints. Člani tima se sestajajo vsak dan na 15-minutnem stoječem sestanku (angl. daily scrum). Na sestanku člani tima povedo, kaj so naredili prejšnji dan, ali so pri tem imeli kakšne težave in kakšen je načrt za tekoči dan. Zadnji dan sprints se izvede revizija in retrospektiva sprints. Preveri se, ali so bili vsi cilji sprints doseženi in ali so skladni s pričakovanji. Neustreznosti, popravki in dopolnitve se izvedejo v naslednjem sprintu, kot je to razvidno iz slike 3.

Slika 3: Scrum sprinti



Vir: Stare (2021).

Stare (2021) razvojni tim pri Scrum metodi opredeli kot samoorganiziran tim, ki šteje do deset ljudi in se nikoli ne deli na pod time. Navaja, da člani sami ocenijo količino potrebnega dela, planirajo naloge, sprejemajo odločitve in se medsebojno spodbujajo in sami rešujejo medosebne konflikte. V primeru kakršnih koli težav pa jim na pomoč lahko pristopi Scrum mojster. Iz tega sledi da je razvojni tim večdisciplinaren, kar pomeni, da različni strokovnjaki delajo skupaj in hkrati. Schwaber in Sutherland (2011) poudarjata tudi, da morajo imeti člani tima vsa potrebna znanja in veščine, da ne potrebujejo nobene pomoči od kogar koli, ki ni član tima.

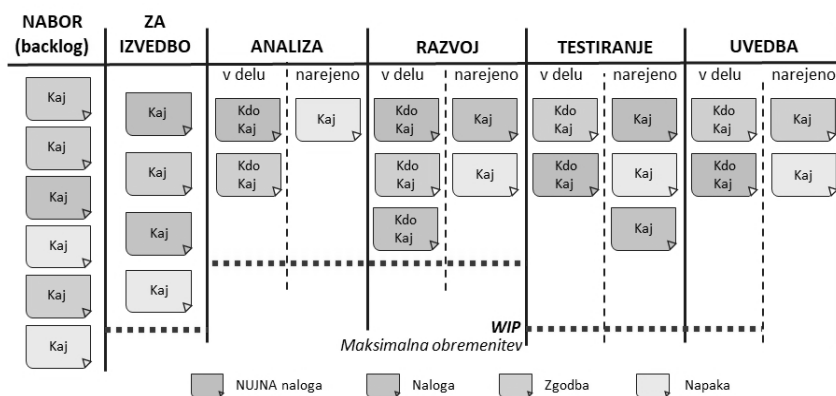
Schwaber in Sutherland (2011) poudarjata, da je tim popolnoma samostojen pri organiziranju in določanju načina doseganja postavljenih ciljev, nihče jim ne sme določati načina dela, tudi Scrum mojster ne. Pri tem torej velja, da ima celoten tim kolektivno odgovornost, za vse težave in zasluge je kriv tim in ne posamezniki v timu.

Stare (2021) pravi, da je za scrum metodo značilno, da se določi scrum mojster, ki v prvi vrsti skrbi da se tim drži pravil metode, prav tako je trener in mentor uporabe tehnik. Stroka mu pripisuje veliko število nalog, za katere mora imeti razvite predvsem veščine vodenja. Ključna odgovornost mojstra pa je, da člani tima razumejo pristop in se držijo pravil.

**Kanban metoda** je druga najpogosteje uporabljena agilna metoda, ki se uporablja tudi izven projektov, poleg tega pa je starejša od večine ostalih agilnih metod in agilnega manifesta (Stare, 2021). Kanban metoda izhaja iz načel vitke proizvodnje, razvil pa jo je Taiichi Ohno in prvič uvedel v proizvodnjo v Toyoti leta 1953 (Anderson, 2010). Anderson (2010) pojasni, da »Kanban« v prevodu pomeni kartica, kar si znotraj agilnih metod lahko razlagamo, da so naloge vizualno prikazane s karticami na Kanban tabli. Naprej poudarja pomen vizualnega upravljanja dela s pomočjo Kanban table. Razlaga, kako razdeliti delovne tokove na različne faze in kako vizualizirati naloge s karticami na tabli. S tem se doseže boljši pregled nad potekom dela in omogoča lažje prepoznavanje morebitnih ovir ali zamud. Brechner (2015) pravi, da organizacije z uporabo Kanban metode dosegajo boljši nadzor nad delovnim tokom, izboljšujejo preglednost, povečujejo produktivnost in se lažje prilagajajo spremembam.

Kanban metoda, za razliko od ostalih agilnih metod, ne definira, kako mora biti sestavljen tim in katere so vloge članov v timu, ampak daje poudarek na same aktivnosti in proces dela. Kanban torej ne poteka v ciklih, ampak neprekinjeno. To pomeni, da si na začetku vsak izbere eno od najpomembnejših nalog in jo začne izvajati. Ko jo zaključi, izbere novo, in tako dokler ne zmanjka nalog (Stare, 2021). Najosnovnejši primer Kanban table ima lahko tri stolpce, nabor nalog (angl. to do), v delu (angl. in progress) in narejeno (angl. done). V odvisnosti od nalog, ki jih izvaja tim, se običajno dodajajo novi stolpci oziroma se ti podrobneje delijo, kot je razvidno iz slike 4 (Stare, 2021). Člani tima se vsakodnevno sestanejo ob tabli in pregledajo morebitne težave in ob tem dodajo nove naloge v stolpec za izvedbo. Glede na zmožnost tima, koliko nalog lahko prevzamejo in izvedejo v določenem času, se določi mejna vrednost, ki se označi z *WIP* (angl. work in progress, v nadaljevanju *WIP*). Ta določa, koliko zahtev se lahko prestavi s seznama zahtev v stolpec za izvedbo v kasnejših korakih pa ta meja določa, koliko nalog lahko opravlja posamezni tim hkrati (Stare 2021). Stellman in Greene (2017) izpostavita dve glavni pravili v Kanbanu, in sicer, da je iz table razvidno vse delo, ki ga tim opravlja in da se postavi kar najvišja obremenitev *WIP*, oziroma količina nalog ali aktivnosti, ki se jih opravlja hkrati.

Slika 4: Kanban tabla



Vir: Stare (2021).

Poleg že opisanih agilnih metod poznamo tudi **Scrumban metodo**, ki je, kot že ime pove, kombinacija Scrum in Kanban metod. Ladas (2009) si je pristop zamislil kot postopni prehod iz načina dela po Scrum metodi v Kanban metodo, kasneje pa se je scrumban uveljavila kot samostojna metoda (Reddy, 2015). Pri tej metodi uporabniki koristijo tehnike obeh metod, pri čemer delo ni organizirano ciklično, ampak nenehno in neprekinjeno.

Spremljanje nalog je vizualizirano s Kanban tablo, tim nove naloge dodaja na tablo v sklopu planskih sestankov, ki pa niso izvedeni v vnaprej določenih terminih in tudi ne vsakodnevno, kot je to značilno pri Scrum metodi, ampak v trenutku, ko v stolpcu za izvedbo zmanjka delovnih nalog, te pa so opredeljene v seznamu zahtev (Stare 2021).

Slović in Stojanović (2019) v svojem delu pojasnita, da za razliko od Scruma, ker vsi člani tima izvajajo vse naloge, je pri Scrumban metodi specializacija možna, zato vsak član tima prevzame le tiste naloge, ki čakajo na njegovo vrsto dela. Naprej navajata, da se zaradi te delitve tudi pri tej metodi določi WIP, torej mejno število nalog, podobno kot pri Kanban metodi.

### 2.3 Agilni timi in posamezniki

Agilni pristopi pripisujejo manj pomembno vlogo managerjem in vodjem ter veliko bolj pomembno vlogo drugim zaposlenim in timom, pri čemer se zelo pogosto uporablja izraz samoorganiziran tim (Hoda, 2011). Kot že omenjeno pri Scrum metodi, samoorganiziranje pomeni, da tim nima nadrejenega, ki bi članom določal, kdaj in na kakšen način morajo biti naloge narejene, ampak se o vsem tem dogovarjajo člani sami (Stare, 2021). Iz tega sledi, da se člani samoorganiziranega tima sami usklajujejo z naročnikom, izpeljujejo sestanke in sami rešujejo vse težave s katerimi se srečajo. So avtonomni pri odločitvah in prevzemajo polno odgovornost za učinkovito izvajanje nalog. Stare (2021) navaja, da člani tima samostojno in skupaj:

- načrtujejo svoje delo (vsak zase in vsi skupaj za tim);
- odločajo o samem načinu izvedbe;
- rešujejo medsebojne konflikte;
- odločajo, ali uresničiti predlagane spremembe;
- rešujejo tehnične in organizacijske težave;
- iščejo učinkovitejše in boljše pristope za izvedbo nalog.

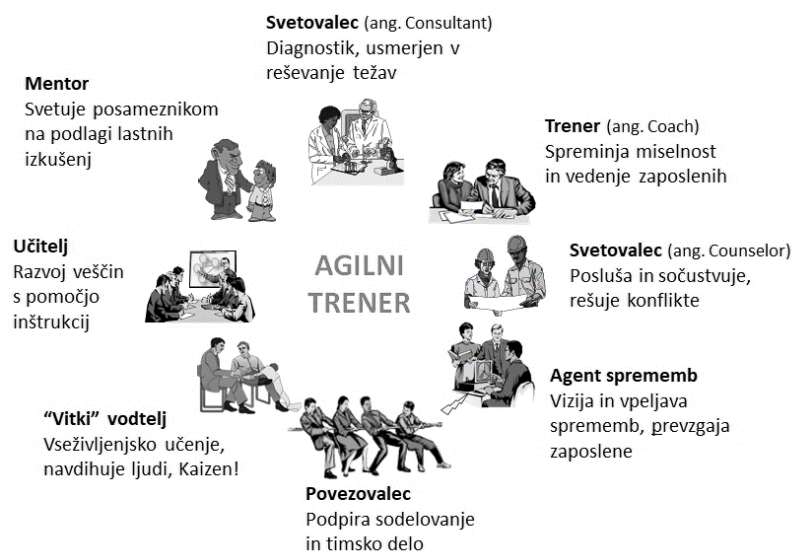
Za uspešno delovanje samoorganiziranega tima avtorji Moreira, Lester in Holzner (2010) navajajo kar nekaj priporočil. Samoorganizirani timi so majhni, štejejo nekje od pet do devet oseb. Člani tima delajo aktivno in 100-odstotno le na en enem projektu. Prav tako so člani tima izkušeni, timsko usmerjeni, samomotivirani strokovnjaki, z visoko razvitimi veščinami sodelovanja, hkrati pa bi morali biti sposobni delati samostojno, biti pripravljeni prevzeti pobudo in se zavedati svoje odgovornosti (Moriera, Lester & Holzner, 2010). Večina strokovnjakov velik pomen daje mehkim veščinam, običajno so to komunikacijske

sposobnosti, predvsem pa je pomembno medsebojno zaupanje. Pomembna je tudi zavzetost, osredotočenost na delo, odprtost pri pogovorih, medsebojno spoštovanje in transparentnost delovanja (Moriera, Lester & Holzner, 2010).

Čeprav večina agilnih pristopov ne vključuje managerjev, določene agilne metodologije in različni avtorji vključujejo vlogo modernih, agilnih managerjev, ki pa delujejo drugače kot tradicionalni (Stare, 2021). Ključna sprememba je višje zaupanje do sodelavcev, s tem managerji niso več ocenjevalci produktivnosti, ampak trenerji. Iz tega sledi, da je vodenje od zgoraj zamenjalo uslužno vodenje, kjer so napake priložnost za učenje (Stare 2021). Za napake manager ne krivi več tima in nadrejenih ne obvešča o ovirah, ampak te ovire odpravlja, svoj tim pa zagovarja in podpira (Stare, 2021).

Stare (2021) pojasnjuje, da mora biti moderni manager tudi trener in mu pripisuje od pet do osem vlog, ki so opisane na sliki 5: mojster (ponuja dodatna znanja svojemu timu), povezovalec (skrbi za ustrezno sodelovanje članov v timu), svetovalec (nenehno daje predloge rešitev), mentor (deli svoje dosedanje izkušnje, trener (pomaga doseči cilje s pomočjo provokativnih vprašanj). Naprej navaja, da so ključne veščine trenerja, da je dober poslušalec, da zna postavljati prava vprašanja, da zna opolnomočiti člane tima in spodbuja pravo vedenje.

*Slika 5: Agilni trener*



*Vir: Stare (2021).*

V nasprotju z agilnim trenerjem, ki naj bi bil samostojno delovno mesto, pa stroka uslužno vodenje pripisuje enemu od članov samoorganiziranega tima. Stare (2021) pravi, da ima samoorganiziran tim tudi formalno določenega vodjo, ki naj bi deloval po načelih uslužnega vodenja. Sipe in Frick (2015) uslužnega vodjo prikažeta kot zaupanja vrednega sočutnega sodelavca, ki predstavlja etično in moralno avtoriteto, človeka, ki je komunikativen,

pronijljiv in načelen, med njegove glavne značilnosti pa uvrščata tudi dolgoročno sistemsko razmišljanje.

Hoda (2011) navja, da lahko po Hackmanovem 60-30-10 pravilu ugotovimo, da je 60 % uspešnosti tima določenih že prej, še pred samo sestavo tima. 30 % uspešnosti je odvisne od uvodnih korakov, samega spoznavanja, iskanja kompromisov in vrednost, in le na 10 % uspešnosti lahko vplivamo z vodenjem tima med izvajanjem aktivnosti. Hoda (2016) navaja kar nekaj priporočil za vodenje tima v posameznih fazah razvoja. Pri sestavi tima navaja, da je treba iskati ljudi, ki morajo poleg strokovnih znanj in veščin tudi razumeti soodvisnost in pomen skupinske odgovornosti. Hoda (2016) naprej predlaga, da mora biti tim majhen in da vsak dodaten član teoretično prinaša višjo produktivnost, ampak hkrati višja potrebe po urejanju odnosov in zahteva veliko več komuniciranja. Hoda (2016) naprej navaja, da je timu treba omogočiti dostop do informacij in znanja izven tima. Pri samem zagonu tima pa je treba določiti jasne meje pri odločanju.

Ko govorimo o samih vlogah v timu, moramo razlikovati funkcionalne vloge, ki so vezane na delo in timske vloge, ki naj bi vplivale na delovanje tima (Hoda, 2016). Uspešen tim naj bi imel pokritih devet timskih vlog, te pa Belbin (2012) razdeli v tri skupine – tj. usmerjene v odnose, akcijo ter iskanje rešitev in ustvarjalnosti. V prvo skupino timskih vlog, ki so usmerjene v odnose, uvršča: iskalca virov, ki razvija stike in raziskuje priložnosti, timskega delavca, ki je kooperativni, diplomatski delavec, ki posluša in preprečuje konflikte ter trenja in pa koordinatorja, ki ima lastnosti samozavestnega zrelega delavca, ki prepozna talent, pojasnjuje cilje in učinkovito delegira. Belbin (2012) v drugo skupino timskih vlog, ki so usmerjene v akcijo, uvršča: izvajalca, ki je zanesljiv, praktičen in učinkovit delavec, tvorca, ki predstavlja dinamično osebo, ki sprejema izzive in dobro uspeva pod pritiskom ter ima voljo za premagovanje ovir in pa dovrševalca, ki je skrbna, vestna oseba, ki zaključuje naloge, išče napake in izpopolnjuje funkcionalnosti. V zadnjo skupino vlog, usmerjenih v iskanje rešitev in ustvarjalnost, Belbin (2012) uvršča: strokovnjaka, ki je samo motiviran in predan delavec ter zagotavlja specifična znanja in veščine, snovalca, ki je ustvarjalna, svobodomiselnost oseba in ima sposobnost ustvarjanja idej in reševanja težav, ter opazovalca oz. ocenjevalca, ki je strateško usmerjena, pronijljiva oseba z natančnim presojanjem.

Hoda (2016) izpostavi naslednjih šest vlog znotraj tima, te pa bolj slonijo na vsebinskem delu in manj na osebnosti članov tima: mentor, prevajalec, terminator, koordinator, prvak in promotor. Mentor pomaga pri osvajanju agilnih metod in spodbuja upoštevanje preteklih praks. Prevajalec skrbi, da se izvajalci in naročniki med seboj razumejo, prevaja med poslovnim in tehničnim jezikom. Dve vlogi - prvak in promotor poskrbita za uveljavljanje agilnosti tudi izven tima in s tem zagotavljata podporo timu: prvak pri najvišjem vodstvu in promotor pri naročniku. Terminator prepoznava člane tima, ki ogrožajo produktivnost in kakovost rezultatov, ter je v stalnem dogovarjanju z nadrejenimi. Koordinator pa skrbi za ustrezno usklajevanje predlogov in komunikacijo. Avtorica Hoda (2016) predlaga tudi, da bi agilni trener moral biti mentor, prvak, promotor in terminator, poslovni analitik pa koordinator in prevajalec.

Poleg agilnih timov je treba pomembnost pripisati tudi agilnim posameznikom. Stare (2021) pravi, da so agilni ljudje nekonvencionalni posamezniki, ki se ne želijo podrežati ustaljenim, splošno veljavnim normam in pravilom. Stare (2021) naprej navaja, da so agilni ljudje promotorji sprememb, ker jim te predstavljajo priložnost, razmišljajo širše in se poslužujejo edinstvenih pristopov, spontano eksperimentirajo in si upajo predlagati drzne ideje. Iz tega sledi, da imajo visoko raven samozavedanja in stalno čutijo potrebo po učenju in razvoju veščin.

Highsmith (2010) pravi, da so agilni posamezniki ključni člen uspešnega agilnega tima in organizacije. Naprej navaja, da so agilni posamezniki osebe, ki jih odlikujejo agilne sposobnosti in lastnosti, kot so: prilagodljivost in sposobnost hitrega prilagajanja spremembam, aktivno sodelovanje z ostalimi člani tima in sprotna delitev znanja, zmožnost prevzemanja odgovornosti za lastno delo in organizacijo nalog, sprejemanje povratnih informacij in pripravljenost na izboljšave in pa fokus na rezultatih in usmerjenost k doseganju ciljev ter prilagajanje prioritet. Fowler (2002) pa pravi, da se agilni posamezniki zavedajo, da se za uspešno agilno delo ne osredotočajo le na tehnologijo, ampak tudi na ljudi in procese. Highsmith (2010) navja, da agilni posamezniki delujejo kot deluje skupina, so odgovorni, zanesljivi in se učijo iz svojih napak. Cohn (2010) pa navja, da agilni posamezniki razumejo, da se mora ekipa odzvati na spremembe, namesto da bi zgolj sledila načrtu.

## **2.4 Agilne organizacije**

Agilne organizacije se hitro odzivajo na različne situacije in novosti v okolju, nekatere pa s svojim delovanjem spremembe tudi ustvarjajo. Gothelf (2014) je ugotovil, da vodstva agilnih združb velikokrat slabo poznajo pravo agilnost. Menijo, da je njihova organizacija agilna, če imajo agilne razvojne time. Gothelf (2014) navaja, da agilnost predstavlja stalno izboljševanje delovanja, pri čemer naj bi zaposleni opazovali in stalno optimizirali svoje delovanje. Agilne organizacije redno organizirajo usposabljanja in poslovne treninge ter spodbujajo zaposlene, da se nenehno izobražujejo (Stare, 2021). Ustvarjanje delovnega okolja za samoučenje na podlagi eksperimentiranja na podlagi principa naredi-pomeri-uči (angl. build-measure-learn - BML) je prav tako odraz agilne organizacije (Chandler, 2018). Znotraj agilnih organizacij se zaposlene spodbuja, da pri vsem, kar delajo, ves čas razmišljajo o možnih izboljšavah in da te izboljšave tudi sami uresničijo (Gothelf, 2014).

Kamer (2017) in Dearstyne (2018) pojasnita, da so značilnosti agilne organizacije, da so te organizirane za eksperimentiranje, inoviranje in stalno učenje. Naprej navajata, da se znotraj agilnih organizacij odločitve sprejemajo na podlagi preverjenih podatkov in ne mnenj. Ena izmed značilnosti je po mnenju avtorjev tudi, da so organizacije samoorganizirane v time in da slonijo na opolnomočenih vodjih, ki skrbijo za redno izmenjavo znanja in sodelovanje med člani. Kamer (2017) in Dearstyne (2018) naprej navajata, da agilne organizacije temeljijo na jasno določenih timih in odgovornostih, ti pa so osredotočeni na stranke, izdelke



in storitve. Vsi zaposleni delujejo transparentno, svobodno in imajo dostop do informacij. Prav tako pa se zavedajo tveganj in pogumno tvegajo s pomočjo inovacij.

Grofelnik, Gajšek in Kovač (2016) pa ključne značilnosti agilnih organizacij prepoznajo v sprejeti strategiji agilnosti na ravni organizacije obstoj skupnih strateških zavez za agilnost in izgradnjo celovitega sistema za analizo in načrtovanje okolja. Omenjajo prilagodljivo organizacijsko strukturo, temelječo na časovni obliki z medfunkcijsko strukturo, ki je močno decentralizirana in ima mrežno obliko. Navajajo tudi, da je agilno organizacijo mogoče prepoznati po agilnem stilu vodenja, ki vključuje zaposlene v učinkovit postopek odločanja in uporabo novih instrumentov ter načinov vodenja. Poleg agilnih vodij pa navajajo, da agilno organizacijo sestavljajo agilni posamezniki, katerih značilnosti so tako visoke stopnje zadovoljstva in pripadnosti organizaciji, samo organiziranosti in zavzetosti pri delu. Grofelnik, Gajšek in Kovač (2016) pojasnijo, da agilno organizacijo predstavljajo mreže timov, ki jih združuje močna skupna vrednota usmerjena na ustvarjanje dodane vrednosti in s prevladujočo organizacijsko kulturo, ki se usmerja na posameznika in deluje na podlagi hitrejšega skupnega učenja. Agilna organizacija predstavlja spremembo miselnosti, ki omogoča hitrejše odzive na zahteve okolja. Hkrati pa izgrajuje odpornost (angl. resilience) organizacije s pomočjo skupinskega učenja njenih članov. Grofelnik, Gajšek in Kovač (2016) naprej navajajo, da je predvsem sposobnost hitrejšega učenja zelo pomembna značilnost agilne organizacije, ki jo spremlja tudi osredotočenost na potrebe poslovnih partnerjev.

Grofelnik, Gajšek in Kovač (2016) navajajo, da agilna organizacija predstavlja: sposobnost organizacije za hitro prilagajanje na spremembe v okolici, konkurenčno prednost, učinkovit proces učenja zaposlenih v organizaciji, obstoj pomembnih skupnih vrednot, osredotočenost na potrebe poslovnih partnerjev in hitro odzivanje na njihove potrebe. Mills (2020) organizacijsko agilnost meri z vidikom fleksibilnosti in hitrosti. **Fleksibilnost** je vidik agilnosti, ki se odraža pri predvidljivih spremembah. Zhang (1999) pove, da fleksibilnost sili organizacije k sprožitvi različnih procesov za doseganje zastavljenih ciljev, z drugimi besedami opiše, da fleksibilnost skrbi za stroškovno učinkovitost. Huang in Shimon (1999) definirata fleksibilnosti kot okreten in hiter odziv na zahteve trga. Swafford, Soumen in Nagesh (2006) pa trdijo, da je fleksibilnost temelj agilnosti v organizaciji. Fleksibilnost je torej sposobnost ostati v skladu s cilji in okoljem. Narasimhan, Swink in Kim, (2006) menijo, da bi lahko fleksibilnosti spremljali iz štirih področji, to so: organizacija in organizacijska vprašanja prilagodljivosti, prilagodljivost količine izdelkov, prilagodljivost ljudi in fleksibilnost modela izdelka/konfiguracije. Gerwin (1993) definira fleksibilnost kot sposobnost učinkovitega odzivanja na spreminjajoče se okoliščine. Navaja tudi dve glavni strategiji za uporabo fleksibilnosti: prilagodljivost in redefinicija. Prilagodljiva strategija se nanaša na reaktivno ali obrambno uporabo fleksibilnih kompetenc za prilagajanje neznanim okoliščinam, medtem ko se strategija redefiniranja nanaša na proaktivno uporabo fleksibilnih kompetenc za povečanje pričakovanj potrošnikov in pridobivanje konkurenčnosti. Kumar in Motwani (1995) opredelita hitrost kot vidik agilnosti, ki

predstavlja sposobnost pospeševanja odločitev in aktivnosti v kritičnih in občutljivih časih. Christopher in Towill (2001) razlagata, da je pri določenih športnih aktivnostih hitrost prepoznana kot sprememba orientacije, s tem pa tudi pomemben sestavni del za doseganje agilnosti. Sharifi in Zhang (1999) pravita, da je hitrost ena izmed potrebnih zmogljivosti agilne organizacije. Nadalje navajata, da je hitrost sposobnost izvajanja operacij in nalog v najkrajšem možnem času.

## **2.5 Pomen organizacijske agilnosti v kriznih situacijah**

Organizacijska agilnost postaja vse pomembnejša v času hitro spreminjajočega se poslovnega okolja, kot je kriza. Ugotavljamo pa, da je prav agilnost ključna za učinkovit odziv na spremenljive okoliščine in zagotavljanje poslovnih procesov. Hällgren, Rouleau in Rond (2018) v svojem članku pojasnijo, da lahko agilnost v oskrbovalni verigi prinese številne koristi, kot so hitrejši odzivni čas, boljšo fleksibilnost in izboljšanje zadovoljstva strank. Prav tako pa lahko agilnost vključuje tudi spreminjanje strategije in poslovnih procesov, kar je lahko ključno za preživetje organizacije v krizi. Hällgren, Rouleau in Rond (2018) pojasnijo, da lahko agilnost oskrbovalne verige zmanjša negativne učinke krize na poslovanje, kar lahko zagotovi preživetje organizacije tudi v najtežjih časih. Kot poudarjata Tidd in Bessant (2013), so agilne organizacije tiste, ki lahko hitro prepoznajo priložnosti in grožnje ter prilagodijo svoje delovanje v skladu z novimi okoliščinami. To pomeni, da se lahko organizacije s poudarkom na agilnosti učinkovito odzovejo na nenadne spremembe, kot so gospodarske krize, naravne nesreče ali globalne pandemije. V kriznih situacijah postaja organizacijska agilnost ključni dejavnik za preživetje in uspešno okrevanje. Eisenhardt in Martin (2000) opozarjata, da so agilne organizacije sposobne hitro spreminjati svoje delovne procese, prepoznati nove priložnosti ter izkoristiti njihove prednosti. Ta sposobnost omogoča podjetjem, da se pravočasno prilagodijo spremenjenim okoliščinam, ohranijo konkurenčnost in celo izstopijo iz krize kot močnejše in inovativnejše organizacije. Vzpostavitev organizacijske agilnosti zahteva usklajen napor vseh ravni organizacije, saj se agilnost ne nanaša samo na procese, temveč tudi na kulturo in odnos zaposlenih do sprememb. Kot navajajo Smith in Tushman (2005) agilnost zahteva prožnost, odprtost za učenje ter spodbujanje inovativnega razmišljanja pri vseh zaposlenih. S tem se organizacija ustrezno pripravi na krizne situacije, saj lahko zaposleni hitro prepoznajo nove priložnosti, se prilagodijo spremenjenim zahtevam trga ter s svojo ustvarjalnostjo prispevajo k trajnostnemu uspehu organizacije.

Organizacije, ki so bolj agilne, imajo boljše možnosti za uspešen odziv na krizne razmere, kar lahko pomeni razliko med preživetjem in propadom. Černe, Jaklič in Škerlavaj (2013) opredeljujejo organizacijsko agilnost kot sposobnost organizacije, da se hitro prilagodi spremembam in novim zahtevam v dinamičnem okolju. Pravijo, da ima organizacijska agilnost pomembno vlogo v kriznih situacijah, saj organizacijam omogoča hiter odziv in prilagajanje okoliščinam. Černe, Jaklič in Škerlavaj (2013) hkrati poudarjajo, da je organizacijska agilnost ključnega pomena za uspešno obvladovanje kriznih situacij. Naprej

navajajo, da organizacije, ki so bolj agilne, imajo večjo verjetnost preživetja v krizah, saj so bolj pripravljene na spremembe in so bolj inovativne. Iz napisanega lahko sklepamo, da organizacije, ki so torej agilne in prilagodljive, so bolj pripravljene za soočanje s spremembami v okolju ter za hitro prilagajanje novim situacijam. Prav tako lahko sklepamo, da poleg tega lahko agilne organizacije hitreje sprejmejo odločitve in učinkoviteje izvajajo spremembe, kar lahko prispeva k zmanjšanju negativnih učinkov krize.

Smith in Tushman (2005) pojasnita, da agilnost v organizaciji pomeni, da imajo zaposleni prožnost in sposobnost, da se hitro odzovejo na spremembe, prilagodijo svoje delo in sprejmejo nove naloge ter sodelujejo v multidisciplinarnih timih. To lahko omogoči organizacijam, da ohranijo konkurenčnost in se uspešno soočajo s kriznimi situacijami, kot so na primer naravne katastrofe, finančne krize ali pandemije, ki imajo lahko velik vpliv na poslovanje.

### **3 TIMSKO DELO**

#### **3.1 Opredelitev tima in timskega dela**

V strokovni literaturi najdemo več različnih opredelitev tima. Beseda tim je opredeljena kot skupina ljudi, ki opravljajo skupno delo (Bajec, 1995). Marinšek (2000) definira tim kot skupino posameznikov s skupnim ciljem, ki ga lahko dosežejo le s pomočjo različne strokovne usposobljenosti, lastnosti in spretnosti med člani tima. Kobolt in Žižak (2010) opredelita tim kot delovno skupino, ki skupaj opravlja zahtevne naloge, kjer znanje enega posameznika ne zadostuje izpolnjevanju naloge. Parnell (1998) pa iz črk, ki sestavljajo besedo tim (angl. Team) opredeli, da skupaj dosežemo več (angl. together everyone achieves more).

Možina (2002) razlaga, da je tim skupina ljudi, ki sodelujejo pri odločanju in si medsebojno pomagajo pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Prav tako avtor Možina (2002) razlaga, da med člani obstaja interakcija in aktivno prilagajanje ter sodelovanje. Everard in Morris (1996) pa opredelita tim kot skupino posameznikov, ki svoje naloge v določenem časovnem intervalu opravlja uspešno in pri tem izrablja tako notranje kot zunanje razpoložljive vire, ki jih ima na voljo. Marič (2014) tim opredeli kot skupino ljudi, ki se izoblikuje na podlagi medsebojne povezanosti ter z namenom sodelovanja in skupnega doseganja ciljev. Marinšek (2000) pa tim opredeli kot skupino članov, ki so si med seboj enakovredni, in ki s skupnimi aktivnostmi stremijo k doseganju skupno zastavljenim ciljem. Iz zgoraj navedenih opredelitev lahko sklepamo, da so si te zelo podobne, saj vedno vključujejo skupino ljudi, katerih glavna naloga je skupaj opraviti določeno nalogo. Trdimo lahko torej, da so vsi timi skupine, niso pa vse skupine timi. V tabeli 2 so prikazane glavne razlike med skupino in timom.

*Tabela 2: Skupine v primerjavi s timi*

| <b>SKUPINE</b>   | <b>TIMI</b>   |
|--|---|
| Člani med seboj delujejo neodvisno.  | Člani med seboj delujejo odvisno in cilje dosegajo z vzajemno pomočjo.                                |
| Člani skupine niso neposredno vključeni pri postavljanju ciljev.   | Člani tima so vključeni v postavljanje ciljev in zavezani njegovemu doseganju.                        |
| Članom skupine je pogosto predstavljen potek in rezultat.  | Člane tima se spodbuja h kreativnosti in inovativnosti pri opravljanju nalog.                         |
| Člani skupine ne razumejo vedno vlog drugih članov, pogosto prihaja tudi do namišljenega igranja vlog in pasti v komunikaciji. | Zaupanje med člani tima je visoko, ti izražajo svoje mnenje ter imajo odprto in pošteno komunikacijo. |
| Reševanje konfliktov je oteženo.   | Reševanje konfliktov poteka hitro.  |
| Člani skupine po navadi ne sodelujejo pri odločitvah, ki so pomembne za skupino.   | Člani tima sodelujejo pro odločitvah ob upoštevanju skupnega cilja.                                   |

*Prirjeno po Maddux (1992).*

Nekateri avtorji trdijo da v teorija obstajajo očitne razlike med omenjenima pojmom, vendar pa večjih razlik v praksi ni, saj se te prepletajo in gre v obeh primerih za vrsto medsebojnega sodelovanja posameznikov, s ciljem ustvarjanja dodatne vrednosti (Mihalič, 2014).

Tudi opredelitev timskega dela je veliko. Mayer in drugi (2001) na primer timsko delo opredeljujejo kot opravljanje določenih nalog in aktivnosti več posameznikov, ki delujejo skupaj za doseg skupnega cilja. Naprej navajajo, da timsko delo temelji na vzpostavljanju horizontalnih odnosov in dobri komunikaciji. Timsko delo najbolje opredeli sinergija ter medsebojno sodelovanje oziroma dopolnjevanje elementov članov tima, med seboj nenehno sodelujejo, se dopolnjujejo in med njimi obstajajo nenehne interakcije (Fusaroli & Tylén, 2016). Isabella (2003) in Praper (2001) opredeljujeta timsko delo na podoben način, in sicer na proces povezovanja različnih posameznikov v skupine z namenom doseganja objektivnega pomena. Casse (2003) pa opisuje timsko delo kot proces, s katerim skupina ljudi na sistematičen način izrablja individualne talente članov z namenom doseganja ciljev na boljši in učinkovitejši način.

Iz zgoraj navedenih opredelitev lahko povzamemo, da je za tim značilno povezovanje in aktivno sodelovanje članov z namenom doseganja skupnih ciljev, za katerega so člani tudi skupno odgovorni. Pri timskem delu je torej pomembna vzajemna pomoč, sodelovanje pri sprejemanju odločitev in interakcija,

### 3.2 Vrste timov

Znotraj organizacij lahko najdemo številne vrste timov, saj so določene oblike tima bolj primerne za nekaj, določene oblike pa spet za nekaj drugega. Miglič in Vukovič (2006) opredelita tri osnovne vrste timov: uradni ali formalni tim, neuradni ali neformalni tim ter druge vrste timov.

**Uradni ali formalni tim** je stalen, izvaja ponavljajoča se oziroma rutinska dela in sledi v naprej določenem okvirju. Omenjene time organizacije oblikujejo z namenom zadovoljevanja organizacijskih potreb (Miglič & Vukovič, 2006).

**Neuradni ali neformalni timi** pa se izoblikujejo priložnostno. Te izoblikujejo posamezniki z namenom zadovoljevanja potreb njih samih. Podobno kot uradni timi, tudi neuradni timi ravnajo v skladu z neformalnimi postopki (Miglič & Vukovič, 2006).

V **druge vrste timov**, ki sta jih izpostavila Miglič in Vukovič (2006), spadajo timi, ki jih opredelim v nadaljevanju. Vodstveni tim, ki je vrsta interdisciplinarnega tima, ki ga vodi glavni vodja, člani tim pa so izbrani glede na vlogo. Interdisciplinarni tim, ki je vrsta tima, ki se izoblikuje znotraj oddelkov v neki organizaciji. Poslovni tim, ki ga sestavljajo posamezniki, ki so odgovorni za dolgoročno vodenje projekta oz. neke enote znotraj organizacije. Uradni podporni tim, ki predstavlja vrsto tima, ki nudi podporo znotraj organizacije ter podporne storitve, kot so kadrovanje, administracije, finance itn. Projektno skupino, ki se izoblikuje na podlagi nekega projekta in se ohrani do zaključka tega. Preoblikovalni tim, ki je sestavljen iz strokovnjakov, ki se ukvarjajo z reorganizacijo dela. In pa udarno skupino, ki je sestavljena iz skupine posameznikov, ki delujejo ločeno od organizacije in predstavljajo avtonomno telo. Možina (2002) našteje še tim za reševanje problemov, ki je sestavljen iz članov, ki spadajo v različne oddelke, ti pa razpravljajo o aktualnih vprašanjih in rešujejo težave. Posebni tim, v kateri je povezana skupina posameznikov, ki je za razliko od tima za reševanje problemov usmerjena v bolj specifično področje dela. Samo usmerjajoči se tim, ki jo Možina (2002) opiše kot vrsto tima, kjer člani delajo skupaj in se sproti usklajujejo, kako bodo kaj naredili. Nazadnje pa Možina (2002) našteje še tim za izboljšanje kakovosti, ki ga sestavljajo posamezniki, ki iščejo nove poti za izboljšavo kakovosti dela in izdelkov.

### 3.3 Vloge v timu

Pred samim oblikovanjem končnega tima je ključno, da poznamo devet vlog v timu, ki jih avtor Belbin (1999) opredeli kot; izvršitelj, koordinator, tvorec, proizvajalec, iskalec virov, ocenjevalec, timski delavec, dovrševalec in strokovnjak. S tem omogočimo lažjo in ustrežnejšo izbiro članov ter lažjo opredelitev nalog in odgovornosti posameznikov (Miglič & Vukovič, 2006). Miglič in Vukovič (2006) pravita, da je treba upoštevati razliko med vršilno vlogo (angl. acting role) zaposlenega in pa njegovo vlogo v timu. Miglič in Vukovič (2006) vršilno vlogo opredelita kot obseg dela, ki ga posameznik opravlja in za katerega je bil sprejet v organizacijo. Iz tega sledi, da vršilna vloga obsega sposobnosti, izkušnje in

strokovnost zaposlenega. Ruch, Gander, Platt in Hofmann (2018) pravijo, da je cilj vsake organizacije izoblikovati učinkovit in uspešen tim, ki bo hkrati tudi funkcionalen. To pa je pogojeno z ustrežno izbiro članov za opravljanje določenih nalog v timu. Naprej navajajo, da je pravilna izbira rezultirala v večjem in boljšem zadovoljstvu zaposlenih in višji učinkovitosti pri opravljanju dela.

Pri razvrščanju posameznikov v vloge si pomagamo z Belbinovim vprašalnikom, s pomočjo katerega prepoznamo vlogo določenega posameznika (Belbin, 1999). V tabeli 3 so prikazane vloge po Belbinu.

*Tabela 3: Devet vlog v timu*

| <b>Vloga</b>   | <b>Naloga</b>   | <b>Lastnosti</b>  | <b>Prednosti</b>  | <b>Pomanjkljivosti</b>  |
|----------------|---|---|---|---|
| Izvršitelj     | Opravlja več različnih nalog.   | Vesten, zadržan, učinkovit, discipliniran.                      | Zelo učinkovito opravlja delo, je samodiscipliniran in zelo praktičen.                      | Ni prilagodljiv in s težavo sprejema nove zamisli.                  |
| Koordinator    | vodi in upravlja tim in ima vlogo moderatorja v konfliktnih situacijah. | Ekstrovertiran, miren, voditeljski, samozavesten in stanoviten. | Ima odličen občutek za objektivnost, združuje članov tima.                                  | Ni ustvarjalen in preveč usmerjen v delo z ljudmi.                  |
| Tvorec         | Izvaja spremembe in je glavni pobudnik za akcije.                       | Družaben, nestrpen, napet in dinamičen.                         | Vztraja pri učinkovitosti, odlično deluje pod pritiskom.                                    | Je nagle jeze in nepotrpežljiv, včasih tudi žaljiv in provokativen. |
| Proizvajalec   | Ustvarja nove predloge in rešuje nastale probleme ali konflikte.        | Introvertiran, ustvarjalen, individualist, resen in samosvoj.   | Nadarjen in ima veliko novih zamisli ter široko paleto znanj.                               | Včasih je nereden in spregleda praktične podrobnosti.               |
| Iskalec virov  | Išče nove priložnosti in komunicira z zunanostjo organizacije.          | Navdušen, radoveden, idealističen in komunikativen.             | Navezuje dobre stike z ljudmi, je inovativen in ima dobre pogajalske sposobnosti.           | Je preveč optimističen in hitro izgubi zanimanje oziroma interes.   |
| Ocenjevalec    | Analizira problematiko in proučuje rešitve.                             | Introvertiran, hladen, resen, strateški, trmast in predan.      | Ima odlično sposobnost objektivnega ocenjevanja in razsojanja in širok pogled.              | Manjka mu sposobnosti motiviranja in navdiha.                       |
| Timski delavec | Preprečuje nastanek sporov oziroma konfliktov.                          | Ekstrovertiran, marljiv, občutljiv in diplomatski.              | Upošteva potrebe posameznikov in preprečuje nastanek konfliktov ter spodbuja timsko zavest. | V kriznih situacijah je neodločen.                                  |

se nadaljuje

Tabela 4: Devet vlog v timu (nad.)

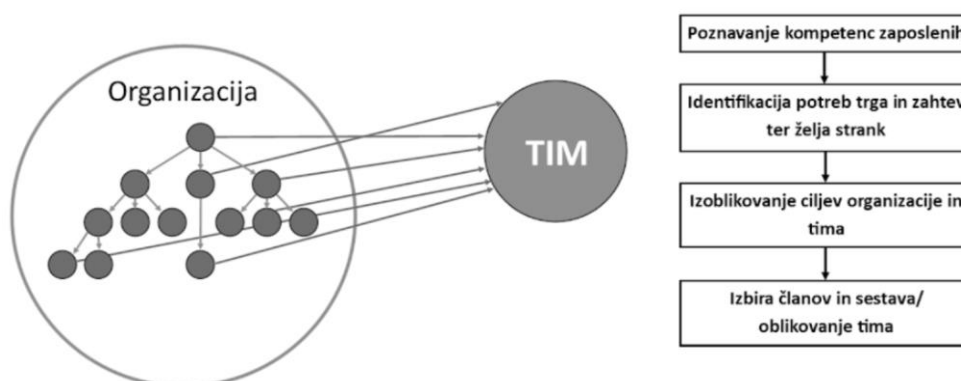
| Vloga       | Naloge   | Lastnosti  | Prednosti   | Pomanjkljivosti  |
|-------------|--|--|---|--|
| Dovrševalec | Opravlja natančno in zahtevno delo z visoko stopnjo koncentracije. | Introvertiran, skrben, zanesljiv, vesten in natančen.          | Natančen, zanesljiv in pravočasen pri vseh nalogah.   | Pogosto ustvarja nepotrebne skrbi in večino dela želi opraviti sam.    |
| Strokovnjak | Opravlja naloge z visoko stopnjo strokovnosti.                     | Natančen, strokoven, samoiniciativen, predan in profesionalen. | Prenaša in posreduje tehnične spretnosti in znanja, je usmerjen k ciljem in visoko motiviran. | Ima ozko specializirano območje in primanjkuje mu časa za sodelovanje. |

Prirajeno po Miglič & Vukovič (2006); Možina (2002) in Belbin (1999).

### 3.4 Oblikovanje tima in faze razvoja

Mihalič (2014) navja, da vse organizacije stremijo k uspešnemu timu. Želeno stanje je pogojeno z več pogoji, med katere uvrščamo tudi pravilno oblikovanje tima, sam razvoj tima in pa usmerjanje ter vodenje tega. Mihalič (2014) navaja, da je pred začetkom oblikovanja tima ključno poznavanje kompetenc zaposlenih, njihovih ambicij in zmožnosti. Naprej navaja, da je treba narediti tudi analizo trga in ugotoviti, kakšne so potrebe trga, strank oziroma kupcev. Mihalič (2014) naprej navaja, da je naslednji korak pri oblikovanju tima identifikacija in izoblikovanje ciljev organizacije in tima. Mihalič (2014) naprej navaja, da je ključnega pomena, da organizacija izbira člane tima na podlagi zahtev in ne na podlagi ponujenega, kar z drugimi besedami pomeni, da je treba potencialne člane tima prilagajati zahtevam organizacije glej sliko 7. Možina (2002) navaja, da je pogoj za uspešen tim tudi vključevanje raznolikosti in različnih talentov znotraj tima, saj tako dosežemo odličnost.

Slika 6: oblikovanje tima



Vir: Mihalič (2014).

Klopčič (2015) navaja, da time oblikujejo posamezniki ali skupina ljudi, katerih cilj je vedno sestaviti uspešen in pa učinkovit tim, ki bo izpolnil pričakovanja, gradil na odnosih in kompetencah ter v optimalnem času dosegal zastavljene cilje.

Možina (2002) pravi, da je eden izmed ključnih korakov pri oblikovanju tima torej ustrezna izbira članov. Napačna izbira članov tima lahko pripelje do nižje percepcije ugleda organizacije, nastanka poslovne škode, povišanja stroškov in pa v določenih primerih tudi do zaprtja podjetja. Skoraj vsak tim temelji na Tuckamovem modelu, ki zajema naslednje razvojne faze (Jones, 2019). Prvo fazo avtor Jones (2019) imenuje oblikovanje (angl. forming), lahko jo poimenujemo tudi ustanovno obdobje, torej samo izoblikovanje tima. V fazi oblikovanja vsak član dobi svojo vlogo in znotraj tima se vzpostavi ustrezna osredotočenost, motiviranost in volja (Jones, 2019). Drugo fazo poimenuje viharjenje (angl. storming), lahko jo poimenujemo tudi burno obdobje, saj se člani med seboj želijo dokazati in merijo moči, kar v večini primerih privede do konfliktnih situacij in nesporazumov. Ključno vlogo v tej fazi ima vodja, ki mora spodbujati motiviranost in pa pravilen razvoj članov, hkrati pa mora skrbeti za pravilno komunikacijo in ustrezno reševanje nesporazumov. Tretjo fazo imenuje normiranje (angl. norming), ki jo lahko poimenujemo tudi zrelo obdobje, za katero je značilna kohezija, enotnost ter sproščenost in umirjenost tima. Povišana je tudi stopnja zaupanja in podpore, hkrati pa je tudi stopnja izmenjave znanja med člani visoka, kar pripelje k boljši kompetentnosti članov. Četrto fazo pri razvoju tima avtor Jones (2019) poimenuje izvajanje (angl. performing), ki ga poznamo tudi kot napreovalno obdobje, za katero je značilna visoka stopnja usklajenosti, samoorganizacije in motiviranosti članov. Peto oziroma zadnjo fazo razvoja tima pa poimenuje razpadanje (angl. deforming) za katero je značilno zaključno obdobje. V tej fazi pride do razpadanja tima, zaradi nižje stopnje zadovoljstva, energije, motivacije in učinkovitosti članov.

V organizacijah se vse bolj pojavljajo različne oblike dela v timu, s tem je delo v timih eden izmed glavnih gradnikov organizacije (Možina, 2002). Iz tega lahko sklepamo, da je razumevanje omenjenega konstrukta ključnega pomena. Mihalič (2014) pravi, da z vidika organizacije lahko proces razvoja tima razdelimo v šest korakov, ki so prikazani na sliki 8, razvidno je, da je prvi korak razvoja tima opredelitev in postavitev ciljev organizacije. Treven (2001) poudarja, da so timski cilji izhodišče za gradnjo tima. Mihalič (2014) navja, da je naslednji korak opredelitev finančnih in strokovnih virov, ki pa mu sledi izbira ustreznih članov in pa samo oblikovanje tima. Temu sledi usklajevanje delovanja in koordinacije organizacije, ki predstavlja naslednji korak. Eden izmed najpomembnejših korakov razvoja tima, ki jih Treven (2001) navaja, pa je spremljanje dosežkov tima in identifikacija dodane vrednosti za organizacijo. Po končani evalvaciji se oblikujejo pomembne ugotovitve in predajo predlogi za izboljšavo.



Slika 7: Proces razvoja timov



Vir: Mihalič (2014).

Lambič, Arh in Marič (2019) izpostavljajo, da je v današnjem času zelo hitrih in naglih sprememb ter bliskovitega tehnološkega razvoja ključno, da se posamezniki nenehno poslužujejo izobraževanj in usposabljanj skozi cel življenjski cikel. Lambič, Arh in Marič (2019) navajajo, da se vse bolj pogosto uporablja pojem vseživljenjsko učenje, za katerega je značilno, da se skozi celo življenje učimo, pridobivamo nova znanja itn. Sessa in London (2015) pravita, da se pogosto v literaturi tudi pojavljata dva termina, in sicer individualno učenje in pa timsko učenje. Individualno učenje lahko opredelimo kot učenje na ravni posameznika, ki kasneje tvorijo time, skupine ali pa so del organizacije, ter s svojimi kompetencami pripomorejo k doseganju tako individualnih kot timskih in organizacijskih ciljev. Timsko učenje pa lahko opredelimo kot proces pridobivanja novih veščin in znanj na ravni tima, ki pripomorejo, da se z usklajevanjem individualnih ciljev dosegajo tudi skupni cilji tima.

Mihalič (2014) opredeli učenje v timu kot eden najučinkovitejših načinov za pridobivanje, širjenje in nadgradnjo znanja ter pridobivanja izkušenj, prenosa znanja in pridobivanja povratnih informacij o učinkih uporabljenega znanja za opravljanje dela. Izpostavlja, da je redno usposabljanje, izobraževanje in izpopolnjevanje članov tima ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti posameznikov in posledično celotne organizacije. Poleg nenehnega učenja je ključnega pomena tudi motivacija in motiviranje članov tima. Pohlen (2017) opredeli motivacijo kot notranje stanje posameznika, ki spodbuja, navdušuje in vzdržuje določeno vedenje. Naprej navaja, da beseda motivacija izhaja iz latinščine (lat. movere), ki pomeni gibanje, ta pa izhaja iz posameznikovih notranjih potreb.

### 3.5 Komunikacija v timu

Warren (2006) komunikacijo opredeli kot dinamičen, dvosmerni proces, s katerim neke podatke ali informacijo prenesemo od oddajnika do prejemnika. Edmondson (2012) pravi, da je komunikacija v timu ključnega pomena za uspešno sodelovanje in doseganje skupnih

ciljev. Ko člani tima učinkovito komunicirajo med seboj, lahko lažje izmenjujejo informacije, razrešujejo konflikte, razvijajo in delijo ideje ter bolje razumejo cilje in pričakovanja. Naprej navja, da morajo člani med seboj vzpostaviti občutek varnosti in zaupanja, da se počutijo dovolj udobno pri deljenju idej, informacij in mnenj. Temu pravi odkrita komunikacija, ki pa pomeni, da lahko brez strahu vsak izraža svoje stališče in povratne informacije. Naprej Edmondson (2012) navja, da morajo biti sporočila v timu jasna, nedvoumna in pa razumljiva vsem. Prav tako poudarja, da je zelo pomembno, da se člani tima naučijo aktivnega poslušanja, da se osredotočajo na besede in ne na neverbalno komunikacijo. To pomaga pri izboljšanju razumevanja in izpostavitvi boljših medsebojnih odnosov. Naprej navja, da so konflikti v timu nekaj naravnega, pa vendar je pomembno, da se tim nauči zdravega načina reševanja teh. Edmondson (2012) izpostavlja, da je prav komunikacija tista, ki ima ključno vlogo pri reševanju nesoglasij. Prav tako pa avtorica Edmondson (2012) poudarja, da je v timu zelo pomembna empatija, torej sposobnost vživljanja in razumevanja čustev in stališč drugih članov.

V timih je ključnega pomena ohranjati in spodbujati dobro dvostransko, demokratično in nehierarhično komuniciranje z namenom ustvarjanja dobrih in pozitivnih odnosov ter povezanosti med vodjo in člani tima (Mihalič, 2014). Miglič in Vukovič (2006) opišeta pet načinov komunikacije v timu, in sicer konstantne diskusije med člani tima, tradicionalni način komunikacije: oglasne deske, telefonski pogovori ipd., elektronsko komunikacijo, komunikacijo preko videokonferenc in pa komunikacijo kot podporo osebnim sestankom.

Mihalič (2014) pravi, da je za dobro in uspešno komunikacijo v timu je pomembno, da je prilagodljiva razmeram v timu, da omogoča prost pretok informacij, preprečuje nastanek konfliktov, spodbuja, je hitra, omogoča dvostransko informiranje, ključnega pomena pa je, da z dobro komunikacijo spodbujamo kreativnost in inovativnost ter dobre odnose v timu, ki izboljšajo odličnost pri delu in pa sproščeno počutje. Vsekakor pa v uspešni komunikaciji obstajajo osnovna pravila poslovnega bontona, ki jih je treba upoštevati.

Mihalič (2014) opredeli osem osnovnih pravil, in sicer: podrejeni vedno prvi pozdravi nadrejenega; moški prvi pozdravi žensko; mlajša oseba prva pozdravi starejšo; pri postopku rokovanja pa omejena pravila potekajo v nasprotni smeri. Če ni dogovorjeno drugače, se člani med seboj vikajo in naslavljaajo z gospod ali gospa.

Iz zgoraj navedenega lahko povzamemo, da je komunikacija v timu pomembna in da je zelo pomembna vloga pri doseganju uspešnosti. Poleg dobre komunikacije pa imajo pravila poslovnega bontona pomembno vlogo pri doseganju dobre, hitre in uspešne komunikacije.

### **3.6 Obvladovanje konfliktov**

Miglič in Vukovič (2006) pravita, da kadar govorimo o skupnem delu, timih ali kakršni koli interakciji med posamezniki, lahko pričakujemo konflikte in nesoglasja. Razlogov za nastanek konfliktov je veliko, v veliki večini pride do razhajanja mnenj posameznikov, njihovimi vrednotami ali pričakovanji. Konflikt je stanje, ki nastane kot posledica neskladji

med dvema ali več stranmi znotraj enega sistema, v našem primeru tima ali organizacije (Paletz, Chan & Schunn, 2017). Migič in Vukovič (2006) opredelita več različnih vrst konfliktov, te so:

- Očiščevalni konflikti: člani tima doživijo močno čustveno izpraznitev v konfliktu,
- razjasnitveni konflikti: udeleženci si podajo in pridobijo razjasnjene vzroke in posledice nastanka samega konflikta nejasnosti oziroma nerazumevanja,
- konstruktivni ali ustvarjalni konflikti: sprožijo pri udeležencih nove ideje oziroma nove rešitve.

Seveda pa nimajo konflikti samo pozitivnih učinkov, ki spodbujajo drugačna mišljenja, inovativnost ter kreativnost članov, ampak imajo tudi negativne posledice prikazane v tabeli 4 (Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš & Pšeničny, 2000).

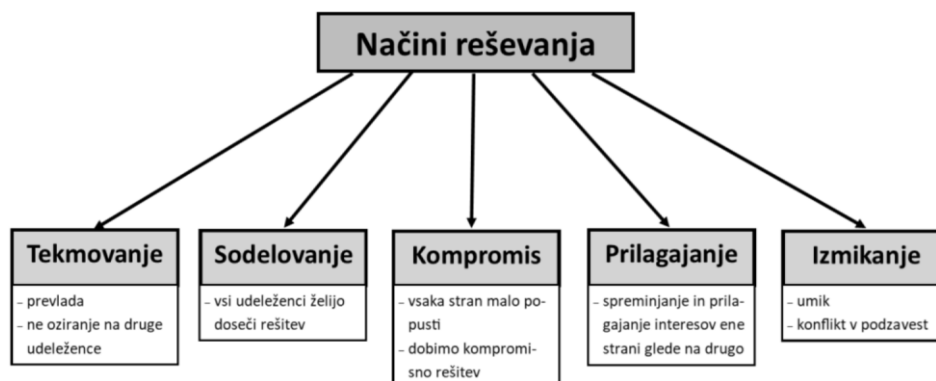
*Tabela 5: Pozitivne in negativne posledice konfliktov*

| Pozitivne posledice konfliktov  | Negativne posledice konfliktov   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gradi se zaupanje,</li> <li>- pripelje do rasti članov tima,</li> <li>- spodbuja kreativnost in inovativnost,</li> <li>- povečuje radovednost in zanimanje,</li> <li>- zmanjšuje stres in napetost med člani,</li> <li>- spodbuja boljše prilagajanje spremembam.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pripelje do nezadovoljstva članov,</li> <li>- slabša odnose in komunikacijo med člani,</li> <li>- pripelje do nižje stopnje učinkovitosti in uspešnosti,</li> <li>- izguba časa na konflikt,</li> <li>- osredotočenost članov na konflikte in ne na samo delo.</li> </ul> |

*Vir: Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš & Pšeničny (2000).*

V vsakem timu je cilj doseči čim manj konfliktnih situacij, oziroma v nastanku teh izluščiti čim več pozitivnih posledic. Strategij in taktik reševanja konfliktov in povečevanja pozitivnih posledic je več. Paletz, Chan in Schunn (2017) izpostavljajo pet najpogosteje uporabljenih taktik za reševanje konfliktov, razvidnih iz slike 10. Navajajo, da se znotraj tima največkrat uporabljata sodelovanje in kompromis. Naprej navajajo, da je splošno znano, da v različnih konfliktnih situacijah uporabljamo različne strategije reševanja. Sam proces od nastanka konflikta in do rešitve ima šest stopenj. Soočanje s konfliktom, poznavanje in razumevanje vseh strani, opredelitev problema, identifikacija in evalvacija vseh rešitev, diskusija in dogovor ter uresničitev rešitve.

Slika 8: Strategije reševanja konfliktov



Vir: Paletz, Chan & Schunn (2017).

### 3.7 Vodenje timov

Mihelič (2014) pravi, da se timsko delo vedno pogosteje uporablja v prav vseh organizacijah, posledično je zelo pomembno, da organizacija skrbi za razvoj kompetenc, ki so potrebne za učinkovito in uspešno vodenje in upravljanje timov.

Možina (2002) razlaga, da vodja ne zavzema klasične vloge vodje v timu, ki je nadrejena ostalim članom, ampak je njegova vloga po večini enakovredna drugim. Ta znotraj tima skrbi za kontinuiran proces osvajanja, prenosa znanja in razvoja posameznih članov tima (Mihalič, 2014). Vodja prevzema naloge managerja, usmerjevalca, nadzorovalca, motivatorja, posrednika in konzultanta (Mihalič, 2014).

Vukovič in Miglič (2006) naloge vodij razvrstita v dve skupini, in sicer na primarne naloge, ki obsegajo izvrševanje za doseg zastavljenih timskih ciljev, vizionarstvo, načrtovanje in določanje ciljev, strokovna dela, nadzorovanje odnosov v timu in posredovanje v konfliktnih situacijah in pa postranske naloge, ki zajemajo biti simbol tima, identifikacijo in vdanost timu ter vzornost drugim članom. Vukovič in Miglič (2006) naprej navajata, da je za uspešnega vodjo zelo pomembno, da ta pozna samega sebe, svoje sposobnosti in pomanjkljivosti. Pomembno je, da prepozna situacije in temu primerno izbere ustrezen stil vodenja, ki bo primeren dani situaciji, nalogi oz. cilju. Iz tega sledi, da mora uspešen vodja zadovoljevati delovne potrebe in izpolnjevati delovne naloge za doseg timskega cilja (vodja mora poznati smer in način za doseg tega), prav tako pa mora zadovoljevati potrebe posameznikov.

Temelj vsakega tima je vodenje in na podlagi tega tim deluje in dosega zastavljene timske cilje (Marič, 2014). Vodenje ni zgolj posredovanje navodil članov tima, ampak je tudi vplivanje na mišljenje, znanje in pa spretnosti tima ter spodbujanje zaupanja in podpore med člani (Smith, 2002).

Vsak uspešni vodja mora izbrati stil vodenja, ki ga mora prilagoditi organizaciji (Mihalič, 2014). Yahaya in Ebrahim (2016) opredelita tri osnovne stile vodenja, in sicer: transformacijski, pasivni in transakcijski stil vodenja:

Transformacijski stil vodenja spodbuja medsebojno učenje in delovanje za skupen cilj. Vpliva na vrednote in prepričanja posameznih članov. Prav tako spodbuja člane tima, da deluje kot celovita osebnost. Transformacijski stil krepi motivacijo in samozavest pri vseh članih, prav tako pa spodbuja kreativnost in nove rešitve. Vodja v takšnem stilu pa je po navadi karizmatičen, usmerjen v prihodnost in samostojen.

Transakcijski stil vodenja je sestavljen iz načrtovanja, organiziranja in koordiniranja dela v timu. Nagrajevanje članov tima za opravljeno delo poteka povsem materialno. Pri tem stilu vodja poda navodila za delo in ima visoko zaupanje v člane, posledično pa takšen način pripelje do nižje ustvarjalnosti. Takšno vodenje je uspešnejše na kratek rok.

Pasivni stil vodenja že v imenu razkriva, da je vodja pasiven in ima brezbrizen odnos do dela in članov tima, izogiba se odgovornostim in je nedostopen. S člani tima ima minimalen osebni stik, potrebe zaposlenih pa mu niso pomembne. Pasivni stil vodenja lahko opredelimo kot najbolj neučinkovit.

V praksi poznamo še številne druge načine in stile vodenja, kot so strateško vodenje, avtoritarno vodenje, demokratično vodenje, laissez-faire vodenje ipd. Od samih vodij je odvisno, kateri stil bo izbral glede na tim, organizacijo in pa posamezne člane (Yahaya & Ebrahim, 2016). Pomembno je, da člani tima vedo, kam jih vodja vodi, način, kako jih bo do tja vodil, kaj so od vsakega od njih pričakuje in pa kaj počne vodja (Miglič & Vukovič, 2006).

### **3.8 Učinkovitost in uspešnost timov**

Time lahko delimo na učinkovite in uspešne time. Milfelner, Potočnik in Šarotar Žižek (2014) pravijo, da je tim učinkovit, če je količina porabljenih virov na enoto rezultata manjša, kar lahko z drugimi besedami povemo kot delati stvari na pravi način. Naprej predstavijo, da uspešen tim dosega stopnjo zastavljenih ciljev, kar z drugimi besedami pomeni delati prave stvari.

Mihalič (2014) pravi, da je učinkovitost tima dosežena, ko ta sledi načelom timskega dela in temelji na učinkovitih posameznikih in na učinkovitem vodji. Brajša (1996) pa pravi, da je pomembno, da se učinkovitost tima ustrezno razvija, ohranja, spodbuja in pa povečuje. To lahko dosežemo s prilagajanjem in usklajevanjem kompetenc članov z nalogami (Mihalič, 2014). Možina (2002) pa v svojem delu navede, da lahko ključne vzroke za neuspeh tima pripišemo komunikaciji, odnosom, prilagajanju in doživljanju.

Hackman (2012) trdi, da sta učinkovitost in uspešnost timov ključna za doseg ciljev organizacije. Naprej navaja, da na uspešnost in učinkovitost vpliva več dejavnikov, kot so

jasno opredeljeni cilji, ustrezen časovni okvir, ustrezen nabor spretnosti in znanj v ekipi, jasna komunikacija, ustrežna motivacija članov, dobro delujoča dinamika v ekipi ter učinkovito upravljanje konfliktov. Poleg tega navaja, da je za doseg optimalne učinkovitosti pomembno tudi, da so člani tima sposobni sprejeti konstruktivno kritiko in sodelovati pri izboljšavah procesov in strategij. Raziskave kažejo, da imajo uspešni timi skupne vrednote, cilje in vizijo ter da člani tima občutijo pripadnost in se trudijo za doseg skupnih ciljev.

Salas, Rico in Passmore (2017) navajajo, da lahko učinkovitost in uspešnost tima dosežemo s pravilno organizacijo dela ter ustvarjanjem dobrih odnosov in dinamike v ekipi. Navaja, da je pomembno, da imajo člani tima jasno opredeljene naloge in cilje ter da so dobro informirani o napredku dela. Salas, Rico in Passmore (2017) naprej navajajo, da je sposobnost reševanja konfliktov in učinkovita uporaba različnih orodij in metod za izboljšanje produktivnosti prav tako pomembna, poleg tega pa je ključno zagotoviti ustrezne vire in proračun za izvajanje dela.

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA**

### **4.1 Opredelitev problema in raziskovalna vprašanja**

Temeljna teza, ki sem jo želela preveriti, je, da timsko delo znotraj organizacije vpliva na agilno prilagajanje organizacij na spremembe, ki jih povzročijo krizne situacije. Strokovna literatura namreč poudarja izjemno pomemben vpliv timskega dela na prilagajanje in agilnost organizacij v kriznih situacijah. Številne raziskave so pokazale, da organizacije, ki znajo učinkovito sodelovati v timskem okolju, lažje obvladujejo izzive, ki jih prinašajo nepričakovane situacije. West, Tjosvold in Smith (2008) navajajo, da timsko delo omogoča organizacijam, da hitreje prepoznajo spremembe v okolju in se nanje odzovejo s prilagajanjem svojih strategij in procesov. Timsko delo torej spodbuja izmenjavo znanja, spretnosti in izkušenj med člani, kar pripomore k večji inovativnosti in sposobnosti hitrega prilagajanja na spremenjene razmere. Vloga timov pri izboljšanju agilnosti organizacij v kriznih situacijah je prav tako poudarjena Tushman in O'Reilly (1996), opozarjata, da timi omogočajo organizacijam, da uskladijo različne dele svoje strukture in delovanja ter hitreje preoblikujejo svoje poslovne procese, kadar se pojavijo nepričakovane ovire.

V magistrskem delu sem zato želela preučiti, ali je tudi v praksi mogoče opaziti, da timsko delo vpliva na agilnost organizacij v kriznih situacijah in izzivih, s katerimi se organizacija sooča. S pomočjo raziskave, ki sem jo izvedla na primeru tima oskrbovalne verige v izbrani organizaciji, sem želela odgovoriti na naslednji raziskovalni vprašanji: kako timsko delo vpliva na organizacijsko agilnost (RV1) in katere značilnosti timskega dela najbolj pozitivno oziroma negativno vplivajo na agilnost organizacije v krizni razmerah (RV2).

## 4.2 Zbiranje podatkov

### 4.2.1 Raziskovalna metoda

Empirični del magistrskega dela je temeljil na kvalitativni metodi raziskovanja. Deniz in Lincon (2017) pravita, da nam ta metoda pomaga razumeti, kako ljudje dojemajo določene pojave ter nam omogoča, da udeleženci raziskave razložijo svoje izkušnje in interakcije v okolju. Pričujoča kvalitativna raziskava je temeljila na polstrukturiranem intervjuju, ki se uporablja takrat, ko želimo pridobiti razumevanje osebnih izkušenj, stališč in mnenj udeležencev raziskave (Deniz & Lincon, 2017). Polstrukturirani intervju predstavlja hibridni pristop med strukturiranim in ne-strukturiranim intervjujem. V polstrukturiranem intervjuju imamo vnaprej pripravljena vprašanja, ki so usmerjena k raziskovalni temi, vendar pa nam tovrstni intervjuji hkrati dopuščajo, da lahko med intervjuji prilagajamo vprašanja glede na odgovore in izjave udeležencev. S tem pristopom se dosežejo podrobnejši odgovori in razumevanje raziskovalne teme (Deniz & Lincon, 2017).

Birmingham in Wilkinson (2003) pravita, da se polstrukturirani intervju uporablja, ko želimo pridobiti tudi nekatere dodatne informacije in priti do dodatnih spoznanj, pri čemer pa je stopnja obvladljivosti intervjuja zadostna in delno strukturirana. Tudi onadva navajata, da je večina vprašanj že vnaprej določenih, kljub temu pa ima raziskovalec pri vsakem vprašanju možnost, da postavi podvprašanja in tako dobi podrobnejši odgovor. Denzin in Lincon (2017) pravita, da polstrukturirani intervju omogoča raziskovalcu, da izvede poglobljeno raziskavo teme, hkrati pa ohrani fleksibilnost pri prilagajanju vprašanj glede na odgovore udeležencev. Creswell (2014) pa dodaja, da polstrukturirani intervju omogoča udeležencem, da sami izrazijo svoje stališče in izkušnje, kar poveča zanesljivost in veljavnost raziskovalnih rezultatov.

Malhotra in Briks (2007) pravita, da je globinski intervju v osnovi nestrukturiran, osebni intervju, v katerem spraševalec odkriva prepričanja občutke in motivacijo udeleženca na določene teme. Naprej navajata, da je globinski polstrukturirani intervju podoben klasičnemu polstrukturiranemu intervjuju, vendar se razlikuje v tem, da so vprašanja običajno bolj odprta in se udeležencem omogoča, da podrobneje razložijo svoje izkušnje in mnenja. Poudarjata, da je preiskovanje ozadja odgovora ena od glavnih kvalitativnih in vzvodov globinskega intervjuja. Ker govorimo o širokih pojmih, je za vodenje in usmerjanje samega intervjuja pomembna kvaliteta, možnost dodatnih vprašanj pa je zelo pomembna za samo raziskavo. Kot navaja Jovchelovitch (2007), globinski polstrukturirani intervju omogoča raziskovalcem, da pridobijo vpogled v osebne izkušnje in družbene procese, ki jih drugače ne bi mogli raziskati z drugimi metodami raziskovanja. Poleg tega ta metoda omogoča udeležencem, da izrazijo svoje stališče in mnenja, kar poveča zanesljivost in veljavnost raziskovalnih rezultatov.

Churchill in Iacobucci (2005) pojasnita, da je pomembna značilnost polstrukturiranih intervjujev tudi jasen namen raziskave ter odprti, prosti in tekoči odgovori na vprašanja. Že

z začetnim vprašanjem lahko spodbudimo prosto govorjenje in tekoče odgovore, hkrati pa dovoljujemo intervjuvancu, da izrazi svoje mnenje na bolj svoboden način, kar lahko prinese tudi nove vidike pri raziskovanju teme.

Malhotra in Briks (2007) navaja naslednje prednosti globinskih intervjujev: dopuščajo mišljenje posameznika, veliko informacij pridobimo, ko izpraševalca vidimo v naravnem okolju, pri intervjujih ima izpraševalec veliko možnosti eksperimentiranja, pridobimo lahko globlji vpogled v problematiko, odgovori potekajo bolj svobodno in sproščeno.

Pri raziskovanju sem zato uporabila metodo globinskega polstrukturiranega intervjuja, ki se uporablja v kvalitativni raziskavi za pridobivanje poglobljenih podatkov o izbrani temi. Pripravila sem si nekaj izhodiščnih vprašanj, ki sem jih med samim intervjujem prilagajala odgovorom in odzivom intervjuvancev. Predvidevala sem, da bodo določeni člani tima potrebovali še kakšno dodatno vprašanje, zato sem izbrala metodo, ki mi je omogočila določeno stopnjo sproščenosti in pa možnost vodenja udeleženca oz. v mojem primeru člana tima skozi intervju.

Pri pripravi vprašanj za intervjuje sem izhajala iz teoretičnega dela magistrskega dela. Primarne podatke, ki sem jih zbrala s pomočjo intervjujev, sem nato analizirala in odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja. Pri sami obdelavi podatkov sem si pomagala s posnetki intervjujev, ki so mi omogočili lažjo analizo vseh zbranih podatkov.

#### 4.2.2 Izvedba intervjujev in opis vzorca

Za izvedbo intervjuja sem uporabila okvir za izvajanje intervjujev, ki sem ga povzela po Brinkmann in Kvale (2015):

- Načrtovanje intervjuja: Pomembno je, da raziskovalec načrtuje intervju vnaprej, da se lahko pripravi na temo, ki se bo raziskovala, in oblikuje ustrezna vprašanja. Prav tako je pomembno, da se raziskovalec seznani s predhodno raziskavo o temi in o udeležencih.
- Izbor udeležencev: Izbor udeležencev je ključnega pomena za kakovostno izvajanje intervjuja. Udeleženci morajo biti primerni glede na temo, ki se raziskuje, in morajo imeti izkušnje ali znanje, ki so relevantni za raziskavo.
- Ustvarjanje zaupanja: Raziskovalec mora vzpostaviti zaupen odnos z udeležencem, saj to omogoča, da se udeleženec počuti varno in svobodno, da izrazi svoja mnenja in izkušnje. Raziskovalec mora biti empatičen in se odzivati na udeleženčeve odgovore.
- Uporaba odprtih vprašanj: Vprašanja v globinskem polstrukturiranem intervjuju morajo biti odprta in spodbujati razmišljanje ter opisovanje izkušenj. Izogibati se je treba vprašanjem, ki so preveč zaprta ali usmerjena.
- Refleksija: Refleksija je pomemben del globinskega polstrukturiranega intervjuja, saj omogoča udeležencu, da se poglobi v svoje izkušnje in občutke ter jih izrazi. Raziskovalec lahko pomaga pri tej refleksiji s postavljanjem dodatnih vprašanj in pojasnjevanjem.



- Snemanje in beleženje intervjuja: Snemanje in beleženje intervjuja je ključnega pomena za kasnejšo analizo podatkov. Pomembno je, da se udeleženca vnaprej obvesti o tem, da se bo intervju snemal, in da se pridobi njegovo soglasje.

Za potrebe raziskave sem pripravila opomnik z okvirnimi vprašanji, ga posameznikom poslala po elektronski pošti, da so se lahko na intervju pripravili. Opomnik z vprašanji je sestavljen iz desetih vprašanj, ki so bila zastavljena na osnovi dveh raziskovalnih vprašanj glej priloga 1. opomnik z vprašanji je vseboval vprašanja o vplivu preučevanega tima na odzivanje organizacije v kriznih situacijah, vprašanja o učinkovitem komuniciranju in konfliktih, prav tako pa je vprašalnik vseboval vprašanja o praktičnih primerih, kjer se je tim uspešno odzval in se prilagodil na motnjo v oskrbovalni verigi. Intervjuje sem namreč izvajala v slovenski organizaciji, ki deluje na področju brizganja plastičnih mas z več kot 40-letnimi izkušnjami. V organizaciji izdelujejo plastične komponente za področje elektro industrije s proizvodnjo plastičnih industrijskih komponent in ohišji, prav tako proizvajajo plastične komponente za pohištveno in medicinsko industrijo. Organizacijo sestavlja 250 zaposlenih, od tega 30 zaposlenih znotraj oskrbovalne verige. Pri izvedbi intervjujev sem se osredotočila na izbrani tim, ki deluje znotraj organizacije, in izvedla intervjuje s šestimi člani tega tima. Vsi intervjuji so potekali v marcu 2023 v pisarnah intervjuvancev, da so se počutili sproščeno in odprto v delovnem okolju. Vse intervjuje sem posnela.

Tabela 5 prikazuje ključne podatke intervjuvancev, ki so bili vključeni v raziskavo, med katerimi so trije moški in tri ženske z različno delovno dobo v organizaciji. Intervjuje sem opravila s člani tima oskrbovalne verige. V intervjujih so sodelovali naslednji člani tima: vodja oskrbovalne verige, glavni skladiščnik, planer, operativni nabavnik, operativni prodajnik in pa specialist za optimiziranje. Za lažje branje sem v nadaljevanju intervjuvance poimenovala po položaju v podjetju.

*Tabela 6: Osnovni podatki intervjuvancev*

| <b>POLOŽAJ V PODJETJU</b>   | <b>SPOL</b> | <b>STAROST</b> | <b>DELOVNA DOBA</b> |
|-----------------------------|-------------|----------------|---------------------|
| Vodja oskrbovalne verige    | Moški       | 35             | 7 let               |
| Glavni skladiščnik          | Moški       | 43             | 5 let               |
| Planer                      | Ženska      | 40             | 4 leta              |
| Operativni nabavnik         | Ženska      | 30             | 4 leta              |
| Operativni prodajnik        | Moški       | 28             | 3 leta              |
| Specialist za optimiziranje | Ženska      | 32             | 5 let               |

*Vir: lastno delo.*

#### 4.2.3 Analiza podatkov

Charmaz (2014) pravi, da je analiza polstrukturiranega globinskega intervjuja ključnega pomena pri raziskavah, ki temeljijo na kvalitativnih podatkih. Naprej navaja, da ta vrsta

intervjuja omogoča raziskovalcem, da preučijo zapletene procese, ideje in dojemanja posameznikov v določeni temi. Pri analizi polstrukturiranega globinskega intervjuja se pogosto uporabljajo različne metode, vključno z razčlenjevanjem vsebine, kodiranjem, kategorizacijo in tematsko analizo. Corbin in Strauss (1998) pravita, da je pomembno, da analiza temelji na natančnem in doslednem pristopu k obdelavi podatkov, ki vključuje ustrezno dokumentiranje, preverjanje kakovosti in različne tehnike statistične analize.

Patton (2002) pravi, da sta za analizo polstrukturiranega globinskega intervjuja najbolj pomembna dva pristopa, in sicer: analiziramo lahko posamezne intervjuvance, posamezne enote, torej vsakega posameznika ali pa z navzkrižno analizo povezujemo odgovore in iščemo širino samih odgovorov na posamezna vprašanja. V skladu s priporočili sem v pričujoči raziskavi analizo izvedenih intervjujev začela z metodo zgoščevanja pomena. Pri vseh predhodno posnetih intervjujih sem si izpisala ključne podatke. Za analizo podatkov pa sem se odločila za navzkrižno analizo, kjer sem odgovore članov tima povezala v sklope glede na vprašanja in jih nato sistematično obdelala.

### **4.3 Rezultati raziskave**

V nadaljevanju predstavljam ugotovitve izvedenih polstrukturiranih globinskih intervjujev. Ugotovitve so predstavljene po sklopih, in sicer po ključnih značilnostih timskega dela, ki sem jih identificirala s pomočjo intervjujev in s pomočjo katerih lahko odgovorim na RV2. V posameznem sklopu predstavljenih značilnosti timskega dela predstavim tudi mnenje intervjuvancev glede vpliva timskega dela na agilnost organizacij v kriznih situacijah (RV1).

#### **4.3.1 Agilnost tima**

Rezultati raziskave kažejo, da člani tima menijo, da njihovo timsko delo izboljšuje agilnost organizacije v oskrbovalni verigi in da s tem izboljšujejo delovanje organizacije v kriznih situacijah. Specialistka za optimiziranje je dejala: »Glede na našo izkušnjo v preteklih krizah, menim, da smo se kot tim dobro odrezali in dosegli pomembne uspehe pri ohranjanju delovanja oskrbovalne verige v zahtevnih razmerah. Kot ekipa smo se odzvali na različne izzive in sprejeli ključne odločitve, ki so omogočile, da smo zagotavljali kritične izdelke in storitve svojim strankam v času kriz.« Intervjuvanci menijo, da njihovo timsko delo omogoča hitrejše prilagajanje in odzivanje na spremembe ter zagotavlja nemoteno delovaje procesov oskrbe. Planer je na primer dejal: »Timsko delo nam je omogočilo, da smo hitro in učinkovito odreagirali na spremembe v oskrbovalni verigi ter preprečili zamude v proizvodnji in dobavi naših izdelkov strankam.« Intervjuvanci so izpostavili, da je v oskrbovalni verigi izredno pomembno, da se znajo dobro prilagajati spremembam s spreminjanjem dobaviteljev, proizvodnih procesov ali distribucijskih poti. Pravijo, da se morajo odzvati hitro in imeti pripravljene alternative, da ne pride do izpada proizvodnje zaradi pomanjkanja surovin, materialov ali polizdelkov. Poudarjajo, da je agilnost zelo

pomembna za oskrbovalno verigo, saj lahko ob dnevu izpada proizvodnje, zaradi prepočasnega odziva, nastanejo zelo visoki stroški.

Da bi razumela, kako tim dejansko deluje v kriznih situacijah, sem vprašala intervjuvance, da mi opišejo situacijo, ko so se kot tim uspešno prilagodili in se odzvali na nenadno spremembo ali motnjo v oskrbovalni verigi. Glavni skladiščnik je opisal naslednji primer: »Pred nekaj meseci smo se soočili z mankom ključnih surovin kar nam je povzročilo velik izziv za nemoteno delovanje proizvodnje. S člani tima smo se sestali in po skrbnem pregledu odločili, da bomo uporabili alternativnega dobavitelja, ki je sicer bil nekoliko dražji, vendar je imel krajše dobavne roke in je lahko zagotovil potrebno količino surovin. Medtem ko smo čakali na nove pošiljke, smo izvedli nekatere spremembe v naši proizvodni liniji, da bi lahko bolje izkoristili razpoložljive zaloge in zmanjšali količino surovin, ki jih porabljamo.« Intervjuvanci so izpostavili, da jim delovanje v timu omogoča, da se hitreje odzivajo na spremembe v povpraševanju, dobavnih verigah in poslovnih procesih. S pomočjo timskega dela dosegajo boljšo prilagodljivost in zmanjšujejo tveganja.

#### 4.3.2 Učinkovita komunikacija

Intervjuvanci menijo, da sta sodelovanje in učinkovita komunikacija ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije, še posebej ob spremembah v okolju in v času kriznih situacij. Da bi razumela, kako pomembna je učinkovita komunikacija znotraj tima, sem intervjuvancem postavila vprašanje, kako njihovo jasno in učinkovito komuniciranje v timu vpliva na procese odločanja v času krize. Glavni skladiščnik je dejal naslednje: »Jasno in učinkovito komuniciranje je ključno za uspešen odgovor organizacije. V našem timu smo vedno zagotavljali jasno in takojšnjo komunikacijo med vsemi člani, da bi lahko čim hitreje in učinkoviteje reagirali na spremembe v oskrbovalni verigi.« Intervjuvanci nadalje menijo, da je izredno pomembno, da imajo jasne, natančne in hitre informacije, da bi lahko sprejemali hitre in prave odločitve. Med intervjuji je bilo izpostavljeno, da v timu za zagotavljanje učinkovite komunikacije vzdržujejo redne in jasne komunikacijske kanale, vključno z rednimi sestanki, poročanji in obvestili o stanju oskrbovalne verige. Planerka je dejala: »Vsi člani našega tima imajo zelo dobre komunikacijske in analitične sposobnosti, kar nam omogoča, da hitro prepoznamo morebitne težave v oskrbovalni verigi.« Intervjuvanci so izpostavili tudi, da z jasno komunikacijo poskrbijo, da so vsi člani tima obveščeni o aktualnih dogodkih, kar jim omogoča, da sprejmejo ustrezne odločitve. Operativni nabavnik je dejal: »Če imamo dobro komunikacijo, se lahko hitro odzovemo na spremembe in sprožimo ustrezne ukrepe. V kriznih situacijah je hitrost ključna, zato je potrebno hitro izmenjevanje informacij, da se lahko sprejmejo odločitve v realnem času.«

Po mnenju operativnega prodajnika vodi pozitivno komuniciranje do večjega zaupanja med člani, kar jim pomaga pri hitrem odzivanju in na reševanje težav. Člani tima stremijo k učinkoviti vzpostavljeni komunikacijski politiki z že vnaprej postavljenimi pravili komunikacije, kot so npr. način in frekvenca komunikacije, izbira komunikacijskih kanalov

in uradne smernice za komuniciranje v posebnih situacijah, kot so krizne razmere. Intervjuvanci so poudarili tudi, da so vsi člani tima seznanjeni s pravili komunikacije in jih kar se da upoštevajo. V ta namen so določili tudi, kako se bodo pogovarjali med seboj, na primer po e-pošti, telefonu, videokonferenci itn. Pravijo, da so prav tako določili, kako pogosto se bodo slišali in kako bodo komunicirali v različnih situacijah, kot so dnevni sestanki, tedenski pregledi, mesečna poročila itn. Operativni dejavnik je dejal: »Komunikacija med nami je osebna in redna s tem preprečimo zamude pri sprejemanju pomembnih odločitev.« Vedno tudi vnaprej določijo, kdo je odgovorna oseba za prenos informacij, te pa so pravočasne in natančne. Specialist za optimiziranje je dejal »Za zagotavljanje učinkovite komunikacije v našem timu smo vzpostavili jasne in redne komunikacijske kanale, vključno z rednimi sestanki, poročanji in obvestili o stanju oskrbovalne verige.« Vodja tima izpostavlja, da se z določitvijo odgovorne osebe izognejo zmedi in napačnim odločitvam, ki bi lahko poslabšale situacijo. Vodja tima oskrbovalne verige nadalje pojasni: »V krizni situaciji je zelo pomemben nadzor nad informacijami, saj lahko napačne informacije škodujejo organizaciji. S postavitvijo odgovornega člana za prenos informacij poskrbimo, da je sporočanje informacij nadzorovano in učinkovito. Učinkovit prenos informacij pa nam zagotavlja, da se vsi člani in posledični tudi ostali zaposleni v organizaciji zavedajo stanja, nalog in pričakovanj, kar povečuje učinkovitost pri odločanju in izvajanju ukrepov, saj se zaposleni lahko osredotočajo na skupne cilje in naloge«. Poleg prenosa informacij znotraj organizacije intervjuvanci menijo, da tim poskrbi tudi za pravilen prenos informacij na zunanje deležnike, kot so stranke, dobavitelji ali poslovni partnerji. Intervjuvanci pravijo, da jim pravočasno in učinkovito sporočanje pomaga ohranjati zaupanje, da se stranke in druge zainteresirane strani počutijo obveščene in varne. Jasno in učinkovito komunikacijo tim zagotavlja z vzpostavitvijo pozitivne in odprte kulture in klime. Intervjuvanci se v timu počutijo udobno in varno za izražanje svojih mnenj in pomislekov. Vodja oskrbovalne verige pojasni: »Komunikacijo lahko zagotavljamo z vzpostavljanjem kulture, kjer je odprta in transparentna komunikacija cenjena, ter z učinkovitim usposabljanjem in mentorstvom za člane tima, da lahko razvijejo tehnike za jasno in učinkovito komuniciranje.«

Specialist za optimiziranje pravi, da je tim med svojim delovanjem razvil načrt kriznega komuniciranja, ki ga predstavljam spodaj. Pravi, da je to ključni dokument, ki njihovi organizaciji pomaga pri pripravi na morebitne krizne situacije in omogoča hitro, jasno in učinkovito komuniciranje. Načrt je sestavljen in spodnjih korakov:

- Identifikacija krizne situacije: Načrt kriznega komuniciranja vsebuje seznam potencialnih kriznih situacij, ki bi lahko vplivale na organizacijo. Vsaka situacija ima določene protokole za ukrepanje, ki jim člani tima sledijo, ko se pojavi kriza.
- Določitev komunikacijskega tima: V načrtu kriznega komuniciranja tim določi odgovorno osebo ali ekipo ljudi, ki bodo odgovorni za komuniciranje v času krize. To vključuje imenovanje glavnega govornika, ki predstavlja organizacijo, ter

komunikacijskih strokovnjakov, ki bodo pomagali pri pripravi sporočil in komunikacijskih strategij.

- Priprava sporočil: V načrtu so opredeljeni tudi ključni cilji sporočanja, ki bi jih želeli doseči s svojo komunikacijo. Priprava sporočil vključuje jasne in točne informacije o krizni situaciji ter ukrepe, ki jih organizacija sprejema za reševanje situacije. Pomembno je tudi, da so sporočila primerna za različne ciljne skupine, kot so zaposleni, stranke, dobavitelji in javnost.
- Izbor kanalov komunikacije: V načrtu so opredeljeni primerni kanali komunikacije za vsako ciljno skupino. To vključuje kanale, kot so e-pošta, obvestila na spletni strani, družbena omrežja in medijske objave.
- Vaja in testiranje: Načrt kriznega komuniciranja vključuje tudi redne vaje in testiranje, da se preveri, ali so postopki in protokoli učinkoviti. Vaje jim pomagajo pri identifikaciji morebitnih pomanjkljivosti v načrtu in omogočajo prilagajanje načrta na podlagi pridobljenih izkušenj.

#### 4.3.3 Konflikti

Po mnenju intervjuvancev je učinkovita komunikacija ena izmen temeljnih značilnosti timskega dela, ki ima pozitiven učinek na agilnost. Na drugi strani pa intervjuvanci menijo, da so znotraj vsake komunikacije lahko včasih prisotni tudi konflikti. Da bi razumela, kako konflikti vplivajo na agilnost organizacije, sem intervjuvancem postavila vprašanje, kako rešujejo konflikte v času krize.

Komuniciranje in konflikti sta po besedah intervjuvancev tesno povezana konstrukta, saj oba vplivata na učinkovitost dela v timu. Specialist za optimiziranje poudari: »Če s člani tima ne moremo učinkovito komunicirati med seboj se med nami lahko pojavijo nesporazumi, kar pa privede do konfliktov. Naš tim se običajno srečuje s konflikti v zvezi s prioritizacijo nalog, razdelitvijo dela in upravljanjem tveganj. Vendar pa smo se naučili, da se v primeru kriznih situacij lahko pojavijo tudi drugi, bolj kompleksni konflikti«.

Intervjuvanci menijo, da so konflikti v timu včasih prisotni in po besedah članov niso vedno nujno negativni. V določenih primerih navajajo, da so jih pripeljali tudi do inovativnih rešitev, da so s pomočjo konfliktov izboljšali odnose ali celo okrepili zaupanje med seboj. Na drugi strani pa intervjuvanci menijo, da je konflikt škodljiv, saj privede do slabše komunikacije med njimi, izgube zaupanja in oslabitve morale. Planer v oskrbovalni verigi izpostavlja: »Konflikti v našem timu zahtevajo dosti časa in energije, ki bi jo lahko uporabili bolj produktivno. Zaradi konfliktov med nami pride včasih tudi do zamud ali celo povečanja stroškov dela«. Intervjuvanci menijo, da lahko konflikti privedejo tudi do podvojenega dela, nejasnosti in nekonsistentnosti v procesih, kar negativno vpliva na njihovo agilnost. Vodja oskrbovalne verige je dejal: »Bil sem že priča, kako so včasih notranji konflikti v timu ali nesporazumi med člani lahko vplivali na učinkovito reakcijo organizacije. To se lahko zgodi, če se člani tima ne morejo dogovoriti o potrebnih ukrepih ali če se ne morejo usklajevati

med seboj. V takšnih situacijah je ključnega pomena, da vodstvo hitro intervenira in poišče rešitve za te težave, saj to lahko znatno vpliva na zmožnost organizacije, da učinkovito odreagira.«

Intervjuvanci menijo, da konflikte rešujejo pravočasno in na konstruktiven način, da se ohranjata učinkovitost in agilnost organizacije. Planerka pravi: »Trudimo se, da se konflikti v timu rešujejo z odprtim dialogom in sodelovanjem.« Za uspešno obvladovanje konfliktov v timu izpostavljajo dobre veščine vodenja, ki vključujejo sposobnost prepoznavanja konfliktnih situacij, učinkovito komunikacijo in motivacijo članov tima za reševanje konfliktnih situacij. Vodja oskrbovalne verige je dejal: »Naša ekipa ima močan proces za reševanje sporov in skupno sprejemanje odločitev. Z aktivnim poslušanjem drug drugega in prizadevanjem za skupni cilj nam je tudi v kriznih časih uspelo ohraniti pozitivno in produktivno okolje.« Poleg načrta kriznega komuniciranja ima tim v svojem procesu sestavljen še načrt reševanja konfliktov, ki vključuje naslednje korake:

- Identifikacija konflikta: V prvem koraku prepoznajo in identificirajo konflikt v timu. To naredijo z opazovanjem znakov konfliktov, kot so nespoštovanje, nesoglasja, slaba komunikacija, nizka učinkovitost in drugi.
- Analiza konflikta: V naslednjem koraku zberejo informacije o konfliktu. To lahko vključuje poslušanje posameznih perspektiv in pridobivanje informacij o vzrokih in razlogih konflikta.
- Identifikacija rešitev: Ko imajo razumevanje o vzrokih konflikta, je naslednji korak poiskati potencialne rešitve za reševanje konflikta. Pomembno je, da se v tem koraku vključijo vsi člani tima.
- Izvedba rešitev: Ko se odločijo za rešitev, jo moramo izvesti. Pomembno je, da se sprejete rešitve upoštevajo in da se zagotovi sledenje za spremljanje učinkovitosti rešitve.
- Spremljanje: Poudarjajo, da se konflikti lahko ponovijo, zato je pomembno spremljati učinkovitost sprejetih rešitev in morebitne nove konflikte reševati na enak način.

#### 4.3.4 Sodelovanje

Kot naslednja pomembna značilnost timskega dela, ki ima vpliv na agilnost preučevane organizacije, se je izkazala njihova zmožnost sodelovanja (RV2). Po mnenju intervjuvancev je sodelovanje naslednja značilnost, kateri se dodeli pomembno vlogo pri izboljšanju agilnosti organizacij v kriznih situacijah. Operativna nabavnica je sodelovanje opisala, na naslednji način: »V vsak tim je vključenih več posameznikov, kar poveča raznolikost idej in izkušenj, ki so na voljo za reševanje problema. Vsak član je strokovnjak na svojem področju in s svojim znanjem prispeva k reševanju težav na svoj edinstven način kar omogoči hitrejše reševanje problemov in hitrejše iskanje rešitev«. Intervjuvanci menijo, da jim je dobro sodelovanje pomagalo tudi do povečanja zaupanja, in k razvoju boljših medsebojnih odnosov in posledično tudi k boljšemu delovanju in uspešnejšemu reševanju problemov.

Vodja oskrbovalne verige pojasni: »V kriznem času nam naša usklajenost in kooperacija omogočata, da hitro in učinkovito sprejemamo odločitve in delujemo v smeri skupnega cilja, kar v končni fazi vpliva na uspešno reševanje krize in ohranjanje delovanja organizacije.«

Intervjuvanci menijo, da se jim z dobrim sodelovanjem znotraj tima viša motivacija, saj lahko vidijo, kako njihov prispevek vpliva na skupne cilje. Operativna nabavnica pojasni: »Če dobro sodelujemo in imamo med seboj dobre odnose smo tudi kot tim uspešnejši in bolj učinkoviti, naš uspeh pa nas dodatno motivira.«

Nadalje intervjuvanci menijo, da se med seboj spodbujajo in si pomagajo, kar prispeva k boljšemu delovanju tima. Specialistka za optimiziranje pravi: »V oskrbovalni verigi je naše delo tesno povezano in prepleteno. Vsak mora opraviti svoj del da je lahko dobava uspešna, zato smo navajeni drug drugemu pomagati in se spodbujati za doseg cilja.« Vodja tima izpostavlja, da morajo biti ves čas odprti za sodelovanje, se aktivno poslušati in sprejemati različne perspektive in prispevke. Glavni skladiščnik pa pravi naslednje: »Zavedamo se, da smo odgovorni za naš del oskrbovalne verige in da moramo sodelovati, če želimo zagotoviti nemoteno delovanje celotne oskrbovalne verige v času krize«.

Intervjuvanci poudarjajo tudi, da sta spoštovanje in zaupanje ključna, da lahko člani dobro sodelujejo in se podpirajo v težkih časih. Glavni skladiščnik je dejal: »Med nami mora obstajati zaupanje in spoštovanje ter dobri medsebojni odnosi, da lahko v kriznih in težkih časih dobro delujemo.«

Intervjuvanci menijo, da jim usklajenost in sodelovanje pomagata dokončati naloge pravočasno in učinkovito. Vodja oskrbovalne verige je dejal naslednje: »Imamo jasno postavljen sistem komunikacije in koordinacije, ki nam omogoča, da hitro in učinkovito delujemo skupaj v času krize. Vedno se trudimo, da vsi člani tima zagotavljajo svoj delež k skupnemu cilju, in se redno srečujemo, da pregledamo našo napredek in se pogovorimo o morebitnih izzivih. V kriznem času nam naša usklajenost in kooperacija omogočata, da hitro in učinkovito sprejemamo odločitve in delujemo v smeri skupnega cilja, kar v končni fazi vpliva na uspešno reševanje krize in ohranjanje delovanja organizacije.«

#### 4.3.5 Raznolikost znanj in spretnosti

Kot naslednjo značilnost timskega dela so intervjuvanci izpostavili raznolikost njihovih znanj in spretnosti. Intervjuvanci menijo, da s svojimi različnimi znanji in spretnostmi pogosto pridejo do različnih pristopov in idej za reševanje problemov in izvajanje nalog, kar jim pomaga pri kreativnosti in inovativnosti ob reševanju težav. Poudarjajo, da je izredno pomembno, da so v timu različni ljudje, ker tako povečajo učinkovitost pri različnih nalogah. Naloge si razdelijo glede na njihove spretnosti in interese, kar jim pomaga, da vsak član tima opravlja naloge za katere je najboljši. Vodja oskrbovalne verige pravi: »Predhodne izkušnje in pripravljenost naše ekipe na krizne situacije so bile dragocena prednost pri obvladovanju trenutnih izzivov. Z nenehnim učenjem in izboljševanjem naših procesov nam je uspelo

ohraniti agilnost in se hitro odzvati na krizne situacije. Naše prejšnje izkušnje in pripravljenost na krize so bistvenega pomena za učinkovito odzivanje v trenutnih kriznih situacijah. Pretekle izkušnje nam omogočajo, da hitro in učinkovito ocenimo situacijo, ocenimo možnosti in sprejmemo ustrezne ukrepe.« Intervjuvanci menijo, da se včasih pojavi težava, ki je izredno specifična in zahteva posebna znanja in spretnosti. Z različnimi znanji pridejo do boljših in hitrejših rešitev. Operativni prodajnik pravi: »Vsak od nas je strokovnjak na svojem področju in skupaj delujemo kot tim oziroma celota, naša strokovna in tehnična znanja so različna, zato veliko lažje dosežemo cilje skupaj.« Intervjuvanci menijo, da jim njihova raznolikost omogoča tudi uvid v različne perspektive. Z različnimi znanji in spretnostmi imajo pogosto tudi različne perspektive in izkušnje, ki lahko vodijo do širšega razumevanja problema in boljše odločitve. Operativna nabavnica pojasni: »Ker delujemo vsak na svojem področju lahko vsak iz svoje perspektive oz. s svojimi izkušnjami pristopimo k nastali težavi.« Po drugi strani pa intervjuvanci menijo, da jih njihova raznolikost včasih pripelje tudi do konfliktov in težav pri sodelovanju. Vodja tima pove, da lahko prevelika raznolikost pripelje tudi do težav pri sprejemanju odločitev, saj lahko člani tima zaradi svoje različnosti težko dosežejo skupno razumevanje in soglasje glede potrebnih korakov. Glavni skladiščnik pa pravi: »Tako kot so različna naša strokovna znanja smo si različni tudi kot osebe, zato lahko včasih pride do nesoglasij ali konfliktov.«

#### 4.3.6 Jasne vloge, odgovornosti in cilji

Intervjuvanci menijo, da so jasne vloge, odgovornosti in cilji prav tako ključni dejavniki, ki pripomorejo timu do uspešnih rešitev. Specialistka za optimiziranje pravi: »Vsi člani tima morajo jasno razumeti kaj je njihova vloga v timu, kaj so njihove odgovornosti in katere cilje moramo doseči skupaj.« Intervjuvanci menijo, da če so stvari jasno določene, se lahko vsak od njih osredotoči na svoje delo, kar jim pomaga do večje produktivnosti in uspešnosti. Jasne vloge članov tima jim pomagajo preprečiti podvajanje dela in zagotavljajo, da se delo opravi učinkovito. Tudi vodja tima meni, da mora vsak član tima vedeti kaj je njegova vloga v timu, s tem poskrbijo, da bo vsako delo opravljeno v skladu z njihovimi znanji, izkušnjam in spretnostmi, kar zagotavlja, da je delo opravljeno na najboljši možen način. Operativna nabavnica je dejala »Vsak od nas mora točno vedeti, kaj je njegova vloga in odgovornost. Naloge si vedno jasno razdelimo s tem pa poskrbimo, da vse poteka tekoče.« Vodja tima izpostavlja, da je poleg jasno določenih vlog izredno pomembno, da so jasno določene tudi odgovornosti vsakega člana tima. Meni, da mu jasno določene odgovornosti namreč omogočajo tudi spremljanje napredka tima, saj člani tima vedo, kaj se od njih pričakuje. Vodja tima pojasni: »Odgovornosti znotraj tima so določene jasno, da se lahko vsak član tima osredotoči na svoje delo in poskrbi, da se vsakodnevne naloge izvajajo pravilno in pravočasno.«

Tako kot je pomembna jasna določitev odgovornosti, so intervjuvanci mnenja, da je pomembno, da so jasno določeni tudi cilji, da lahko tim ves čas ve, kaj poskuša doseči. Jasni cilji pomagajo članom tima razumeti, kako njihovo delo prispeva k skupnim ciljem in kaj je



treba storiti, da bi jih lahko dosegli. Specialistka za optimiziranje je dejala »Znotraj organizacije pri izpostavljanju ciljev uporabljamo pametne cilje (angl. smart) cilje, kar pomeni, da so specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno opredeljeni. Naši cilji so javno deljeni in jih na tedenskih in mesečnih sestankih spremljamo. Skupaj preverjamo, kaj je bilo doseženo in kaj še moramo izboljšati za dosego svojih ciljev in kazalnikov. Za sledenje napredka uporabljamo orodje za upravljanje projektov Jira, ki nam pomaga, da ves čas vemo, kaj je prioriteta in kaj moramo narediti, da bi dosegli cilje.«

#### 4.3.7 Samoupravljanje in podpora vodstva

Po mnenju intervjuvancev je naslednja značilnost timskega dela samoupravljanje in podpora vodstva. Članom tima je izredno pomembno, da imajo višjo stopnjo odgovornosti za svoje delo in da lahko sami odločajo o tem, kako bodo izvedli svoje naloge. Določeni člani tima (glavni skladiščnik, operativni prodajnik in operativni nabavnik) izpostavijo, da so s pomočjo samoupravljanja razvili specifične spretnosti, saj so bili izpostavljeni različnim situacijam, ki so zahtevale reševanje in odločanje. Glavni skladiščnik je dejal: »Z našim opolnomočenjem smo uspeli razviti specifične spretnosti in znanja, saj sami rešujemo določene krizne situacije.« Prav tako intervjuvanci izpostavljajo, da so ob višji stopnji samoupravljanja bolj motivirani za delo, saj so bolj angažirani pri svojem delu in imajo večji občutek lastništva in pripadnosti. Operativni prodajnik pojasni: »Izredno pomembna mi je podpora vodstva, saj v določenih situacijah imajo kot vodilni kader zadnjo besedo. Vsekakor pa smo kot tim izredno angažirani pri projektih, za katere imamo sami večjo besedo in večji vpliv.« Intervjuvanci menijo, da večja vključenost pri sprejemanju odločitev pripomore tudi k bolj informiranim in premišljenim odločitvam. Po drugi strani pa vodja tima poudarja, da je samoupravljanje tima vedno treba uskladiti tudi s cilji in vizijo organizacije, ker lahko, po njegovem mnenju, preveč svobode pri odločanju privede do neuskklajenosti in kaosa.

Planerka pojasni: »Izredno pomembno je, da ima tim vodstvo, ki ga usmerja in mu zagotavlja usklajenost z vizijo in cilji organizacije«. Intervjuvanci menijo, da je treba opredeliti jasne smernice in pravila, ki bodo pomagale članom tima pri odločanju in izvajanju nalog. Podporo vodstva intervjuvanci opisujejo kot omogočanje potrebnih orodji in virov za doseganje ciljev. Prav tako vsi intervjuvanci zelo veliko zaslug pripisujejo izobraževanju in usposabljanju, zato je podpora vodstva velikega pomena pri samem usposabljanju članov. Celoten tim meni, da mora organizacija zagotavljati redna usposabljanja, da bi člani tima in ostali zaposleni razvili veščine in znanje, ki so potrebni za reševanje težav in odločanje v kriznih situacijah. Glavni skladiščnik je dejal: »Naša organizacija redno zagotavlja šolanja in usposabljanja za svoje zaposlene, zlasti za zaposlene v oskrbovalni verigi. Vsekakor je za naše uspešno in učinkovito delovanje zelo pomembno, da se redno izobražujemo in osvajamo novo znanja.« Vodja tima pa izpostavlja, da mora vodstvo organizacije zagotavljati ustrezno podporo timu, če ne, lahko pride do zmanjšanja zavzetosti in motivacije članov.

#### 4.3.8 Predhodne izkušnje

Intervjuvanci menijo, da predhodno pridobljene izkušnje pozitivno vplivajo na učinkovitost tima in na agilnost same organizacije. Poudarjajo, da so ob predhodnih izkušnjah njihovi odzivi hitrejši in učinkovitejši, ker hitreje prepoznajo težave, ki se pojavijo na poti. Glavni skladiščnik pravi: »V oskrbovalni verigi se določene težave s katerimi se srečujemo večkrat pojavijo in predhodne izkušnje nam pomagajo, da problem takoj prepoznamo s tem pa tudi prave ukrepe za njegovo reševanje«. Predhodne izkušnje po mnenju tima pomagajo do večje agilnosti in prilagodljivosti v dinamičnem okolju. Planerka pojasni: »Večkrat smo se že v preteklosti srečevali s podobnimi težavami, kot so motnje v dobavni verigi ali nepričakovani dogodki, ki lahko vplivajo na proizvodnjo ali celotno oskrbovalno verigo. Pripravljenost in izkušnje, ki smo jih pridobili v preteklosti, so nam zelo pomagale pri soočanju s trenutnimi krizami.«

Intervjuvanci menijo, da jim predhodne izkušnje pomagajo do učinkovitejšega načrtovanja. Glavni skladiščnik meni, da jim pri načrtovanju novih projektov pretekle pridobljene izkušnje pomagajo hitreje prepoznati morebitne ovire. Operativna nabavnica pravi: »Izkušnje ekipe nam pomagajo tudi pri sprejemanju boljših odločitev, ker lahko predvidimo kako se bodo posamezne odločitve odrazile na kakem problemu«. Intervjuvanci menijo, da lahko svoje pridobljene izkušnje in znanje prenašajo na druge člane tima, kar jim pomaga k boljšemu razumevanju projektov, izboljšanju komunikacije in sodelovanja. Navajajo tudi, da se člani, ki že imajo nekaj predhodnih izkušenj na področju, na katerem delujejo, hitreje naučijo novih veščin. Planerka pojasni: »Osnovne spretnosti in znanje mi omogočajo hitrejši napredek in bolj učinkovito učenje«. Intervjuvanci menijo, da jim predhodne izkušnje pomagajo svoje delo opravljati hitreje in bolj učinkovito. Operativna nabavnica pojasni: »Naše dosedanje izkušnje nam pomagajo, da smo pri delu spretnejši, hitrejši in bolj učinkoviti. Manj časa zapravimo na sestankih in pri iskanju rešitev.« Poznavanje orodij in postopkov, ki jih uporabljajo, prispeva k zmanjšanju časa in navora, ki je potreben za opravljanje določenih nalog. Predhodno pridobljene izkušnje jim pomagajo tudi pri izboljševanju odnosov s stranko, saj že poznajo njihove zahteve in pričakovanja. Operativni prodajnik izpostavlja, da s predhodnimi izkušnjami bolj učinkovito komunicirajo s kupci in zagotavljajo kakovostne izdelke. Vodja oskrbovalne verige trdi: »Pretekle izkušnje nam omogočajo, da hitro in učinkovito ocenimo situacijo, ocenimo naše možnosti in sprejmemo ustrezne ukrepe«.

#### 4.3.9 Dobro vodenje

Poleg vseh že opisanih značilnosti, so intervjuvanci izpostavili, da je dobro vodenje izredno pomembno za učinkovito delovanje tima, zato sem intervjuvancem postavila podvprašanje tudi o vodenju znotraj tima. Intervjuvanci poudarjajo, da je dober vodja enako pomemben za uspešnost in učinkovitost tima. Pojasnijo, da vodja skrbi, da se delo tima ujema s cilji

organizacije in da so vsi člani usmerjeni k skupnemu cilju. Specialistka za optimiziranje pove: »Dober vodja bo javno priznal dosežke in uspehe članov prav tako pa bo poskrbel da se ob napakah ne kaže s prstom na posameznika ampak na celoten tim.« Intervjuvanci menijo, da dober vodja razvija spretnosti svojih članov tima, tako da lahko s časom postanejo bolj samozavestni in uspešni v svojem delu. Po drugi strani pa pravijo, da dober vodja zna motivirati člane tima, tako da se počutijo pomembne in vključene v proces odločanja. To lahko pomaga zmanjšati odsotnosti in izboljšati produktivnost tima. Planerka je dejala: »Dober vodja skrbi za dobro vzdušje, nas motivira in pomaga pri doseganju ciljev. Skrbi da je vodilni kader obveščen o našem napredku in da imamo za svoje nemoteno delovanje dovolj sredstev.«

Intervjuvanci poudarjajo, da je izredno pomembno, da je vodja dostopen in na voljo, da pomaga pri reševanju težav in razvoju rešitev. Glavni skladiščnik dobrega vodjo opiše takole: »Dober vodja skrbi tudi, da ima tim na voljo dovolj virov za nemoteno delovanje in da ob večjih težavah pomaga na višjem-strateškem nivoju«. Intervjuvanci so enotnega mnenja, da je njihov vodja dober vodja in da izpolnjuje vse zahteve in zgoraj našteje značilnosti. Operativna nabavnica pojasni: »Naš vodja skrbi, da komunikacija in delo v timu poteka tekoče ter, da imamo od vodilnega kadra dovolj podpore za normalno delovanje za odločanje v kriznih situacijah. Pri nalogah nas usmerja in je vedno na voljo z novimi idejami.«

## **5 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA**

### **5.1 Interpretacija rezultatov**

V okviru magistrskega dela sem izvedla kvalitativno raziskavo na primeru tima oskrbovalne verige v branži proizvodnje plastike, s pomočjo katere sem želela odgovoriti na zastavljeni RV. Da bi odgovorila na RV 1, ali timsko delo vpliva na agilnost organizacij v kriznih situacijah, sem intervjuvance vprašala, kako učinkovito je njihov tim deloval do zdaj med krizami in na kakšen način sodelovanje time vpliva na zmožnost organizacije, da se hitro odzove v kriznih situacijah. Rezultati pričujoče raziskave kažejo, da timsko delo pomaga krepiti organizacijsko agilnost na več načinov. Iz izvedenih intervjujev lahko povzamem, da timsko delo spodbuja raznolikost idej, znanj in izkušenj med člani ekipe. To pa omogoča boljše inovacije in rešitve za različne izzive, s katerimi se organizacija srečuje. Različna perspektiva jih vodi do boljšega razumevanja različnih vidikov problema in omogoča hitrejše prilagajanje strategijam in načrtom, ko se okoliščine spremenijo. Po besedah intervjuvancev timsko delo omogoča tudi hitrejše odločanje v kriznih časih. Ker člani tima delijo odgovornost za določene naloge in cilje, se lahko odločitve sprejemajo bližje terenu, kjer se dogajajo spremembe. To pomeni, da se lahko organizacija bolj fleksibilno odzove na nove informacije in zahteve, kar je ključno za ohranjanje agilnosti. Prav tako pa timsko delo krepi komunikacijo in medosebne odnose. Dober pretok informacij in odprt dialog med člani

tima omogočata hitro izmenjavo ključnih informacij o spremembah v okolju, trendih in potrebah strank. To omogoča organizaciji, da se hitreje prilagodi novim zahtevam in pravočasno prepozna priložnosti za inovacije. Skupaj gledano, timsko delo torej krepi organizacijsko agilnost tako, da omogoča inovacije, hitrejše odločanje in izboljšano komunikacijo. To je ključno za uspešno prilagajanje spreminjajočim se okoliščinam in ohranjanje konkurenčne prednosti v dinamičnem poslovnem okolju. Rezultati pričujoče raziskave so skladni s Kamer (2017) in Dearstyne (2018), ki pojasnita, da timsko delo spodbuja raznolikost idej, znanj in izkušenj med člani tima. To omogoča inovacije in rešitve za različne izzive, s katerimi se organizacija srečuje. Na podlagi pričujoče raziskave lahko odgovorim na RV1, da timsko delo vpliva na agilnost organizacij v kriznih situacijah. Agilni pristop k upravljanju kriznih situacij temelji na timskem delu in sodelovanju. Pomembno je, da vodstvo organizacije spodbuja in podpira timsko delo, da se zagotovi hitro in uspešno ukrepanje v kriznih situacijah. Rezultati raziskave so pokazali, da timsko delo in sodelovanje pomagata pri izvajanju agilne strategije upravljanja kriznih situacij.

Pričujoča raziskava pokaže torej, da ima timsko delo pozitiven učinek na agilnost organizacij v kriznih situacijah. Sami konstrukti; timsko delo, agilnost in krizne situacije se prepletajo. In eni na druge vplivajo v obe smeri. Pričujoča raziskava nam namreč ne pokaže samo, da ima timsko delo pozitiven vpliv na agilnost v kriznih situacijah, ampak tudi, da krizne situacije pripomorejo k oblikovanju timov in reševanju težav agilno s timskim delom.

Da bi lažje predstavila odgovor na vprašanje, katere značilnosti timskega dela najbolj pozitivno/negativno vplivajo na agilnost organizacije v kriznih razmerah (RV2), sem samo interpretacijo rezultatov razdelila na značilnosti timskega dela, ki imajo po mnenju intervjuvancev največji učinek na njihovo delovanje.

Agilnost je po mnenju intervjuvancev ključnega pomena pri reševanju težav v oskrbovalni verigi. Tudi Hällgren, Rouleau in Rond (2018) v svojem članku pojasnijo, da lahko agilnost v oskrbovalni verigi prinese številne koristi, kot so hitrejši odzivni čas, boljša fleksibilnost in izboljšanje zadovoljstva strank. Iz pričujoče raziskave lahko sklepam, da je s pomočjo timskega dela dosežena višja stopnja agilnosti in prilagodljivosti na spremembe ter težave, zato lahko kot prvo pomembno značilnost timskega dela izpostavimo agilnost in ugotovimo, da ima ta pozitiven učinek na organizacije v kriznih razmerah. Cao, Ali, Pitafi, Khan in Waqas (2021) navajajo, da je timska agilnost postala ključna sposobnost za organizacije, ki se soočajo s hitro spreminjajočimi se in nepredvidljivimi kriznimi situacijami. Cao, Ali, Pitafi, Khan in Waqas (2021) naprej pojasni, da lahko agilnost oskrbovalne verige zmanjša negativne učinke krize na poslovanje, kar lahko zagotovi preživetje organizacije tudi v najtežjih časih. Timsko delo torej omogoča agilen pristop k upravljanju oskrbovalne verige in skrbi za hitro odzivanje in prilagodljivost v dinamičnem in konkurenčnem poslovnem okolju. Rezultati pričujoče raziskave so pokazali, da imajo določene značilnosti timskega dela lahko učinek na agilnost tima in posledično tudi na agilnost organizacije.

Učinkovita komunikacija je tudi ključnega pomena za uspešno delovanje tima in za uspešno reševanje težav. Pričujoča raziskava je pokazala, da jasne, natančne in hitre informacije pripomorejo k sprejemanju pravih in hitrih odločitev. Prav tako je za samo uspešno delovanje tima pomembno, da je prenos informacij tekoč in hiter. Odrta in sproščena komunikacija med člani tima se je izkazala kot pomembna pri sprejemanju mnenj drugih. Pravočasnost informacij in sam nadzor nad njimi sta se pokazala kot pomembna za nadzor samega problema. S pomočjo rednih sestankov lahko tim poskrbi, da so vsi obveščeni o spremembah in da njihovo delo poteka nemoteno. Rezultati pričujoče raziskave kažejo tudi, da dobra komunikacija med člani pripelje do manj konfliktov.

Podobno tudi Edmondson (2012) pravi, da je komunikacija v timu ključnega pomena za uspešno sodelovanje in doseganje skupnih ciljev. Ko člani tima učinkovito komunicirajo med seboj, lahko lažje izmenjujejo informacije, razrešujejo konflikte, razvijajo in delijo ideje ter bolje razumejo cilje in pričakovanja. Iz tega lahko sklepamo, da ima učinkovita komunikacija pozitiven učinek na agilnost organizacij v kriznih situacijah.

Konflikti imajo po mnenju intervjuvancev negativen učinek na delovanje tima in na samo agilnost organizacije v kriznih situacijah. V določenih primerih lahko sicer pozitivno vplivajo, vendar v veliki večini imajo negativen vpliv na agilnost organizacij v kriznih situacijah. Za reševanje in odpravljanje konfliktov je porabljeno preveč časa, prav tako pa privedejo do težjega sodelovanja med člani. Pričujoča raziskava je pokazala, da je treba konflikte reševati pravočasno in na konstruktiven vpliv, ker lahko vodi tudi do zamud in povečanja stroškov dela. Načrt za reševanje konfliktov se je pokazal kot primer dobre prakse, ki po mojem mnenju pomaga pri objektivnosti, ko se pojavi sam konflikt. Iz tega lahko sklepamo, da je vpliv konfliktov negativen na agilnost organizacije.

Sodelovanje članov tima pomaga pri dobrem opravljanju nalog. Možina (2002) pravi, da je tim skupina ljudi, ki sodelujejo pri odločanju in si medsebojno pomagajo pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Prav tako Možina (2002) razlaga, da mora med člani tima obstajati interakcija in aktivno prilagajanje ter sodelovanje. Pričujoča raziskava je pokazala, da dobro sodelovanje pomaga pri povečanju zaupanja in pri razvoju boljših medsebojnih odnosov med člani s tem posledično tudi do uspešnejšega reševanja problemov. Z dobrim sodelovanjem med seboj se viša motivacija med člani, ti pa se posledično med seboj spodbujajo in si pomagajo. Usklajenost in dobro sodelovanje različnih posameznikov, ki so strokovnjaki na svojem področju, pomaga dokončati naloge pravočasno in učinkovito. Iz tega lahko sklepamo, da ima dobro sodelovanje pozitiven učinek na agilnost organizacije v kriznih situacijah.

Raznolikost znanj in spretnosti so se izkazali kot pomembni pri doseganju različnih pristopov in idej pri reševanju problemov in izvajanju nalog. Mihalič (2014) opredeli učenje v timu kot eden najučinkovitejših načinov za pridobivanje, širjenje in nadgradnjo znanja ter pridobivanja izkušenj, prenosa znanja in pa pridobivanja povratnih informacij o učinkih uporabljenega znanja za opravljanje dela. Z raznolikostjo članov se dvigujeta kreativnost in

inovativnost pri reševanju težav. Člani tima z različnimi spretnosti in znanji omogočajo, da se poveča učinkovitost pri reševanju in opravljanju različnih nalog. Rezultati raziskave kažejo, da z raznolikostjo članov tim poskrbi, da so naloge razdeljene glede na spretnosti in interese. Marinšek (2000) pravi, da lahko tim skupni cilj doseže le s pomočjo različne strokovne usposobljenosti, lastnosti in spretnosti med člani tima. Z raznolikostjo se poskrbi, da vsak opravlja naloge, za katere je najboljši, s tem pa povišajo produktivnost in hitrost pri odzivanju. Različna znanja pomagajo do boljših in hitrejših rešitev. S pomočjo različnih znanj se širijo tudi perspektive in izkušnje do širšega razumevanja problemov. Iz tega lahko sklepamo, da imajo različna znanja in spretnosti članov tima pozitiven vpliv na njihovo delovanje ter posledično na agilnost organizacije.

Predhodne izkušnje pomagajo timu do boljše učinkovitosti pri reševanju podobnih ali celo enakih težav. Odzivi so hitrejši in učinkovitejši, ob predhodnih izkušnjah. Ovire in težave so prepoznane hitreje in predvidevanja, ali bo rešitev dobra ali ne, so bolj natančna. Mihalič (2014) opredeli učenje v timu kot eden najučinkovitejših načinov za pridobivanje, širjenje in nadgradnjo znanja ter pridobivanje izkušenj, prenosa znanja in pa pridobivanje povratnih informacij o učinkih uporabljenega znanja za opravljanje dela. Pričujoča raziskava je pokazala, da se člani s predhodnimi izkušnjami lažje učijo in hitreje napredujejo, svoje delo pa opravljajo hitreje in bolj učinkovito. Kamer (2017) in Dearstyne (2018) sta ugotovila, da so značilnosti agilne organizacije, da so te organizirane za eksperimentiranje, inoviranje in stalno učenje. Poznavanje orodij, procesov in postopkov omogoča hitrejšo odzive in učinkovitejšo opravljanje nalog. S pomočjo predhodnih izkušenj tim viša svojo agilnost in pripravljenost na krize in spremembe. Iz tega lahko sklepamo, da predhodno pridobljene izkušnje članov tima pomagajo k boljši fleksibilnosti in agilnosti organizacije.

Jasne vloge, odgovornosti in cilji so ključni, da lahko vsak član ve, kaj je njegovo delo, kaj se od njega pričakuje in kateri cilj mora doseči. Migič in Vukovič (2006) pojasnita, da morajo biti tako naloge kot odgovornosti posameznikov jasno opredeljene za doseg ciljev. Pri jasno določenih vlogah se čas in viri porabljajo na najboljši možen način. Z jasno določenimi odgovornostmi je poskrbljeno spremljanje napredka vsakega člana in tima kot celote. Pričujoča raziskava je pokazala, da jasno sporočanje ciljev pomaga pri načrtovanju nalog za samo doseg teh. Cilji morajo biti specifični, merljivi dosegljivi, relevantni in časovno opredeljeni, da se ves čas ve, kaj je prioriteta in katere naloge so potrebne za doseg ciljev. Jasno določene vloge, odgovornosti in cilji vsakemu posamezniku znotraj tima pomagajo, da ves čas ve, kaj so njegove naloge in kateremu cilju stremi tim kot celota. Iz tega lahko sklepamo, da imajo jasne vloge, odgovornosti in cilji pozitiven učinek na delovanje tima in njihovo agilnost.

Samoupravljanje in podpora vodstva pomaga pri motivaciji in angažiranosti članov pri svojem delu. Za hitro sprejemanje odločitev je pomembno, da je tim opolnomočen in vključen. Pričujoča raziskava je pokazala, da samoupravljanje razvija specifične spretnosti članov pri reševanju in odločanju. Zagotavljanje usmerjenosti tima z vizijo in cilji organizacije je pomembno pri izvajanju nalog. Za nemoteno delovanje tima je nujno tudi

zagotavljanje potrebnih orodij in virov. Vodstvo mora zagotoviti redna usposabljanja in izobraževanja članov za boljšo agilnost tima v novih krizah.

Dober vodja je vodilo uspešnega in učinkovitega tima. Skrbi, da tim deluje brez večjih težav, konfliktov ali sporov. Vukovič in Migič (2006) izpostavljata, da je za uspešnega vodjo tima zelo pomembno, da ta pozna samega sebe, svoje sposobnosti in tudi pomanjkljivosti. Pomembno je, da prepozna situacije in temu primerno izbere ustrezen stil vodenja, ki bo primeren dani situaciji, nalogi oz. cilju. Intervjuvanci menijo, da njihov vodja tim motivira in mu pomaga doseči zastavljene cilje. Prav tako predstavlja vez z managementom podjetja in skrbi, da ima tim odprte poti do ostalih oddelkov v organizaciji. Pričujoča raziskava je pokazala, da tim veliko lažje dosega zastavljene cilje z dobro vodjo tima. Marič (2014) v svojem delu izpostavlja, da je temelj vsakega tima vodenje in da na podlagi tega tim deluje in dosega zastavljanje timske cilje. Dober vodja poskrbi, da tim učinkovito in hitro rešuje nastale težave, s tem lahko odgovorim, da ima ta pozitiven učinek na agilnost organizacije.

V raziskavi sem želela preučevati tudi, katere značilnosti timskega dela imajo največji pozitiven ali negativen vpliv na agilnost. Iz pričujoče raziskave lahko sklepam, da ima učinkovita komunikacija v timu pozitiven učinek na agilnost, saj ta spodbuja kreativnost, inovativnost in dobre odnose v timu, ki so pomembni pri hitrem sprejemanju odločitev in pretoku informacij. Rezultati kažejo, da lahko znotraj tima pride do konfliktov in da ti niso vedno nujno slabi, imajo pa velik vpliv na timsko delo. Komuniciranje in konflikti so tesno povezani in imajo pomemben učinek na učinkovitost dela v timu. Poleg učinkovite komunikacije pozitivno učinkuje na agilnost tudi dobro sodelovanje članov, kar posledično viša motivacijo in omogoča lažje sprejemanje različnih perspektiv. Prav tako sem ugotovila, da ima raznolikost znanj in spretnosti ter nenehno učenje tima pozitiven učinek na agilnost. Različna znanja in spretnosti vodijo do širšega razumevanja problema iz različnih perspektiv. Konstantno usposabljanje, izobraževanje in izpopolnjevanje članov tima je ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti posameznikov in pa posledično celotne organizacije (Mihalič, 2014). Intervjuvanci menijo, da predhodne izkušnje članov vplivajo na prilagodljivost in pomagajo pri učinkovitem načrtovanju, saj jih te omogočajo hitreje prepoznati morebitne ovire. Izkazalo se je, da tudi jasno določene vloge, odgovornosti in cilji pozitivno vplivajo na produktivnost tima in posledično na agilnost organizacije. Vsekakor lahko, na podlagi rezultatov sklepam, da timsko delo vpliva na dobro vodenje in podporo vodstva.

## **5.2 Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja**

Rezultati pričujoče raziskave temeljijo na enem timu oskrbovalne verige v proizvodnji plastike, zato jih ni mogoče posploševati. Omenjen tim deluje v srednje veliki organizaciji, kar pomeni, da se lahko že sama struktura tima v večjih oziroma manjših organizacijah razlikuje. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno preveriti, kakšne razlike se lahko ugotovijo pri analizi različno timov, v velikih organizacijah.

Analizirali smo en tim, ki deluje v oddelku oskrbovalne verige. Vsekakor bi bilo zanimivo za nadaljnjo raziskavo vključiti različne time, v večji organizaciji in dobiti čim bolj primerljive podatke. Za nadaljnjo raziskavo bi bilo dobro preveriti tudi, kako se različni timi odzovejo na težave, kako jih rešujejo, in katerih orodij se poslužujejo. Potencialno bi se lahko v prihodnje preverilo tudi, kako krize vplivajo na agilnost in na timsko delo, torej obraten vpliv med omenjenimi konstrukti. Prav tako bi lahko za nadaljnjo raziskavo določili specifično krizno situacijo in opredelili, kako se timi in organizacije obnašajo, če gre za različne vrste kriz. Smiselno bi bilo preveriti tudi kakšno organizacijo, ki se je v kratkem spopadla z hudo krizo in preveriti delovanje timov znotraj take organizacije.

Treba je tudi izpostaviti, da raziskava temelji na izjavah članov tima. Zato dokazovanje izjav in veljavnosti samoocenjevanja nimam, s tem pa tudi ne natančne ocene resničnosti podanih izjav. Analizirana organizacija ima samo en tim in sicer tim oskrbovalne verige prav tako pa je bilo izpostavljeno, da se večino časa borijo z operativnimi krizami. Omenjeno podjetje torej skuša preživeti, njihove krize so operativnega izvora, ki pa lahko prav tako ogrozijo njihovo delovanje. V podajanju odgovorov je lahko prišlo do pristranskosti iz različnih razlogov. Prevelika subjektivnost in pa družbeno zaželeni odgovori so lahko vplivali na odgovore intervjuvancev. Obstaja tudi verjetnost, da izjave intervjuvancev na določena vprašanja, ki so bolj osebne tipa, niso bila iskrena (na primer vprašanja o vodji). Vseeno menim, da je bila dosežena visoka stopnja iskrenosti, saj so intervjuji potekali osebno. Z intervjuvanci se med seboj poznamo, kar lahko prav tako pripelje do subjektivnosti odgovorov. Za nadaljnjo raziskavo bi bilo tudi smiselno preveriti raziskovalna vprašanja na večjem vzorcu ali pa narediti kvantitativno raziskavo na večjem številu pripadnikov različnih timov in organizacij.

Za nadaljnjo raziskavo bi bilo smiselno preučiti timsko delo in agilnost v različnih sektorjih, kot so zdravstvo, finančne storitve, telekomunikacij, kjer bi lahko preučevali, kako se agilnost in timska dinamika razlikujeta glede na kontekst in panogo. Znotraj različnih sektorjev lahko timi uporabljajo različne procese, orodja in pa načine reševanja problemov. S tem bi lahko različne time primerjali med seboj.

### **5.3 Praktična priporočila**

Rezultati magistrske naloge razkrivajo, da mora vodstvo spodbujati timsko delo med zaposlenimi, saj s tem povečujejo agilnost in prilagodljivost. Ustanoviti morajo več timov, ki so sposobni hitro reševati probleme in se prilagajati spremembam, in zagotoviti, da so ti timi sestavljeni iz različnih strokovnjakov, ki lahko skupaj delajo na projektih. Zaposlene morajo spodbujati k razmišljanju izven okvirjev in k inovativnemu reševanju problemov. S tem bi povečali sposobnost organizacije, da se prilagaja novim situacijam. Vodstvo mora prav tako spodbujati sodelovanje in učinkovito komunikacijo med člani. To lahko vključuje organiziranje rednih sestankov in izmenjavo informacij z vodstvom. Vodstvo lahko s team buildingi oziroma z raznimi dogodki poskrbi za tesnejše sodelovanje zaposlenih in pa za



boljše in trše odnose. Spodbujanje odprte in sprejemajoče kulture, ker se zaposleni počutijo udobno, da izrazijo svoje mnenje, predlagajo nove izzive in izrazijo svoje pomisleke, je prav tako ključnega pomena. V organizaciji mora obstajati kultura, ki spodbuja učenje in izboljšave. Člani tima pa morajo biti spodbujeni, da se učijo iz napak in izboljšajo svoje spretnosti in znanje. To lahko vključuje mentorstvo, usposabljanje in povratne informacije.

Vodstvo bi prav tako moralo zagotoviti ustrezna usposabljanja in mentorstvo za člane timov, da bi jim pomagali razviti veščine, ki so potrebne za delo v agilnih in učinkovitih timih. Rezultati so namreč pokazali, da so mnenja intervjuvancev, da izobraževanje članov tima pomaga pri hitrejšem odločanju in boljši prilagodljivosti. Prav tako je pomembno, da vodstvo omogoča simulacije kriz, iz katerih se lahko tim in ostali zaposleni učijo in pripravljajo na možne težave iz okolja. Pomembno je, da organizacija zagotovi izobraževanje o timske delu za vse zaposlene. To pomaga razviti veščine, kot so komunikacija, reševanje problemov in sprejemanje odločitev, ki so ključne za uspešno delo v skupini. Organizacija mora poskrbeti tudi za raznolikost in vključenost v svojih ekipah. Pričujoča raziskava je namreč pokazala, da različna ozadja članov tima, izkušnje in spretnosti lahko pomagajo pri reševanju problemov na različne načine in zagotavljajo inovativne ideje in rešitve. Pomembno je tudi, da se vzpostavi odprt in reden tok komunikacije med člani tima. Vodstvo mora spodbujati sodelovanje in zagotoviti, da se vsi člani tima počutijo slišani in da so njihovi prispevki cenjeni. Pravila komuniciranja morajo biti vnaprej določena za uspešno in učinkovito komunikacijo.

Prav tako mora vodstvo poskrbeti, da ima tim dovolj virov za doseganje ciljev. Uporaba ustreznih orodij in tehnologij, kot so orodja za sodelovanje, projektne upraviteljske sisteme in podobno, lahko pomaga izboljšati učinkovitost timskega dela ter olajšati komunikacijo in sodelovanje med člani timov. Pričujoča raziskava je napreč pokazala, da je podpora vodstva z vsemi sredstvi nujna za nemoteno delovanje tima. Organizacija mora spodbujati člane tima, da sprejemajo tveganja in poskusijo nove pristope pri reševanju problemov. To lahko vključuje prilagajanje novim tehnologijam, spremembe v procesih dela in odprtost do novih idej. Izredno pomembno je tudi, da se poleg ustreznih orodij ustvari sistem nagrajevanja in priznavanja uspehov tima. Člani tima so namreč poudarili, da z nagrajevanjem in priznavanjem uspehov vodstvo lahko skrbi za dobro motivacijo članov. Da bi zvišali stopnjo agilnosti, pa je pomembno tudi, da se redno ocenjuje in izboljšuje timske procese. Sprejemanje ukrepov za izboljšanje učinkovitega timskega dela povečuje agilnost organizacije.

## **SKLEP**

V magistrski nalogi sem preučevala vpliv timskega dela na agilnost organizacij v kriznih situacijah. Na podlagi raziskave sem ugotovila, da imata timska dinamika in delo v skupini pozitiven vpliv na agilnost organizacij v kriznih situacijah. Timska dinamika in delo v skupini pozitivno vplivata na agilnost organizacij v kriznih situacijah. Učinkovito delo v

skupini vodi k boljšemu razumevanju situacije, izboljšanju kakovosti odločitev ter učinkovitejšemu izvajanju načrtov (Bertoncelj, Kalinowski & Škrinjar, 2019).

Agilnost organizacij pomeni sposobnost hitrega in učinkovitega odzivanja na spremembe v okolju ter prilagajanje novim situacijam. Ta je pomembna v današnjem hitro spreminjajočem se svetu, saj zagotavlja konkurenčnost in preživetje na trgu. Hällgren, Rouleau in Rond (2018) pojasnijo, da lahko agilnost v oskrbovalni verigi prinese številne koristi, kot so hitrejši odzivni čas, boljša fleksibilnost in izboljšanje zadovoljstva strank. Prav tako pa lahko agilnost vključuje tudi spreminjanje strategije in poslovnih procesov, kar je lahko ključno za preživetje organizacije v krizi. Na podlagi pregleda literature in izvedenih intervjujev ugotavljam, da timska dinamika in delo v skupini pozitivno vplivata na agilnost organizacij v kriznih situacijah. Za učinkovito in uspešno timsko delo je pomembno sodelovanje, komunikacija, znanje, jasna opredelitev vlog ter vzajemno spoštovanje in nagrajevanje. S pravilnim delom v skupini se lahko organizacija hitro prilagodi spremembam in se uspešno spopade s kriznimi situacijami. Na podlagi pričujoče raziskave lahko sklepam, da organizacija uspešno in hitreje obvladuje krizne situacije z močnimi in učinkovitimi timi.

Na podlagi ugotovitev lahko sklepam, da imata timska dinamika in delo v skupini pozitiven vpliv na agilnost organizacij v kriznih situacijah. Hackman (2012) trdi, da sta učinkovitost in uspešnost timov ključna za doseg ciljev organizacije. Naprej navaja, da na uspešnost in učinkovitost vpliva več dejavnikov, kot so jasno opredeljeni cilji, ustrezen časovni okvir, ustrezen nabor spretnosti in znanj v timu, jasna komunikacija, ustrezna motivacija članov, dobro delujoča dinamika v ekipi ter učinkovito upravljanje konfliktov. Poleg tega navaja, da je za doseg optimalne učinkovitosti pomembno tudi, da so člani tima sposobni sprejeti konstruktivno kritiko in sodelovati pri izboljšavah procesov in strategij. Zato je pomembno, da organizacije razvijajo in skrbijo za dobro delujoče ekipe ter spodbujajo sodelovanje, komunikacijo, zaupanje in vzajemno spoštovanje. Le tako se bodo lahko uspešno spopadale s kriznimi situacijami ter ohranile svojo konkurenčnost na trgu. Rezultati analize kažejo pomemben vpliv različnih značilnosti timskega dela na agilnost organizacij. Komunikacija in obvladovanje konfliktov sta ključna za uspešno delovanje tima in za uspešno reševanje težav. Raziskava je pokazala, da tudi dobro sodelovanje pomaga pri povečanju zaupanja in k razvoju boljših medsebojnih odnosov med člani, s tem pa posledično tudi do uspešnejšega reševanja problemov. Različna znanja članov tima prav tako pomagajo do boljših, hitrejših in pravih rešitev v kriznih situacijah. S pomočjo različnih znanj se širijo tudi perspektive in izkušnje, ki pomagajo do širšega razumevanja problemov. Odzivi so hitrejši in učinkovitejši ob predhodnih izkušnjah članov tima. Prav tako imata vodja in podpora vodstva pomembno vlogo, saj lahko z jasnim sporočanjem ciljev in svojo podporo pomaga pri motivaciji in angažiranosti članov.

Na podlagi ugotovitev magistrske naloge lahko zaključimo, da timska dinamika in delo v skupini pomembno vplivata na agilnost organizacij v kriznih situacijah. Zato je pomembno, da organizacije razvijajo in skrbijo za dobro delujoče ekipe ter spodbujajo sodelovanje,

komunikacijo, zaupanje in vzajemno spoštovanje. Le tako se bodo lahko uspešno spopadale s kriznimi situacijami ter ohranile svojo konkurenčnost na trgu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alpaslan, C. M., Green, S. E. & Mitroff, I. I. (2009). Corporate governance in the context of crises: towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 38–49.
2. Anderson, D. J. (2010). *Kanban: successful evolutionary change for your technology business* (1. izd.). Washington: Blue Hole Press.
3. Arh, P., Lambič, A. & Marič, M. (2019). Management tveganj v podjetjih, ki poslujejo s kripto valutami. *Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti*, 13–22.
4. Bajec, A. (1995). *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (1. izd.). Ljubljana: DZS.
5. Banks, M. (2007). *The politics of cultural work* (1. izd.). New York: Springer.
6. Barnett, C.K. & Pratt, M.G. (2000). From threat-rigidity to flexibility: toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of organizational change management*, 13, 74–88.
7. Barton, L. & Harigree, D. (1995). Risk and crisis management in facilities. Emerging paradigms in assessing capital incidents. *Facilities*, 13(10), 11–14.
8. Belbin, R. M. (1999). *Management teams: why they succeed or fail* (1. izd.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
9. Belbin, R. M. (2012). *Team roles at work* (3. izd.). Oxford: Routledge.
10. Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N. & Pšeničny, V. (2000). *Management in vodenje* (1. izd.). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
11. Bertonec, M., Kalinowski, T. & Škrinjar, M. (2019). Agile Leadership: A model for the development of leadership competences in an agile environment. *Journal of leadership and management*, 1(1), 11–28.
12. Bessant, J., Knowles, D., Briffa, G. & Francis, D. (2002). Developing the agile enterprise. *International journal of technology management*, 24(5-6), 484–497.
13. Birmingham, P. & Wilkinson, D. (2003). *Using research instruments: A guide for researchers* (1. izd.). Oxford: Routledge.
14. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa* (1. izd.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Brechner, E. (2015). *Agile project management with Kanban*. Washington: Microsoft Press.
16. Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing* (2. izd.). London: Sage Publications.
17. Bullough, A., Renko, M. & Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: the importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(3), 473–499.

18. Cao, X., Ali, A., Pitafi, A.H., Khan, A.N. & Waqas, M. (2021). A socio-technical system approach to knowledge creation and team performance: evidence from China. *Information Technology & People*, 34(7), 1976–1996.
19. Cappelli, P. & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96(2), 46–52.
20. Casse, P. (2003). *Teams in action. the winning partnership*. Ljubljana: GV Založba.
21. Chandler, R. G. (2018). Agile teams create agile learning organizations. *Chief learning officer*, 17(6), 54–65
22. Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2. izd.). London: Sage Publications.
23. Christopher, M. & Towill, D. (2001). An integrated model for the design of agile supply chains. *International journal of physical distribution & logistics management*, 31(4), 235–246
24. Churchill, G. A. & Iacobucci, D. (2005). *Marketing research: methodological foundations* (9. izd.). Cincinnati: Thomson.
25. Cockburn, A. & Highsmith, J. (2001). Agile software development: the people factor. *Computer*, 34, 131–133.
26. Cohn, M. (2010). *Succeeding with agile: software development using Scrum* (3.izd.). Boston: Addison-Wesley.
27. Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–177.
28. Crandall, W. R. & Mensah, E. C. (2008). Crisis management and sustainable development: a framework and proposed research agenda. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1(1), 16–34.
29. Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4. izd.). Thousand Oaks: Sage Publications.
30. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Management innovation in focus: the role of knowledge exchange, organizational size, and IT system development and utilization. *European management review*, 10(3), 153–166.
31. Davidsson, P. & Gordon, S.R. (2016). Much ado about nothing? The surprising persistence of nascent entrepreneurs through macroeconomic crisis. *Entrepreneurship. theory and practice*, 40(4), 915–941.
32. Dearstyne, B. W. (2018). Achieving nimble IM programs agile methodology. *Information management*, 26–31.
33. Deniz, K.N. & Lincoln Y.S. (2017). *The Sage handbook of qualitative research* (5. izd.). Thousand Oaks: Sage Publications.
34. Denning, S. (2017). Strategic agility: using agile teams to explore opportunities for market-creating innovation. *Strategy & leadership*, 45(3), 3–9.
35. Doern, R. (2017, 28. julij). *Strategies for resilience in entrepreneurship: Building resources for small business survival after a crisis*. Pridobljeno 15. aprila 2013 iz

<https://china.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781785367632/9781785367632.00008.xml>

36. Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: the experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International small business journal*, 34(3), 76–302.
37. Doern, R., Williams, N. & Vorley, T. (2016). Entrepreneurship and crises: business as usual?. *Entrepreneurship & regional development*, 28(5), 471–475.
38. Dubrovski, D. (2011). *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
39. Dutton, J. E. (1986). The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of management studies*, 23, 501–517.
40. Ebrahimian Jelodar, S.Y & Ebrahimian Jelodar, S.M. (2011). Organizatioanl agility: response time and organizatinal flexibility. *Journal of human development in police*, 8(39), 13–34.
41. Edmondson, A.C. (2012). *Teaming: how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
42. Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management*, 21(10-11), 1105–1121.
43. Everard, B. & Morris, G. (1996). *Uspešno vodenje* (1. izd.). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
44. Fink, S. (1986). *Crisis management: planning for the inevitable*. New York: Amacon.
45. Fowler, M. (2002). *Agile software development, principles, patterns, and practice*
46. (1. izd.). Edinburgh: Pearson.
47. Fusaroli, R. & Tylén, K. (2016). Investigating conversational dynamics: interactive alignment, interpersonal synergy, and collective task performance. *Cognitive science*, 40(1), 145–71.
48. Gephart, J. R. (2007). *Crisis sensemaking and the public inquiry*. Thousand Oaks: Sage Publications.
49. Gerwin, D. (1993). Manufacturing flexibility: a strategic perspective. *Management Science Journal*, 39(4), 395–410.
50. Gibbs, R.D. (2006). *Outsourcing and the IBM rational unified process*. Upper saddle river (1. izd.). Indianapolis: IBM Press.
51. Gothelf, J. (2014). Bring agile to the whole organization. *Harvard Business Review*, 92(11).
52. Grofelnik, I., Gajšek, B. & Kovač, J., (2016). Zrelost projektnega managementa v izbranih slovenskih podjetjih. *Projektna mreža Slovenije*, 19(1), 3–11.
53. Grube, L. E. & Storr, V.H. (2018). Embedded entrepreneurs and post-disaster community recovery. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(1), 7–8.
54. Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises. *Journal of contingencies and crisis management*, 13(3), 106–115.
55. Hackman, J. R. (2012). *Collaborative intelligence: using teams to solve hard problems* (1. izd.). Oakland: Berrett-Koehler publishers.

56. Hällgren, M., Rouleau, L. & Rond, M. (2018). A matter of life or death: how extreme context research matters for management and organization studies. *ANNALS*, 12, 111–153,
57. Hart, P., Heyse, L. & Boin, A., (2008). New trends in crisis management practice and crisis management research: setting the agenda. *Journal of contingencies and crisis management*, 9(4), 191–187
58. Herbane, B. (2010). Small business research: time for a crisis-based view. *International small business journal*, 28(1), 43–64.
59. Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative science quarterly*, 8(1), 61–82.
60. Highsmith, J. (2010). *Agile project management: Creating innovative products*. Boston: Pearson Education.
61. Hills, A. (1998). Seduced by recovery: the consequences of misunderstanding disaster. *Journal of contingencies and crisis management*, 6, 162–170.
62. Hoda, R. (2011). *Self-organizing agile teams: A grounded theory* (doktorska disertacija). Victoria University of Wellington.
63. Hoda, R. (2016). What makes your agile team self-organizing? Lean and agile. *Middle east summit*, 39(3), 422–444.
64. Holz, K.P., Hildebrandt, G. & Weber, L. (2006). Concept for a web-based Information system for flood management. *Nat hazards*, 38, 121–140 .
65. Huang, C. & Shimon, Y. (1999). Enterprise agility: a view from the PRISM lab, *International journal of agile management systems*, 1(1), 51–59.
66. Isabella, L. A., (2003, avgust). *Teams and teamwork: a foundation*. Pridobljeno 23. maja 2023 iz <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.439100>
67. James, E. H. & Wooten, L. P. (2010). *Leading under pressure: from surviving to thriving before, during, and after a crisis*. Abingdon: Routledge.
68. Jones, A. (2019). The Tuckman's model implementation, effect, and analysis & the new development of Jones LSI model on a small group. *Journal of management* 6(4).
69. Jovchelovitch, S. (2007). *Knowledge in context: representations, community and culture* (1. izd). Abingdon: Routledge.
70. Kamer, J. (2017, 9. oktober). *How to make your organization as fast and agile as a Formul 1 team*. [YouTube] Pridobljeno 17. februarja 2022 iz: <https://www.youtube.com/watch?v=Ovr49xVn3GY>
71. Kastelec, P. (2021). Model EFQM in agilnost organizacij. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(2), 155–179.
72. Klopčič, S. (2015). *Voditeljstvo: vodenje in sodelovanje, moč in odgovornost* (1. izd.). Zagorje ob Savi: samozaložba.
73. Kobolt, A. & Žižak, A. (2010). *Prispevek supervizije k uspešnosti in vzdušju v delovnih skupinah in timih. Supervizija in koučing* (1. izd). Ljubljana: Pedagoška fakulteta; Zavod republike Slovenije za šolstvo.
74. Konieczny, R. & Cunge, A. (2003). *Educational strategy for risk awareness. OSIRIS Workshop flood events, are we prepared?* Berlin: Springer.

75. Kraus, G., Kollé-Becker, C., Fischer, T. & Becker-Kollé, C. (2004). *Handbuch change-management*. Berlin: Cornelsen.
76. Kumar, A. & Motwani, J. (1995). A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms, *International journal of operations & production management*, 15(2), 36–53.
77. Ladas, C. (2009). *Scrumban: lean thinking for agile process evolution* (doktorska disertacija). University of Helsinki
78. Lalonde, C. (2011). Managing crises through organisational development: a conceptual framework. *Disasters*, 35(2), 443–464.
79. Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager. Facing risk and responsibility*. New Yersey: Mahwah, Lawrence Erlbaum associates.
80. Leveson, N. (2004). A new accident model for engineering safer systems. *Safety science*, 42, 237–270.
81. Lundgren, R. & McMakin, A. (2004). *Risk communication: A handbook for communicating environmental, safety, and health risks*. Columbus: Battelle Press.
82. Maddux, R. B. (1992). *Oblikovanje teama: vaja v vodenju* (1. izd.). Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
83. Malhotra, N. & Birks D. (2007). *Marketing research: an applied approach* (3. izd.). London: Pearson.
84. Marič, M. (2014). *Avtentično vodenje in moč: teoretično in empirično raziskovanje*. (doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
85. Marinšek, S. (2000). *Oblikovanje in rast tima za učinkovito šolo. S sodelovanjem do kakovosti: mreže učech se šol* (1. izd.). Ljubljana: Šola za ravnatelje.
86. Mayer, J., Bečaj, J., Knežević, A. N., Košir, M., Kovač, B., Pisani, L., Praper, P., Rajkovič, V., Trstenjak, A. & Velikonja, M. (2001). *Skrivnost ustvarjalnega tima* (1. izd.). Ljubljana: Dedalus - Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
87. Merzouk S., Elhadi, S., Cherkaoui, A., Marzak, A. & Nawal, S. (2018). *Agile software development: comparative study, smart application and data analysis for smart cities*. Pridobljeno 17. januarja 2023 iz [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3186323](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3186323)
88. Miglič, G. & Vukovič, G. (2006). *Spretnosti vodenja in sporazumevanja* (1. izd.). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za organizacijo in kadre, Upravna akademija.
89. Mihalič, R. (2014). *Kako vodim skupino in tim: 30 minut za vodenje* (1. izd.). Ljubljana: Mihalič in partner.
90. Milfelner, B., Potočnik, A. & Šarotar Žižek, S. (2015). Social responsibility, human resource management and organizational performance. *Systems research and behavioral science*, 32(2), 221–229.
91. Mills, R. B. (2020). Conflict and its management in an organisation. *International journal of scientific and research publications*, 10(5), 540–545.
92. Mitroff, I. I. (2000). *Managing crises before they happen: what every executive needs to know about crisis management*. New York: Amacom books.

93. Moreira, M. E., Lester, M. & Holzner, S. (2010). *Agile for dummies* (1. izd.). Hoboken: John Wiley & Sons.
94. Moses, T. P. & Stahelski, A. J. (1999). A productivity evaluation of teamwork at an aluminum manufacturing plant. *Group & organization management*, 24(3), 391–412.
95. Možina, S. (2002). *Delo v teamu, skupini. Management: nova znanja za uspeh* (1.izd.). Radovljica: Didakta.
96. Narasimhan, R., Swink, M. & Kim, S., (2006). Disentangling leanness and agility: an empirical investigation, *Journal of operations management*, 24(1), 440–457.
97. Neubauer, M. (1999). *Krisenmanagement in projekten* (1. izd.). Berlin: Springer.
98. Nir, M. (2017). *Agile revolution* (1. izd.). Boston: Sapir Publishing.
99. Nold, H. (2012). Linking knowledge processes with firm performance: organizational culture. *Journal of intellectual capital*, 13(1), 16–38.
100. Novak, B. (2000). *Krizno kominuciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik Ljubljana.
101. Overby, E., Bharadwaj, A. & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European journal of information systems*, 15(2), 120–131.
102. Paletz, S. B., Chan, J. & Schunn, C. D. (2017). The dynamics of micro-conflicts and uncertainty in successful and unsuccessful design teams. *Design studies*, 50, 39–69.
103. Parnell, C., (1998). Teamwork: not a new idea, but it's transforming the workplace. *Executive Speeches*, 12(3), 35–40.
104. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3. izd.). Thousand Oaks: Sage Publications.
105. Pearson, Christine M., Roux-Dufort C. & Clair J.A. (2007). *International handbook of organizational crisis management* (1. izd.). Thousand Oaks: Sage Publications.
106. Pohlen, J. (2017). *Učna motivacija III*. Ljubljana: MIB d.o.o.
107. Praper, P. (2001). *Timsko delo in skupinski proces*. Ljubljana: Dedalus - Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
108. Pümpin, C. & Prange, J. (1995). *Usmerjanje razvoja podjetja: fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz* (1. izd.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
109. Quarantelli, E.L. (1988). Disaster crisis management: a summary of research findings. *Journal of management studies*, 25, 373–385.
110. Reddy, A. (2015). *The Scrumban [r] evolution: getting the most out of agile, Scrum, and lean Kanban* (1. izd.). Reading: Addison-Wesley Professional.
111. Ruch, W., Gander, F., Platt, T. & Hofmann, J. (2018). Team roles: their relationships to character strengths and job satisfaction. *The journal of positive psychology*, 13(2), 190–199.
112. Runyan, R. C. (2006). Small business in the face of crisis: identifying barriers to recovery from a natural disaster. *Journal of contingencies and crisis management*, 14(1), 12–26.



113. Sahin, S., Ulubeyli, S. & Kazaza, A. (2015). Innovative crisis management in construction: approaches and the process. *Procedia-social and behavioral sciences*, 195, 2298–2305.
114. Salas, E., Rico, R. & Passmore, J. (2017). *The handbook of team performance: theoretical and empirical concepts* (1.izd.). Oxfordshire: Routledge.
115. Schwaber, K. & Sutherland, J. (2011). The scrum guide. *Scrum alliance*, 21(1).
116. Sekula, H. & Ruperčič, A. (2021). Agilni menedžment. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(1), 57–68.
117. Sessa, V. I. & London, M. (2015). *Continuous learning in organizations: individual, group and organizational perspectives* (1. izd.). London: Psychology Press.
118. Simon H. (2007). *Hidden champions des 21. Jahrhunderts*. Frankfurt: Campus.
119. Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L. & Ribeiro-Soriano, D.E. (2016). Influence of economic crisis on new SME survival: reality or fiction?. *Entrepreneurship & regional development*, 28, 157–176.
120. Sipe, J. W. & Frick, D. M. (2015). *Seven pillars of servant leadership: practicing the wisdom of leading by serving* (1.izd.). Mahwah: Paulist Press.
121. Slović, D. & Stojanović, D. (2019). *Lin transformacija i digitalizacija privrede Srbije* (1. izd.) Beograd: Zbornik radova/XII skup privrednika i naučnika.
122. Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M. & J. Kitching. (2012). Small business responses to a major economic downturn: empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International small Business journal*, 30(7), 754–777.
123. Smith, W. K. & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5).
124. Sruk, V. (1980). *Filozofsko izrazje in repertoarji*. Murska Sobota: Pomurska založba.
125. Stare, A. (2021). *Agilno!?: projekti, zaposleni, podjetja* (1. izd.). Ljubljana: Agencija Poti.
126. Stellman, A. & Greene, J. (2017). *Head first agile: a brain-friendly guide to agile principles, ideas, and real-world practices* (1. izd.). Sebastopol: O'Reilly Media.
127. Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (2. izd.). Thousand Oaks: Sage Publications.
128. Swafford P., Soumen G. & Nagesh, M. (2006). The antecedent of supply chain agility of a firm: scale development and model testing. *Journal of operations management*, 24(2) 170–188.
129. Swezey, R. W. & Salas, E. (1992). *Teams: their training and performance*. New York: Ablex Publishing.
130. Tidd, J. & Bessant, J. R. (2013). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Hoboken: John Wiley & Sons.
131. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. (1. izd.). Ljubljana: GV Založba.
132. Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). The ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California management*, 38(4)

133. Warren, T.L. (2006). Cross-cultural communication: perspectives in theory and practice. *IEEE Transactions on professional communication*, 40(4), 269–287.
134. West, M. A., Tjosvold, D. & Smith, K. G. (2008). *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*. Hoboken: John Wiley & Sons.
135. Williams, N. & T. Vorley. (2015). The impact of institutional change on entrepreneurship in a crisis-hit economy: the case of Greece. *Entrepreneurship and regional development*, 27(2), 28–49.
136. Williams, T. (2014). *Think agile : how smart entrepreneurs adapt in order to succeed*. New York: Amacom.
137. Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A. & Zhao, E.Y. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of management annals*, 11(2), 733–769.
138. Yahaya, R. & Ebrahim, F. (2016), Leadership styles and organizational commitment: literature review, *Journal of management development*, 35(2), 190–216.
139. Zhang, Z. & Sharifi, H. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction, *International journal of production economics*, 20(4), 496–513.

## **PRILOGA**



## **Priloga 1: Opomnik z vprašanji za polstrukturirane globinske intervjuje**

Spol: \_\_\_\_\_ Starost: \_\_\_\_\_

Koliko časa ste član tima oskrbovalne verige? \_\_\_\_\_

Kako učinkovit mislite, da je bil vaš tim do sedaj med krizami?

Na kakšne načine je sodelovanje vašega tima vplivalo na zmožnost organizacije, da hitro odreagira v kriznih situacijah?

Kako je jasno in učinkovito komuniciranje v timu vplivalo na procese odločanja organizacije v času krize?

Ali obstajajo primeri, ko je posamezno delo v timu oviralo zmožnost organizacije, da učinkovito odreagira na krizo?

Kako tim rešuje konflikte in sprejema odločitve v času krize?

Lahko opišete situacijo, ko se je tim uspešno prilagodil in odreagiral na nenadno spremembo ali motnjo v oskrbovalni verigi?

Kako vaš tim zagotavlja, da vsi delujejo v skladu in v smeri skupnega cilja v času krize?

Kako so vaše prejšnje izkušnje pridobljene v timu in pripravljenost na krize pomagale v trenutnih kriznih situacijah?

Kako je vaša sposobnost dela skupaj vplivala na zmožnost organizacije, da ohrani delovanje v času krize?

Po vašem mnenju, kakšne ukrepe lahko organizacija sprejme, da izboljša sposobnost tima, da deluje skupaj in učinkovito odreagira v kriznih situacijah?