

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**INTELIGENTNOST ČUSTEV IN VODENJE PROJEKTNIH
TIMOV**

Ljubljana, avgust 2007

URŠKA ŽELEZNIKAR

IZJAVA

Študentka Urška Železnikar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Aljaža Stareta, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.8.2007

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. PROJEKTI IN PROJEKTNi MANAGEMENT	2
2.1. OPREDELITEV PROJEKTA	2
2.2. GLAVNE ZNAČILNOSTI PROJEKTOV	4
2.3. PROJEKTNi MANAGEMENT	5
3. TIMI IN TIMSKO DELO	6
3.1. OPREDELITEV TIMA.....	6
3.2. FAZE OBLIKOVANJA TIMA.....	8
3.3. ZNAČILNOSTI USPEŠNIH IN UČINKOVITIH TIMOV	9
4. VODENJE.....	10
4.1. OPREDELITEV VODENJA	10
4.2. VODENJE TIMA.....	13
4.3. VODENJE PROJEKTNEGA TIMA	14
4.4. VODENJE IN ŽIVLJENJSKI CIKEL PROJEKTA	15
4.5. KOMPETENCE, POMEMBNE ZA VODENJE PROJEKTNEGA TIMA.....	16
5. INTELIGENTNOST ČUSTEV	17
5.1. OPREDELITEV	17
5.2. RAZSEŽNOSTI INTELIGENTNOSTI ČUSTEV	19
5.2.1. Samozavedanje	21
5.2.2. Obvladovanje čustev	22
5.2.3. Družbeno zavedanje.....	23
5.2.4. Ravnanje odnosov	25
5.3. SISTEM POVRATNE ZANKE	26
5.4. MERJENJE INTELIGENTNOSTI ČUSTEV	27
5.5. INTELIGENTNOST ČUSTEV TIMOV	29
5.6. INTELIGENTNOST ČUSTEV VODIJ.....	31
5.6.1. Vodstvene spretnosti in inteligentnost čustev	34
5.6.2. Razvijanje inteligentnosti čustev vodij.....	35
5.6.3. Transformacijsko vodenje.....	36
6. ČUSTVENOINTELIGENTNO VODENJE SKOZI FAZE PROJEKTA	39
7. ČUSTVENOINTELIGENTNO VODENJE SKOZI RAZVOJ TIMA	42
8. SKLEP.....	44
LITERATURA	46
VIRI.....	49

PRILOGE

1. UVOD

Projektni management predstavlja ustrezen rešitev za danes hitro spreminjajoče se okolje in razmere. Vse večje število organizacij se odloča za matrično ali projektno organizacijsko strukturo, kar jim omogoča lažje prilagajanje globalnim spremembam. Projektno delo skupaj s projektnimi timi ima številne prednosti - od zniževanja stroškov, lažjega obvladovanja kompleksnosti, večje usmerjenosti k strankam do povečane hitrosti razvoja. Kontrola, nadzor in ukazovanje niso več glavni elementi vodenja. Vse to pa od projektnih vodij zahteva stalno iskanje novih načinov za izboljšanje njihovih vodstvenih spretnosti in vseživljenjsko učenje.

Najuspešnejši so tisti vodje, ki se zavedajo, da so podjetja, organizacije uspešna zgolj toliko, kot so uspešni ljudje v njih. Enako velja za time. Tim je uspešen toliko, kot je uspešen njegov najšibkejši član, kar za vodje lahko predstavlja pravi izziv. Zavedati se morajo, da so vsi sodelavci pomembni in iz njihove medsebojne različnosti potegniti kar največ.

»Veliki vodje nas ganejo. Navdihujejo nas, prebudijo našo strast in vse tisto, kar je v nas najboljšega. Ko poskušamo razložiti, zakaj so tako učinkoviti, govorimo o strategiji, viziji ali velikih zamislih. Toda resnica je veliko prvobitnejša: veliki vodje delujejo na podlagi čustev.« (Goleman, 2002, str. 20). Temeljna naloga vodij je po Golemanu v ljudeh zbuditi dobre občutke, kar lahko dosežejo preko resonance – vala pozitivnosti, ki osvobaja najboljše v ljudeh. Gre torej za čustveno nalogo.

Včasih so čustva na delovnem mestu predstavljala balast, nekaj, kar za posle ni pomembno, dandanes pa se vse bolj zavedamo, da temu ni tako. Dobri vodje razumejo pomembno vlogo čustev ne delovnih mestih. Poleg otipljivih stvari, kot so poslovni rezultati in ohranjanje ravni nadrejenosti, jih zanimajo tudi neotipljivi vidiki, kot so delovna morala, motivacija in predanost.

Inteligentnosti čustev se znotraj podjetij in projektov posveča vse več pozornosti, saj je človeški dejavnik dejansko tisti, ki lahko odločujoče prevesi tehtnico na stran odličnosti podjetja oziroma projekta. Ljudje predstavljajo kritičen vir, ki ga je najtežje zagotoviti. Odnosi, ki se v projektih vzpostavljajo, so edinstveni in kompleksni; tudi če bi jih želeli posnemati, vseh podrobnosti, vezi in drugih skritih elementov ne bi nikoli zaznali. Pravi ljudje, tudi z vidika njihove inteligentnosti čustev, so najpomembnejši viri podjetij in projektov.

Diplomska naloga bo poskusila povezati vodenje projektnih timov na eni strani z inteligentnostjo čustev vodje na drugi. Poskusili bomo poiskati odgovor na vprašanje, na kakšen način naj vodja projektnega tima vodi svoje zaposlene, da bo njihovo delo kar najučinkovitejše, da bodo zaposleni zadovoljni, projekti pa uspešno zaključeni.

Prvi del diplomske naloge bo zajemal področje projektov in projektnega managementa

(ravnanja). Podane bodo opredelitve obeh pojmov ter na kratko izpostavljene glavne značilnosti projektov. Naslednje poglavje bo namenjeno pregledu timov in z njimi timskega dela. Izpostavili bomo tudi glavne faze vzpostavljanja tovrstnega dela ter značilnosti uspešnih in učinkovitih timov. Četrto vsebinsko poglavje se bo osredotočalo na vodenje. Podanih bo nekaj osnovnih opredelitev vodenja, ki ga v tuji literaturi zasledimo pod pojmom »leadership«. Sledila bodo podpoglavja vodenje tima, vodenje projektnega tima, vodenje in življenjski cikel projekta ter kompetence, pomembne za vodenje projektnega tima. V petem poglavju se bomo posvetili podrobni opredelitvi pojma inteligentnost čustev ter njenim razsežnostim. Definirali bomo glavna štiri področja, ki so samozavedanje, obvladovanje sebe, družbeno zavedanje ter ravnanje odnosov, ter našteji tudi nekaj tehnik njihovega razvijanja in povečevanja. Ker postaja pojem vse popularnejši, strokovnjaki pa želijo konkretne rezultate, bomo opredelili tudi nekaj načinov merjenja inteligentnosti čustev. Poglavje se bo zaključilo s povzemanjem literature s področja inteligentnosti čustev vodij in timov. Znotraj omenjenih podpoglavij bodo zajete tudi potrebne vodstvene spretnosti tega področja, razvijanje čustvene inteligentnosti vodij ter transformacijsko vodenje, za katerega je značilna visoka stopnja inteligentnosti čustev vodij. V zadnjih dveh poglavjih bomo na podlagi povzete literature poskušali odgovoriti na vprašanje, kakšne čustvenointeligenčne sposobnosti in spretnosti naj bi posedoval vodja projektnega tima glede na fazo življenjskega cikla, v kateri se projekt trenutno nahaja, ter glede na stopnjo vzpostavitve timskega dela. Diplomsko delo bomo sklenili s kratkim povzetkom ugotovitev, pridobljenih v okviru predhodnega dela. Predloženih bo tudi nekaj prilog, ki bodo podrobneje opredeljevale posamezna področja, ki bi bralcu znala vzbuditi dodatno zanimanje in vprašanja.

2. PROJEKTI IN PROJEKTNI MANAGEMENT

2.1. OPREDELITEV PROJEKTA

Človekova naravnost k ustvarjanju pomeni organiziranje ciljno usmerjenih procesov tega ustvarjanja. Izpostaviti je potrebno, da se procesi ustvarjanja delijo na:

- kontinuirane procese, ki se načeloma izvajajo nedoločen čas in se z njimi zagotavlja nove količine pred tem razvitih izdelkov in storitev ter
- projekte kot enkratne procese, ki so ciljno usmerjeni in časovno omejeni. Z njimi se načeloma ustvarja nekaj novega za različne namene in jih najdemo skorajda na vseh področjih človeškega delovanja in ustvarjanja.

Projekt kot časovno omejen proces sega v sam začetek človeštva, v čas začetka ustvarjalnosti. »Največje dosežke je človek ustvaril s pomočjo enkratnih in časovno omejenih procesov, ne glede na to, na katero področje človeškega delovanja se to nanaša.« (Hauc, 2002, str. 11).

Gre za pojem, ki se v dandanašnjem času zelo pogosto pojavlja, kar je prav gotovo povezano tudi z njegovimi vedno številčnejšimi opredelitvami. Pojem ima v praksi številne pomene.

Lahko pomeni (Hauc, 2002, str. 25):

- dokumentacijo, načrt elaborat;
- tehnično ali drugo dokumentacijo;
- projektno dokumentacijo, kjer kot primer lahko navedemo projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja, projekt za razpis ...;
- načrt postopka za izvedbo projektnega namena;
- objekt v pripravljalni fazi za gradnjo;
- objekt v gradnji;
- procesni cikel, ki zaradi svoje značilnosti in pomembnosti izhvaaja iz tekočega poslovanja oziroma tekoče proizvodnje in se posebej organizira;
- terminski plan neke zaključene akcije posebnega pomena;
- idejo, namero, ki še ni izvedena in še bi lahko naštevati.

Ena najbolj izčrpnih opredelitev pojma projekt se glasi: »Projekt opredelimo kot podjem (širšo dejavnost, delo), ki ga sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti; za katerega je značilna neponovljivost projektne procesa, v katerem nastaja učinek (proizvod) projekta; enkratnost proizvoda ali storitve; časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu.« (Rozman, 2004, str. 5).

Projekti so navadno kompleksni, novi, tvegani in za organizacijo pomembni spleti aktivnosti. Cilji, stroški, časovne omejitve ter sama kakovost pa so določeni z dogovorom med lastnikom projekta in projektnim timom (Project Management Austria, 2006. str. 9).

Projekt predstavlja celoto, v kateri so ljudje, material in finančni viri organizirani na nov, enkratni način, tako da lahko prevzemajo in izvajajo edinstven obseg dela s podano specifikacijo v okviru stroškov in časa, upoštevajoč veljavne standarde, tako da so bili doseženi v okviru načrtovane kakovosti in kvantitete. Glavna naloga projektne managerja je zmanjšati negotovost glede rezultata in zavarovati tehnično integriteto brez tveganja finančne sposobnosti projekta (Lee-Kelly, 2002). Kot projekt lahko pojmujeemo tudi začasne organizacijske strukture in socialne sisteme.

Na projekt lahko gledamo s štirih vidikov (Hauc, 2002, str. 27):

- je samostojen proces, ki ima svoje inpute, outpute ter aktivnosti, ki potekajo med njimi
- uporabljen naj bi bil analitični proces, kot je planiranje – izvedba - kontrola
- ponavadi analizira druge procese, kot so proizvodnja, upravljanje, razvoj in podobno
- zahteva managerski proces za planiranje in kontroliranje delovanja.

2.2. GLAVNE ZNAČILNOSTI PROJEKTOV

Za projekt je značilno (Hauc, 2002, str. 26-27):

- da vsebuje nove in neznane naloge,
- privede do sprememb v dnevnem delu in pogojih dela ljudi,
- za izvedbo zahteva prave ljudi ob pravem času, ki posedujejo različna strokovna znanja,
- ima strogo časovno omejenost.

Kot je že iz zgoraj navedenih opredelitev razvidno, so glavne značilnosti projektov:

- *neponovljivost procesa* (Aktivnosti projekta se ne ponavljajo oziroma njihovo število in zaporedje ni enako kot pri drugih projektih.),
- *časovna omejenost projekta* (Vsak projekt ima svoj začetek in zaključek. Prične se s prvo zamislijo o proizvodu, storitvi in konča, ko zadnji sodelavec opravi zadnje delo, povezano s projektom. Posebno pomemben je rok, določen s strani lastnika projekta, do katerega je potrebno projekt zaključiti.),
- *prepletenost aktivnosti* (Zaradi časovnih omejitev vrsta aktivnosti poteka vzporedno in se med seboj prepleta. Prepletenost in število aktivnosti pa skupaj določa kompleksnost projekta.),
- *raznolikost sodelujočih* (Raznolike aktivnosti zahtevajo delo s strani različnih strokovnjakov.),
- *ekipno delo* (Zaradi sodelovanja številnih strokovnjakov z različnih področij je potrebna vzpostavitev ekipnega dela. Strokovnjaki si zaradi prepletenosti del medsebojno pomagajo in so v veliki meri soodvisni.),
- *enkratnost proizvoda* (Enkratnost pomeni, da gre v projektu za proizvod/storitev, ki še ni bila proizvedena v povsem enaki vsebini ali obliki. Gre za unikat, četudi se v projektu lahko vrsta aktivnosti ponavlja. Dovolj je že razlikovanje v oblikovanju, lokaciji, izvajalcih ...) (Rozman, 2004, str. 5-7).

Med značilnosti projektov bi lahko uvrstili tudi (Breščak, 2006, str. 8):

- definiran in merljiv poslovni proizvod,
- skupino skladnih aktivnosti, s katerimi izdelamo poslovni proizvod,
- določen skupek vseh virov,
- organizacijsko strukturo z določenimi odgovornostmi.

Glavni razlog, zakaj se organizacije vse pogosteje odločajo za projekte, so kompleksnost dela, ki je ponazorjena s številom in prepletenostjo aktivnosti, potrebnih za doseg določenih rezultatov, enkratno delo, sodelovanje različnih strokovnjakov, pomembnost samega dela in uspeha, razvijanje sodelovanja ter delitev tako sredstev kot tudi ljudi znotraj organizacije.

2.3. PROJEKTNI MANAGEMENT

Podobno kot je moč najti številne opredelitve projekta, se srečujemo tudi z najrazličnejšimi opredelitvami projektne managementa.

Management (slovensko ravnanje) avtorji opredeljujejo kot proces usklajevanja tehnično razdeljenega dela, kot proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja ter kot proces odločanja. Management (ravnaje) projekta pa se nanaša na zgoraj opredeljene značilnosti projektov.

Tako kot se v podjetju usklajuje tehnično razdeljeno delo, je potrebno v projektu uskladiti aktivnosti, sredstva in druge poslovne prvine. Ker pa managerji projektov aktivnosti navadno ne poznajo v podrobnosti, govorimo o usklajevanju ciljev aktivnosti ter ciljev in interesov članov tima. Gre za usklajevanje tako med posameznimi strukturami kot tudi z okoljem in med procesi.

Management (ravnaje) projektov lahko opredelimo tudi kot proces odločanja. Le-ta se nanaša na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti projekta, dodeljevanje sredstev. Poteka lahko v obliki preprečevanja ali reševanja problemov, če ti že nastopijo. Prepletenost aktivnosti in prvin odločanje v projektu otežuje. Največkrat je odločanje, povezano s posameznimi aktivnostmi, prepuščeno kar njihovim nosilcem.

Pri opredelitvi projektne managementa kot procesa planiranja, uveljavljanja in kontrole pa je potrebno izpostaviti:

- Planiranje se najprej nanaša na planiranje ciljev in namena projekta, ki je določen s strani naročnika projekta. Sledi planiranje organizacije, ki zajema načrtovanje rokov, zaposlenih, sredstev in stroškov, planiranje vključenih skupin in posameznikov, njihovih zadolžitvev, odgovornosti in avtoritete.
- Uveljavljanje projekta zajema kadrovanje, vodenje, komuniciranje ter motiviranje. Na tem mestu prihaja do največjih razlik glede na ravnanje podjetja in poslovnih funkcij.
- Kontrola vključuje kontrolo doseganja postavljenih ciljev s strani naročnika, kontrolo organizacije projekta, ki zajema kontrolo učinkov, kakovosti, stroškov in pa zadolžitvev, odgovornosti in avtoritete.

Po namenu management projektov pomeni zagotavljanje smotrnega doseganja ciljev projekta, kar dosežemo s planiranjem, uveljavljanjem in kontrolo (Rozman, 2004, str.14-20; Rozman, 2000, str. 96-97).

»Projektne management je tisti del splošnega managementa podjetja ali organizacije, ki je zadolžen za izvajanje vhodne projektne strategije ali drugega projektne naročila, za pripravo zagona projekta, vodenje njegovega izvajanja vse do končanja projekta, hkrati pa je zadolžen za doseganje posrednih, neposrednih ali drugih ekonomskih učinkov, kar je odvisno

od projekta, ki jih bodo zagotavljali projektni rezultati oz. uporaba.« (Hauc, 2002, str. 171; Slovensko združenje za projektni management, 2007).

Kot temeljno značilnost uspešnega projektne managementa lahko izpostavimo doseganje poslovnih učinkov projektov. Sam proces je opredeljen s treh zornih kotov: z vidika ciljev, z vidika procesov za doseganje ciljev ter z vidika ravni, na katerih se ti procesi odvijajo (Slovensko združenje za projektni management, 2007).

Projektni management odloča o potrebnih poslovnih prvinah, kot so denar, surovine, material, kadri, proizvodne zmogljivosti in podobno. Deluje kot središčna točka vseh projektne aktivnosti, h katerim morajo prispevati različne poslovno-funkcijske enote. Predstavlja najvišje poslovodstvo za posamezen projekt, saj planira, organizira in kontrolira izvajanje projektne aktivnosti in je odgovoren za njihovo pravočasno uresničitev (Pučko, 2003, str. 328 -330).

Z vidika naslova in obravnavane tematike tega diplomskega dela je najbolj zanimiva opredelitev projektne managementa kot procesa planiranja, uveljavljanja in kontrole. Uveljavljanje in znotraj tega vodenje bo tisto področje, kateremu bo posvečeno največ pozornosti. Za uspešno zaključevanje projektov je danes, kot že omenjeno, ključno ustrezno in učinkovito vodenje projektne timov, katerega bomo podrobneje opredelili v nadaljevanju.

3. TIMI IN TIMSKO DELO

3.1. OPREDELITEV TIMA

V literaturi je moč zaslediti razlike med posameznimi avtorji glede ločevanja med pojmom skupina in tim. Nekateri zagovarjajo, da med pojmom ni razlik in gre dejansko za isti pojem, medtem ko drugi strogo ločujejo oba termina. V tej diplomski nalogi se bomo pridružili tistim, ki zagovarjajo, da gre za dva različna koncepta.

Ko govorijo o skupini imajo v mislih dva ali več individualistov, ki delajo skupaj za doseg določenega cilja. Tim je vrsta skupine. Opredeljen je kot nabor posameznikov s komplementarnimi sposobnostmi, ki delajo skupaj ter so zavezani skupnemu namenu. Skupaj so odgovorni za doseg postavljenih ciljev oziroma nalog. Dober tim ima večji in boljši rezultat od rezultata skupine. Ta je posledica sinergije komplementarnega dela tima in združene želje članov tima za doseg cilja (Green, Hill, Friday, Friday, 2005).

Tabela 1: Razlike med skupinami in timi

SKUPINE	TIMI
<ul style="list-style-type: none">➤ Organiziranost članov v skupine zaradi administrativnih razlogov; neodvisno delo posameznikov➤ Zaradi premajhne vključenosti članov skupine v načrtovanje ciljev, ti vso pozornost usmerjajo nase; delo jemljejo kot najeti delavci➤ Članom naložijo, kaj morajo delati, brez spraševanja, kakšen bi bil najboljši način; spodbujanje predlogov ni prisotno➤ Člani skupine ne zaupajo ciljem sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini; izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira temveč deli enotnost skupine➤ Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, kar onemogoča resnično sporazumevanje v skupini; pojavi se lahko namišljeno igranje vlog, pojavljajo se pasti v komuniciranju.	<ul style="list-style-type: none">➤ Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se da osebne in timske cilje najuspešneje dosegati preko vzajemne pomoči; časa ne izgubljajo s prepiri okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo; ne poskušajo se osebno okoristiti na račun drugih➤ Člani tima sprejemajo delo za svojo »last« in združujejo moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga pomagali postaviti➤ K uspešnosti tima člani prispevajo z izvirnostjo, s sposobnostmi ter znanjem, kar organizaciji omogoča doseganje boljših ciljev.➤ Člani tima delujejo v vzdušju zaupanja; drug drugega spodbujajo, da prosto izražajo mnenja, predloge, občutke in nesoglasja; vprašanja so zaželeno➤ Prizadevanje za odprto in pošteno komunikacijo; ne igrajo namišljenih vlog; trudijo se za razumevanje vseh stališč.

Vir: Možina, 1994, str. 144.

Tim po definiciji tako predstavlja dve ali več oseb, vsako z različnimi odgovornostmi in zadolžitvami, ki delajo skupaj za doseg skupnega cilja (Stashevsky, Koslowsky, 2006).

Timi omogočajo sprejemanje odločitev oziroma razvoj idej, do katerih posameznik sam ne bi prišel (Trent, 2004).

Delovni timi, ki opravljajo nove naloge in trajajo dalj ali manj časa, so **projektni timi**. Projektni timi še posebej prihajajo do veljave v projektne organiziranih podjetjih (Možina, 199, str. 144).

Prednosti timskega dela so (Rozman, 2004, str. 28-29):

- Vložen napor je večji v timu, saj prisotnost ostalih članov tima prispeva k večji motiviranosti, kar ima posledično pozitiven vpliv tudi na učinke.
- Zaradi potrebe po pripadnosti in druženju je zadovoljstvo članov večje.
- Druženje in interakcija članov prispevata k hitrejšemu pridobivanju znanja in razvijanju sposobnosti.
- Različnost del, ki jih opravljajo člani tima, ima pozitiven vpliv na prožnost dela.
- Timsko delo zmanjšuje enoličnost dela.

3.2. FAZE OBLIKOVANJA TIMA

Timi predstavljajo učinkovito pot, kako pripraviti ljudi do večje produktivnosti, storilnosti, ko delajo skupaj.

Ločujemo pet faz, skozi katere se vzpostavlja skupina: **faza oblikovanja (forming)**, **faza nevihte (storming)**, **faza vzpostavljanja norm (norming)**, **faza izvedbe (performing)** in včasih vključena **sklepna faza (adjourning)**. Enake faze srečamo tudi pri oblikovanju tima, pri čemer je za posamezno fazo značilno (Green, Hill, Friday, Friday, 2005; Sheard, Kakabadse, 2002):

- *Faza oblikovanja* – začetek življenjske dobe tima in skrb, da pridejo člani tima skupaj.
- *Faza nevihte* – faza konfliktov in upiranja, kjer se člani tima borijo skozi medsebojne razlike.
- *Faza oblikovanja norm* – tim oblikuje složnost ter norme za razreševanje težav in potek odločanja.
- *Faza izvedbe* – člani tima dejansko začnejo z izvedbo nalog za doseg cilja.

Začetnik opredelitve omenjenih faz je bil Tuckman leta 1965.

Sheard in Kakabadse (2002) sta mnenja, da se učinkovit tim od razpuščene skupine ločuje v 9 spodaj izpostavljenih točkah. Te točke zajemajo vse, kar je pomembno za transformacijo skupine v učinkovit tim.

- ✓ *Jasno definirani cilji* - brez ciljev skupina posameznikov nima razloga za preoblikovanje v tim.
- ✓ *Prioritete* – zaradi omejenih sredstev, časa in resursov mora organizacija izoblikovati manjše število prioritet, katerim sledijo vsi v organizaciji.
- ✓ *Vloge in odgovornosti*.
- ✓ *Samozavedanje* .
- ✓ *Vodenje*.
- ✓ *Dinamičnost*.
- ✓ *Komunikacija*.
- ✓ *Infrastruktura (IT, HRM ...)*.
- ✓ *Kontekst*.

Omenjena avtorja sta v svojem članku izpostavila tudi pojem »pokrajina tima« (team landscape). To sestavljajo 4 razvojne faze tima in 9 zgoraj omenjenih ključnih elementov, ki skupaj predstavljajo pokrajino, skozi katero mora tim navigirati v času svoje transformacije. 36 tako nastalih povezav predstavlja vse za tim pomembne elemente, s katerimi se srečuje v posameznih fazah svojega razvoja.

V fazi oblikovanja najpomembnejši element predstavljajo jasno zarisani cilji, ki omogočajo opredelitev nalog, potrebnih za doseg teh ciljev. Drugi prav tako pomembni elementi, ki na tem mestu izstopajo, pa so prioritete, vloge in odgovornosti, vodenje in komunikacija. V drugi

fazi razvoja, fazi neviht, je največji poudarek na dinamičnosti. V fazi vzpostavljanja norm je največ pozornosti namenjene vodenju, komunikaciji in dinamičnosti, v zadnji četrti fazi, fazi izvedbe, pa ponovno prioritetam, komunikaciji in infrastrukturi.

Omenjena avtorja sta na podlagi svoje študije prišla tudi do naslednjih ugotovitev. Planiranje ciljev je pomemben oziroma ključen element na začetku transformacije skupine v učinkovit tim. Glavni cilji se razdrobijo v nižje, ki pa ostajajo skladni z višjimi. Timi, katere vodijo vodje, ki svoje člane podpirajo in spodbujajo, se hitreje preoblikujejo in prehajajo iz faze v fazo kot tisti, ki so prepuščeni sami sebi in katerih vodje nad njimi dvignejo roke. Dobra komunikacija v povezavi z medsebojno pomočjo se je izkazala za dober gradnik socialne strukture tima, kjer člani lahko najdejo podporo. Raziskave so pokazale, da ima vodenje tima tako velik vpliv na sposobnost razvijanja, transformacijo tima kot tudi na hitrost, s katero razvijanje, transformacija poteka (Sheard, Kakabadse, 2002).

3.3. ZNAČILNOSTI USPEŠNIH IN UČINKOVITIH TIMOV

Za uspešne time je značilno (Morris, Mountfort, 1997):

- osredotočenje na dosego ciljev,
- zavestno sodelovanje med člani tima,
- zavedanje se različnosti med člani tima,
- uporaba več vodstvenih slogov glede na potrebe,
- sledenje tima racionalnim, smiselnim, postopkom,
- odprta komunikacija.

Komunikacija lahko predstavlja tudi ključen element za povečanje kreativnosti in storilnosti tima (Thacker, 1997).

Značilnosti in poteze zmagovalnega tima so (Morris, Mountfort, 1997):

1. Interakcija – kako tim dela kot celota:
 - a. medsebojno spoštovanje;
 - b. odprta, iskrena komunikacija;
 - c. »zabavno« okolje, ki spodbuja kreativnost in sodelovanje.
2. Filozofija – podpiranje vsega, kar tim dela:
 - a. jasna vizija, kaj želimo doseči;
 - b. člani tima sprejemajo dejstvo, da obstaja več poti za dosego vizije in so pripravljeni na preizkušanje novih poti;
 - c. eksperimentiranje, pri čemer neustrezni rezultati ne odvrnejo tima od nadaljnjega truda.
3. Energija, elan – želja po nadpovprečni storilnosti:
 - a. člani tima so usmerjeni v rezultate;
 - b. zaposleni imajo »zmorem« pristop in si želijo stalnega izboljševanja;

- c. želijo biti najboljši med najboljšimi; vse, česar se lotijo, želijo narediti kvalitetno.
4. Vir (resource) – kako tim dela v smeri implementacije akcijskega načrta:
- a. člani tima identificirajo in uporabijo vse individualne talente;
 - b. glede na situacijo, osebo se določi ustrezen slog vodenja;
 - c. vsak član tima se zaveda sebe in drugih ter potrebnih prispevkov posameznika za uspeh.

Zaslediti je mogoče, da se pomen karizmatičnih vodij zmanjšuje, medtem ko se povečuje pomen dobrih, odličnih timov s poudarkom na kreativnem sodelovanju, sovođenju in odnosih. Za takšne time je značilno, da povezujejo posameznike, strokovnjake z različnih področij, ki pa v timu ne izgubijo svoje individualnosti. Strokovnjaki so prišli do ugotovitev, da »odličen« tim posamezniku nudi visoko stopnjo svobode, ki mu omogoča, da prispeva edinstven prispevek k celoti (Bennis, Powell, 2000).

4. VODENJE

4.1. OPREDELITEV VODENJA

»The key to leadership is having dreams; the key to success is making dreams come true.«
(Verma, 1995, str. 212).

V literaturi je moč zaslediti najrazličnejše opredelitve vodenja, katere se med seboj razlikujejo v osnovni ideji, tehnikah in načinih vodenja. Različnost in številnost definicij pričata o tem, da se je pojmovanje vodenja skozi čas spreminjalo in so ljudje iskali ter še vedno iščejo nove oblike vplivanja na druge, da bi bolje izrabili svoje zmožnosti (Lipičnik, 1998, str. 312-313).

Vodenje je proces vplivanja na delovanje posameznika ali skupine za doseganje ciljev v različnih situacijah. Nanaša se na to, kako usmerjati, motivirati, vplivati na zaposlene, da bodo ti naloge izvrševali čim boljše, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev, pri čemer pomembno mesto zavzemajo vzdušje, odnosi, kultura dela ter vedenje v organizaciji (Možina, Stane, 1994, str. 4).

Warren Bennis opredeljuje vodenje kot funkcijo dobrega poznavanja samega sebe, posedovanja dobro oblikovane, privlačne vizije, ki je posredovana zaposlenim, sposobnosti vzpostavitve okolja, v katerem vlada zaupanje, ter dejanj, ki odražajo uresničevanje vodjevega lastnega potenciala (What is leadership, 2007).

Lipovec zapisuje, da je vodenje najrazvitejše sredstvo uveljavljanja. Gre za spretnost vplivanja na druge s pomočjo komuniciranja, da bi ti sodelovali pri doseganju ciljev podjetja, organizacije. Vodenje pojasnjuje na tri načine, ki so se razvili v istem časovnem zaporedju, in sicer: s posebnimi lastnostmi managerja, s položajem vodje v komunikacijski mreži ter z vodjevim spodbujanjem privržencev (Lipovec, 1987, str. 286).

Vodenje lahko opredelimo tudi kot proces oblikovanja vizije, posedovanja moči za prevajanje te vizije v realnost ter njeno ohranjanje. Pristop vodij, kako vplivati na zaposlene, je odvisen od njihovih spretnosti in moči, ki jih posedujejo. Nekatere lastnosti oziroma poteze, ki odlikujejo dobre vodje, so: fleksibilnost, ambicioznost, inteligentnost, odločnost, socialna zavest, pripravljenost za sprejemanje odgovornosti, kreativnost, vztrajnost, energičnost ter toleranca na stres. Večina omenjenih potez je del človekove osebnosti, vendar je posamezne značilnosti, poteze moč razviti tudi s posebej zato oblikovanimi programi. Izobraževanje, trening in izkušnje so lahko vodjem v veliko pomoč pri pridobivanju potrebnih spretnosti za uspeh (konceptualnih, socialnih, diplomacijskih, komunikacijskih in organizacijskih).

Burns v eni svojih študij navaja preko 130 različnih opredelitev pojma »leadership«, ki ga v slovenščino prevajamo kot vodenje. Vodenje je največkrat opredeljeno prav preko osebnih karakteristik, kot so karizma, inteligentnost, energija, slog, predanost ter motivacija (Verma, 1966, str. 212-213).

Dandanes se srečujemo z vedno novimi potrebami po inovacijah, kar je odraz velike spremenljivosti okolja, v katerem živimo in delamo. Potrebno je stalno prilagajanje. Zavedati se je potrebno, da vodenje predstavlja stalno učenje.

Organizacije posedujejo dve vrsti znanja, in sicer:

- eksplicitno (zajema dokumente, sisteme, procese),
- tiho (zajema izkušnje, spretnosti in odnose).

Ena glavnih nalog vodje je zagotoviti, da bo to znanje uporabljeno na kar najučinkovitejši način. Vzpostaviti mora okolje, kjer poteka prost pretok med vsemi informacijami (Bagshaw, Bagshaw, 1999).

Novi tip vodij bo moral navduševati, podajati izzive, inovirati ter motivirati zaposlene. Ne bo se smel zanašati zgolj na moč in položaj, temveč se bo moral posvečati vzpostavljanju alians, partnerstev in odnosov, ki bodo temeljili na zaupanju in kredibilnosti. To bo dosegel z demonstriranjem empatije, zanesljivosti, poštenosti, integritete in odprte komunikacije (Bagshaw, Bagshaw, 1999).

Naloge vodij so oblikovanje in posredovanje vizije in smeri delovanja, usmerjanje zelenega vedenja, oblikovanje okolja in klime, kjer se sposobnosti zaposlenih lahko prosto sproščajo, priprava sebe in zaposlenih do največje učinkovitosti ter skrb, da zaposleni vidno prevzemajo odgovornost za svoje delo (Harborne, Johnne, 2003).

Različne značilnosti posameznih organizacij zahtevajo različno vodenje. Vodje se morajo soočiti z različnimi skupinami, posamezniki, nalogami ter cilji, čemur morajo prilagoditi svoje vedenje. Narejenih je bilo že veliko raziskav, katero vodenje je najuspešnejše, kateri modeli in slogi so najuporabnejši, vendar vse te raziskave nam dajejo zgolj en odgovor – popolnega vodstvenega modela in sloga vodenja, ki bi bil najprimernejši v vseh situacijah, ni. Uspešni vodje so tisti, ki znajo prehajati iz enega v drugega.

Na tem mestu bi izpostavili zgolj dve glavni usmerjenosti vodij, ki so ju podprli v številnih študijah – *usmerjenost k ljudem in usmerjenost k nalogam*. Za prvo je značilno, da vodje težijo k temu, da bi svojim zaposlenim olajšali delo ter zagotovili njihovo zadovoljstvo. Vodje zaposlene za dobro delo pohvalijo ter od njih ne zahtevajo več, kot so sposobni storiti. Takšni vodje skrbijo za dobro vzdušje na delovnih mestih, so prijazni, dostopni in vedno pripravljeni pomagati. Tovrstno vodenje je še posebej primerno v primerih dela z neizkušenimi timi, ki potrebujejo veliko pozornosti in sodelovanja (Thite, 1999). Za vodenje, ki temelji na usmerjenosti k nalogam pa prioriteto predstavlja aktivno planiranje, organiziranje, kontrola in usklajevanje nalog. Vodja zaposlenim natančno določi naloge in normative ter jih informira o zahtevah dela. Člane spodbuja k ravnanju po enotnih postopkih. Na rezultate orientirano vodenje je na primer primerno, ko projekt zaostaja glede na časovni raspored ali proračun (Thite, 1999). Za učinkovito vodenje je potrebno kombinirati oba pristopa.

Visoka usmerjenost k nalogam in visoka usmerjenost k ljudem pomeni timsko delo, ki daje največ možnosti za usklajeno delo, ustrezne odločitve ter doseganje kar največje uspešnosti (Možina, 1994, str. 26; Gil, Rico, Alcover, Barrasa, 2005). Dandanes pa omenjenima pristopoma avtorji dodajajo še *usmerjenost k spremembam*, ki je posledica soočanja z vedno bolj turbulentnim okoljem (Gil, Rico, Alcover, Barrasa, 2005).

V zadnjem času je pogosto tudi razlikovanje med *transakcijskim* in *transformacijskim vodenjem*. Za prvo bi lahko rekli, da gre za trgovanje med zaposlenimi in vodjo in temelji na materialnih, socialnih in kadrovskih ugodnostih. Za transformacijsko vodenje je na drugi strani značilno prizadevanje vodij, da bi zaposleni razširili svoje interese, razvili sprejemljivost za namere in poslanstvo skupine ter da bi svoje interese podredili interesom skupine (Možina, 1994, str. 27-28). Za transakcijsko vodenje je značilno »barantanje« med vodji in zaposlenimi. Transformacijski voditelji pa se na drugi strani takšnemu »barantanju« izogibajo. Svojo energijo raje usmerjajo v motiviranje zaposlenih za doseg dolgoročnejših ciljev (Stashevsky, Koslowsky, 2006).

Za transformacijsko vodenje je značilno, da temelji na inteligentnosti čustev vodij, zato bomo tovrstnemu vodenju v nadaljevanju namenili več pozornosti in ga podrobneje opredelili.

4.2. VODENJE TIMA

Za oblikovanje in vodenje uspešnega in učinkovitega tima so vodje včasih primorani žrtvovati svoj ego in se posvetiti negovanju talentov, spretnosti in sposobnosti svojih članov. Znanja in sposobnosti članov so največkrat pomembnejša in boljša od tistih, ki jih posedujejo vodje sami.

Bennis opredeljuje 4 področja, ki so domena vodij timov. To so:

- *zagotavljanje smisla in smeri delovanja* - kam smo dejansko usmerjeni in zakaj;
- *vzpostavitev zaupanja znotraj tima* – zaupanje je socialno lepilo, ki drži vse skupaj;
- *vzpostavitev okolja, kjer se odsevajo upanje, optimizem in želja vlaganja v prihodnost*;
- *izvedba* – delovanje in pridobivanje rezultatov (Bennis, Powell, 2000).

Vodje imajo vpliv (pozitiven ali negativen) na trud tima, njegovo povezanost, izbiro ciljev, norm, na storilnost in podobno. Poskrbeti morajo, da so člani tima navdušeni ter da sprejemajo svoje odgovornosti kot pomembne, članom tima morajo nuditi izzive ter jih za dobro opravljeno delo znati pohvaliti in nagraditi.

Za dobre timske vodje so značilne naslednje sposobnosti (Trent, 2004):

- *Vodenje tima proti sprejemanju zavestnih, premišljenih odločitev* – velik vpliv na interakcijo tima ter njegovo storilnost. Vodje tim vodijo k sprejemanju zavestnih odločitev preko 4 faz: priprave, predstavitev, diskusije ter sporazuma.
- *Prepoznavanje pomembnosti postavitve ciljev* – timi z jasno začrtanimi cilji delajo bolje. Jasno začrtani cilji dajejo osnovo za dajanje povratnih informacij.
- *Zagotavljanje povratnih informacij članom tima in zunanjim sodelavcem*.
- *Nagrajevanje truda članov tima ter njihovih dosežkov* – člani tima bodo usmerjali energijo proti področjem, kjer bodo nagrajeni. Načeloma naj bi vodja nagradil celoten tim. Nagrajevanje posameznikov je primerno le v izjemnih primerih, saj lahko povzroča dodatne napetosti znotraj tima.
- *Ravnanje konfliktov znotraj in zunaj tima* – konflikti so del interakcije tima in so do določene mere lahko koristni, saj omogočajo boljše medsebojno razumevanje in poznavanje.
- *Ravnaje dela kot projekt* – nanaša se na zavedanje, da so sredstva, čas, osebje in proračun omejeni.
- *Pospeševanje oziroma lajšanje interakcije znotraj tima*.
- *Znati kreativno in kritično razmišljati* - sem štejemo uporabo »brainstorminga«, zavestnega odločanja, skupinskega reševanja problemov, skupinske interakcije, tehnike hudičevega advokata ...
- *Ocenjevanje lastnih šibkih in močnih točk*.

Na tem mestu pa je potrebno opozoriti, da ne smemo predvidevati, da imajo osebe z vodstvenim potencialom tudi ustrezna znanja in spretnosti za vodenje tima.

V literaturi je moč zaslediti številne opredelitve in razvrstitve slogov vodenja timov. Ena izmed takšnih klasifikacij je podana v **Prilogi 1**.

4.2.1. Pomembnost vodenja timov

Ključni element dobrega vodenja tima je vzpostavitev zaupanja in spodbujanje odprte komunikacije. Na ta način lahko vodja izkoristi prednosti članov tima, ki izhajajo iz različnosti njihovih izkušenj in ozadij. Odločanje naj bi potekalo tudi na najnižjih ravneh, saj odprta oblika timske participacije prispeva tudi k večji fleksibilnosti tima in organizacije. Sodelovanje članov tima je še posebej pomembno pri razvoju novih procesov in postopkov. Dobro vodenje zahteva sposobnosti delitve idej, predanosti in prilagodljivosti (Smith, 1997).

Medsebojno zaupanje je temelj timske učinkovitosti, njegovo vzpostavljanje in negovanje pa ena ključnih nalog vodij. Pomembno mesto v organizaciji in v timu predstavlja tudi zaupanje zaposlenih v vodjo. Vzpostavljeno zaupanje ima še posebej pomembno vlogo v primerih, ko se organizacije, projekti soočajo z zahtevnimi in nestrukturiranimi nalogami, ki zahtevajo veliko sodelovanja, medsebojne odvisnosti ter delitve informacije. Zaupanje je tisto, ki spodbuja sodelovanje, odprto komunikacijo in predanost v odnosih. Ima pozitiven učinek na učinkovitost tima (Gillespie, Mann, 2004).

Ko govorimo o vodenju tima, je potrebno izpostaviti tudi dejstvo, da je podpiranje članov tima lahko veliko učinkovitejše od delegiranja. Nudenje podpore namreč spodbuja individualno motivacijo ter kreativnost, medtem ko imajo grožnje in ukazi kot elementi delegiranja ravno nasprotni učinek (Thacker, 1997).

4.3. VODENJE PROJEKTNEGA TIMA

Kot že omenjeno, gre pri projektu za sodelovanje različnih strokovnjakov z različnih področij. Strokovnost in specifičnost posameznega projekta ravnateljem (managerjem) onemogoča poznavanje aktivnosti v podrobnosti, kar posledično pomeni, da ukazovanje članom tima, kaj naj storijo, in svetovanje glede samega načina dela ne prideta v poštev. Glavni atributi učinkovitih in uspešnih projektne vodij tima se skrivajo v navduševanju članov za delo, za samostojnost pri njihovem delu ter za doseganje rezultatov. Glavna naloga vodij je torej navduševanje. Vodje gradijo svoj položaj na osebnostni moči in se največkrat poslužujejo tako imenovanega participativnega, demokratičnega vodenja (Rozman, 2004, str. 27-31).

Pinto je v svojih študijah prišel do naslednjih ugotovitev, ki se nanašajo na uspešno vodenje projektne timov (Verma, 1996, str. 220):

- Uspešen vodja projektne tima je mojster dobre komunikacije.
- Vodja projektne tima se je sposoben prilagoditi negotovim novim situacijam z minimalno mero stresa.

- Uspešen vodja projektnega tima je več različnih tehnik prepričevanja in vplivanja.

Uspešen vodja tima je »socialni arhitekt«, za katerega je značilno, da prepoznava povezavo med vedenjskimi in organizacijskimi spremenljivkami, je zmožen oblikovati okolje, v katerem se odražata sodelovanje in soudeležba, ter je sposoben minimizirati konflikte, ki nastajajo med člani projektnega tima.

Uspešen vodja projektnega tima mora torej znati identificirati 3 pomembne dimenzije: člane time, projekt ter celotno organizacijo. Poudarek na omenjenih dimenzijah lahko pripomore k izboljšanju timskega vodenja preko učinkovite notranje komunikacije, ki predstavlja ključ do uspeha (Verma, 1996, str. 225-226).

Ključni element dobrega vodenja projektnega tima je vzpostavitev zaupanja in spodbujanje odprte komunikacije. Na ta način lahko vodja izkoristi prednosti članov tima, ki izhajajo iz različnosti njihovih izkušenj in ozadij. Odločanje naj bi potekalo tudi na najnižjih ravneh, saj odprta oblika timske participacije prispevala tudi k večji fleksibilnosti tima in organizacije. Sodelovanje članov tima je še posebej pomembno pri razvoju novih procesov in postopkov. Dobro vodenje zahteva sposobnosti delitve idej, predanosti in prilagodljivosti (Smith, 1997).

4.4. VODENJE IN ŽIVLJENJSKI CIKEL PROJEKTA

Vsako fazo življenjskega cikla projekta odlikujejo različne značilnosti. Te posredno zahtevajo različne oblike vodenja in vodstvenih slogov. Skozi celotno življenjsko dobo projekta pa vseskozi ostaja tako potreba po učinkovitem vodenju na eni strani kot ravnanju na drugi. Prvo izpostavlja poudarjanje in posredovanje vizije vpletenim, motiviranje ter navduševanje udeležencev projektnega tima, medtem ko naj bi se ravnanje osredotočalo na to, da se stvari dejansko izvedejo.

Alan R. Peslak se je v eni svojih študij osredotočil na raziskovanje povezave med čustvi v času projekta in njihovim vplivom na člane projektnega tima. Namen same študije je bil dokazati, da čustva lahko igrajo pomembno vlogo pri uspešnosti projekta.

Omenjena študija je pripeljala do ugotovitev, da so začetna čustva, s katerimi se srečujemo pri projektih, navadno pozitivna, kar posledično pomeni, da kot taka niso ovira za uspešnost projekta. Študija je nadalje pokazala, da skozi življenjski cikel projekta raste večje število negativnih čustev na eni strani, vendar je rast pozitivnih čustev, ki rastejo, znatno večja na drugi strani. Ukrepi, kot so spodbuda s strani vodje, razreševanje konfliktov in ugodnosti, povezane z delom v projektu, lahko pripomorejo k zmanjševanju negativnih čustev in izboljšajo storilnost tima. Na drugi strani pa je potrebno negovati pozitivna čustva, kar nam lahko uspe preko izboljšanja okoljskih razmer, konstruktivnih metod razreševanja konfliktov znotraj tima in boljših komunikacijskih tehnologij. Raziskava je potrdila, da čustva, ki se pojavijo na začetku projekta, nimajo pomembnejšega vpliva na delo in storilnost projektnega

tima. Prvi vtisi v timih niso kritični. Končna čustva, tista, ki se pojavijo ob zaključku projekta, so tisti kritični faktorji, ki vplivajo na samo storilnost tima in njegovo zadovoljstvo (Peslak, 2005).

Spodnja tabela nam nazorno prikazuje odnos med posameznimi življenjskimi fazami projekta, slogom vodenja, ki naj bi bil za določeno fazo najbolj primeren, sposobnostmi, spretnostmi, ki naj bi jih posedoval projektni vodja na določenih stopnjah ter drugimi faktorji, ki bi lahko odločilno vplivali na samo uspešnost projekta.

Tabela 2: Vodenje in življenjski cikel projekta

FAZA	GLAVNI ATRIBUTI/POUDARKI	VODSTVENI SLOG
Faza zamisli (Pre-formulation)	<ul style="list-style-type: none"> • Smisel za vizijo • Pogled na celotno sliko • Analitičnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Vizionarstvo • Oblikovanje prihodnosti • »Empowerment« • Visoki stroški
Faza oblikovanja (Formulation)	<ul style="list-style-type: none"> • Poslušanje • Analize • Uvrstitev, formacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Analitičnost • Poslušalec • »Mojster sprememb« • Konvergenca
Razvoj (development)	<ul style="list-style-type: none"> • Prisostvovanje, sprejemanje in predanost • Sodelovanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Oblikovalec timov • Moč in vpliv • Integrator
Izvedba (execution)	<ul style="list-style-type: none"> • Ponovna formacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Odločevalec • Ravnotežje med delom in zabavo • Zanesljivost • Tim in sinergija
Zaključek (completion)	<ul style="list-style-type: none"> • Predaja proizvoda, storitve ali informacije naročniku 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrator • Zaključek

Vir: Verma, 1996, str. 223.

4.5. KOMPETENCE, POMEMBNE ZA VODENJE PROJEKTNEGA TIMA

Z letom 1990 je združenje IPMA (International Project Management Association) pričelo z definiranjem in ocenjevanjem kompetenc, ki odlikujejo učinkovite in uspešne projektne managerje in vodje. Skozi leta so oblikovali tri večje skupine, in sicer:

1. *kompetence projektnega okolja,*
2. *vedenjske kompetence,*
3. *tehnične kompetence.*

Skupaj je v okviru omenjenih skupin kompetenc opredeljenih 46 posameznih elementov.

V okviru proučevanja povezave inteligentnosti čustev z vodenjem projektnih timov najpomembnejše mesto zavzemajo vedenjske kompetence. V to skupino v združenju IPMA opredeljujejo naslednjih 15 elementov:

1. *voditeljstvo (leadership),*
2. *pripadnost in motivacija (engagement & motivation),*
3. *samoobvaldovanje (self-control),*
4. *vztrajnost (assertiveness),*
5. *sprostitev (relaxation),*
6. *odprtost (openness),*
7. *ustvarjalnost (creativity),*
8. *usmerjenost k rezultatom (results orientation),*
9. *učinkovitost (efficiency),*
10. *posvetovanja (consultation),*
11. *pogajanja (negotiation),*
12. *konflikti in krize (conflict & crises),*
13. *zanesljivost (reliability),*
14. *upoštevanje vrednot (values appreciation),*
15. *etika (ethics).*

Podrobnejša opredelitev posameznih zgoraj navedenih postavk ter nekaj več o spretnostih, potrebnih za vodenje projektnih timov sem predložila tudi v **Prilogi 2** in **Prilogi 3**.

5. INTELIGENTNOST ČUSTEV

5.1. OPREDELITEV

**»Vsakdo se lahko ujezi – to res ni težko.
Toda težko se je ujeziti na pravo osebo,
ravno prav, v pravem trenutku,
iz pravega razloga in na pravi način.«**

(Aristotel, Nikomahova etika)

Ljudje so se že v davni preteklosti zavedali pomena inteligentnosti čustev. »V Nikomahovi etiki, Aristotelovem filozofskem proučevanju kreposti, značajev in dobrega življenja, je med

najpomembnejšimi izzivi ta, ki spodbuja k razumnemu obvladovanju čustvenega življenja. Kadar se urimo v razumnem brzdanju svojih strasti, najdemo v tem modrost; takrat usmerjajo naše misli, vrednote in preživetje.« (Goleman, 1997 str. 12-13).

Predvsem v zadnjem desetletju se je število znanstvenih raziskav s področja inteligentnosti čustev močno povečalo, obenem pa je to postalo ena najbolj aktualnih tem sodobnega sveta.

Prvi je pojem »emotional intelligence«, ki ga prevajamo kot inteligentnost čustev, uporabil Peter Salovey (Weisinger, 1998 str. 17).

Goleman (2002) je definiral čustveno inteligentnost na naslednji način: **»čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi.«**

Njene glavne značilnosti so (Goleman, 2002, str. 45):

- *neodvisnost* (vsaka oseba s svojo neodvisnostjo prispeva k storilnosti),
- *medosebna odvisnost* (vsaka oseba se do določene meje opira na druge ter s tem vpliva na večje število medosebnih povezav),
- *hierarhija* (zmožnosti čustvene inteligentnosti se nadgrajujejo),
- *nujnost* (če želimo razvijati inteligentnost čustev, je potrebno obvladati najprej nižje ravni, kar pa še ni zadosti, da bomo uspešni na višjih) ter
- *splošnost* (splošen seznam je sicer primeren za vsako delovno mesto, vendar ta zaradi svoje različnosti zahtevajo tudi različne spretnosti).

Pojem inteligentnosti čustev je opredeljen kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spreminjanja lastnih čustev ter čustev drugih ljudi, medsebojnega ločevanja le-teh ter sposobnost preko izsledkov vplivati na delo in usmerjanje drugih ljudi.

Na posameznikovo inteligentnost čustev vplivajo tako dednost, učenje kot tudi fizične ter kemične spremembe, ki jih povzročajo zunanji dejavniki, kot so npr. možganske poškodbe, posledice uživanja določenih substanc in podobno.

Pomembno je, da se posameznik svoje inteligentnosti čustev začne čim prej zavedati, saj tako lahko svoje priučene vedenjske navade, ki ga ovirajo in niso ustrezne glede na določene situacije, prične spreminjati in tako izboljševati odnose v osebnem življenju in na delovnem mestu (Goleman, 2002, str. 45-50).

Bar-on postavlja pojem inteligentnosti čustev v kontekst osebnostne teorije. Pravi, da gre za splet nekognitivnih zmožnosti, sposobnosti, kompetenc, ki posamezniku pomagajo do večje učinkovitosti v soočanju z zahtevami iz okolja ter pritiski. Predlaga pet področij, vrst sposobnosti, ki naj bi prispevale k uspehu: osebne sposobnosti, medosebne sposobnosti, prilagodljivost, stresni management ter splošno razpoloženje (Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004).

Inteligentnost čustev, ali kot nekateri radi prevajajo čustvena inteligenca, je torej preprosto povedano inteligentna uporaba čustev. Čustva nam dajejo dragocene informacije o sebi, drugih in različnih situacijah. Ko ugotovimo, kaj nam ta čustva dopovedujejo, lahko spremenimo svoje vedenje in s pomočjo inteligentnosti čustev zavestno obrnemo le-ta sebi v prid. Uporabljamo jih kot smernice, ki nam kažejo pot do boljših rezultatov. To pomeni, da svoja čustva namerno uporabljamo tako, da nam pomagajo k takšnemu vedenju in mišljenju, ki nam je v korist.

5.2. RAZSEŽNOSTI INTELIGENTNOSTI ČUSTEV

Peter Salovey in John Mayer sta kot prva opredelila glavne štiri temelje inteligentnosti čustev. Za njuno razdelitev je značilno, da vsaka raven vključuje sposobnosti vseh prejšnjih ravni ter jih hierarhično nadgrajuje.

Glavni štirje temelji so (Weisinger, 1998 str. 17-22; Kerr, Garvin, Heaton, Boyle, 2006):

- sposobnost natančno zaznavati, oceniti in izraziti čustva,
- zavestno občutenje ali vzbujanje čustev, da bolje razumemo sami sebe ali druge,
- sposobnost razumeti čustva in spoznanja, ki jih le ta prinašajo,
- sposobnost uravnavanja čustev tako, da spodbujajo tako čustveno kot tudi intelektualno raven.

Danes najbolj znani model inteligentnosti čustev, ki ga je oblikoval Daniel Goleman, zajema štiri glavne prvine, ki se med seboj dopolnjujejo in nadgrajujejo. Te prvine so:

- **samozavedanje,**
- **obvladovanje čustev,**
- **družbeno zavedanje,**
- **ravnanje odnosov.**

Iz zgoraj omenjenih prvin inteligentnosti čustev izhaja še osemnajst **čustvenointeligenčnih sposobnosti** (podrobneje bodo opredeljene v nadaljevanju), katere je moč razvijati in povečevati. Na tem mestu je potrebno omeniti, da nobena še tako uspešna in čustvenointeligentna oseba nima popolnoma razvitih vseh sposobnosti. Psihologi ocenjujejo, da je nekakšna kritična masa šest čustvenointeligenčnih sposobnosti, pri tem pa ne obstaja splošna formula za uspeh – do odličnosti vodi veliko različnih poti (Goleman, 2002 str. 56-58).

Higgs in Dulewiz sta leta 1999 v svojem članku opredelila 7 področij, ki so bolj ali manj podobna že zgoraj zapisanim. Ločujeta med (Dulewicz, Higgs, 1999; Higgs, Aitken, 2003):

1. *samozavedanjem* (Self-awareness),
2. *čustveno prožnostjo* (Emotional resilience),
3. *motivacijo* (Motivation),
4. *medosebno občutljivostjo* (Interpersonal sensitivity),

5. *vplivom* (Influence),
6. *intuitivnostjo* (Intuitiveness),
7. *zavednostjo in integriteto* (Conscientiousness and integrity).

Kot je razvidno iz različnih opredelitev področij inteligentnosti čustev, prihaja med posameznimi avtorji do manjših odstopanj. Goleman tako opredeljuje zgoraj zapisana štiri področja, Hendrie Weisinger (1998) in avtorja knjige *Ocenite svojo čustveno inteligenco*, Robert Wood in Harry Tooley, pa izpostavljajo še peto področje - **motivacijo**. Le-ta opredeljuje posameznikovo usmerjanje lastnih čustev za doseganje zastavljenih ciljev. Avtorji jo delijo na 4 ključne dejavnike: prizadevanje za izboljšanje in doseganje visokih meril, predanost doseganju zastavljenih ciljev, prevzemanje pobude in izkoriščanje priložnosti, optimistično razpoloženje tudi v težkih situacijah (Wood, Tolley, 2004, str. 21).

Med omenjenimi področji inteligentnosti čustev je značilno tesno prepletanje območij in vladanje dinamičnih odnosov. Čustvenointeligentno vodenje temelji na samozavedanju, ki predstavlja osnovo za vse nadaljnje korake - omogoča obvladovanje in prepoznavanje čustev. Družbeno zavedanje z empatijo, ki vključuje poslušanje in sprejemanje stališč drugih, omogoča ustvarjanje resonance (vodja reče, stori, kar je primerno v določenem trenutku). Šele ko razumemo vizijo in vrednote ter zaznamo čustva skupine, pa lahko začnemo tudi z ravnanjem odnosov oziroma usmerjanjem čustvenega registra skupine (Goleman, 2002; Wood, Tolly, 2004, str. 13-14).

Visok IQ omogoča preboj na visoke položaje, vendar ne predstavlja ločilnega faktorja med visoko in nizko učinkovitimi vodji (Rosete, Ciarrochi, 2005). Ljudje z višjo ravno inteligentnosti čustev dosegajo boljše delovne uspehe in lažje gradijo karijerne poti. So manj negotovi glede službe, učinkovitejši pri vodenju timov ter bolj prilagodljivi v stresnih situacijah (Vakola, Tsaousis, Nikolaou, 2004).

Za inteligentnost čustev je po mnenju psihologov značilno, da jo je možno s pravilnim negovanjem, razvijanjem ter »treningom« močno povečati. To nam lahko uspe z razvijanjem visoke stopnje samozavedanja, obvladovanjem svojih čustev ter samomotivacijo. V odnosih z drugimi pa nam lahko še posebej pomaga razvijanje učinkovitih komunikacijskih sposobnosti, razvijanje znanja o medsebojnih odnosih ter pomoč drugim, da si bodo pomagali sami (Weisinger, 1998, str. 17-22).

Inteligentnost čustev je moč razvijati oziroma povečevati skozi osebnostni razvoj. Eden od konkretnih načinov je tudi zamišljanje, kako bi v določeni situaciji radi reagirali, se odzvali. Drugi način predstavlja aktivno pridobivanje povratnih informacij (Dulewitz, Higgs, 1999).

Na inteligentnost čustev in njen razvoj tako lahko vplivamo tudi sami. Pomagamo si lahko z različnimi tehnikami in načini. Pri tem je potrebno omeniti, da za vidne rezultate niso potrebne drage psihoterapevtske seanse, temveč le poglobljen pogled vase in pogum, da

raziščemo, kako se odzivamo na posamezne ljudi in dogodke v zasebnem in delovnem življenju.

5.2.1. Samozavedanje

Prva prвина in obenem temelj inteligentnosti čustev je samozavedanje. Preprosto povedano gre za temeljito razumevanje svojih čustev, pri čemer se zavedamo tako svojih šibkih kot tudi močnih točk ter vrednot in motivov. Visoka stopnja samozavedanja nam omogoča, da si prisluhnemo in se opazujemo pri delovanju. Šele ko dodobra spoznamo in se zavemo svojih čustev, lahko začnemo spreminjati svoja dejanja z namenom dosegti večje uspehe. Ljudje, ki obvladajo prvino samozavedanja so navadno realistični, kar pomeni, da niso niti pretirano samokritični niti preveč optimistični. Takšni ljudje so pošteni do sebe. Ker so odločitve ljudi, ki se zavedajo svojih čustev, navadno v skladu z njihovimi vrednotami, jim le-te pogosto dajejo dodatno energijo. Psihologi kot najzgovornejši kazalec samozavedanja, ki pa velikokrat ni najbolj viden, izpostavljajo nagnjenost k samorefleksiji in premišljevanju. Po njihovem mnenju si samozavedni ljudje radi vzamejo čas za premislek, ki jim omogoča, da skrbno pretehtajo posamezne odločitve in teh ne sprejemajo nagonsko.

Iz samozavedanja izhajajo tri čustvenointeligenčne sposobnosti (Goleman, 2002, str. 56-57).

- **Čustveno samozavedanje,**
- **natančno ocenjevanje sebe,**
- **samozavest.**

Ključni dejavniki po Woodu in Tolleyu (2004), ki naj bi opredeljevali samozavedanje so naslednji: spoštovanje samega sebe, pozitivnost, odkritost do samega sebe in ne zgolj ravnanje po razumu in logiki. Potrebno je prisluhniti drugim ter se v končni fazi tudi zavedati svojega vpliva, ki ga imamo na ljudi okoli nas (Wood, Tolleyu, 2004, str. 18-21).

Razvijanje samozavedanja

Weisinger navaja naslednje načine, s katerimi je moč povečati prvo prvino inteligentnosti čustev - samozavedanje. Po njegovem mnenju je izredno pomembno, kako se ljudje ocenjujejo. Za pravilno in čim uspešnejše ocenjevanje samega sebe naj bi ljudje pogosto uporabljali trditev »Mislim« ter si na ta način lažje razjasnili, kaj se v resnici nahaja v njihovih mislih ter tako prevzeli tudi odgovornost za svoje ocene. Na tem mestu spodbuja tudi notranji dialog. Predlaga, da si posameznik prizna, da so njegove ocene samo njegove ter sprejme dejstvo, da so spremenljive. Zpomniti si je potrebno, da ocene spodbudijo odziv in ne vedenje. Avtor poskuša ljudi prepričati, da navežejo stik s svojimi čustvi. Pri tem je potrebno biti pozoren tako na telesne manifestacije čustev kot tudi na vedenjske. Čustva, ki se nahajajo v posamezniku, se pogosto kažejo tudi navzven. Če postane le-ta pozoren na zunanja znamenja bo lažje razumel čustva, ki ga v tistem trenutku preplavljajo. Vaja, s katero se lažje naveže omenjeni stik, je pisanje dnevnika čustev. Vanj posameznik zapisuje, kaj je čutil v

preteklih urah oziroma dnevu, kako se je to odražalo na njegovem telesu ter kakšno vedenje so ta čustva izzvala. Z dnevnikom tako laže razišče, zakaj doživlja posamezna čustva, v kakšnih situacijah ter kako bi situacijo spremenil, da bi se izognili negativnim čustvom. Potrebno je tudi ugotavljanje lastnih namenov ter večje zavedanje tega, kar delamo (Weisinger, 1998, str. 29-53).

5.2.2. Obvladovanje čustev

Obvladovanje čustev in s tem tudi sebe izhaja iz samozavedanja. Če človek ne ve, kaj čuti, čustev ne more obvladati in čustva začnejo obvladovati njega. Težava se pojavi v tem, da je izbruhe negativnih čustev, kot sta jeza in strah, včasih težko obvladati. V takih primerih omenjena čustva ohromijo možgane in preusmerijo pozornost na pretečo nevarnost, s tem pa onemogočijo, da bi se osredotočili na delo. Obvladovanje čustev je torej podobno nenehnemu notranjemu pogovoru. Je prvina inteligentnosti čustev, ki preprečuje, da bi postali ujetnik svojih čustev. Omogoča jasnost misli ter zbranost in preprečuje, da bi preburna čustva posameznika iztirila. To pomeni, da gre za ohranjanje lastnih čustev pod nadzorom. Na tem mestu pa je potrebno opozoriti, da obvladovanje čustev ni enako njihovi potlačitvi.

Čustveni sistem je sestavljen iz različnih delov, ki vplivajo drug na drugega in se morajo obenem učinkovito dopolnjevati, da bi dosegli optimalno delovanje. Če torej ne delujejo vsi deli oziroma so neusklajeni, se ves sistem zruši. Sestavni deli so: misli in spoznavne ocene, telesne spremembe in dejanja v razburjenju ter vedenje in nagnjenost k določenemu dejanju. Za uspešno obvladovanje čustev je torej potrebno obvladovati in usklajevati vse dele, sicer je ves trud zaman (Weisinger, 1998, str. 55-57).

Podobno kot iz samozavedanja tudi iz obvladovanja čustev izhajajo čustvenointeligenčne sposobnosti. Te so (Goleman, 2002, str. 56-57):

- **samonadzorovanje,**
- **transparentnost,**
- **prilagodljivost,**
- **želja po doseganju rezultatov,**
- **dajanje pobud,**
- **optimizem.**

5 ključnih dejavnikov samonadzora po Woodu in Tolleyu (2004) je: upiranje predsodkom in brzdanje nenadzorovanega odzivanja, odmišljanje problema in pogled nanj s primerne razdalje, odločno, a ne napadalno izražanje, prilagodljivost (potrebno je zaplavati s tokom in se izogibati izsiljevanju dogodkov) ter obvladovanje svoje govorice telesa (Wood, Tolleyu, 2004, str. 14-17).

Razvijanje obvladovanja čustev

Kot zgoraj zapisano, je čustveni sistem sestavljen iz različnih delov. Za njegovo uspešno delovanje in zmožnost obvladovanja čustev kot druge prvine inteligentnosti čustev je potrebno razvijati vse njegove dele. Prvo je obvladovanje misli. Na eni strani ločimo »avtomatične misli« ter na drugi konstruktivni notranji dialog. Če želimo obvladovati svoja čustva, moramo obvladati obe vrsti razmišljanj. Za prvo je značilno, da so »avtomatične misli« navadno nerazumne, jim verjamemo, imajo skrivni pomen in spodbujajo druge »avtomatične misli«. Vodijo lahko v izkrivljeno razmišljanje, kateremu se izognemo tako, da ne pretiravamo s posploševanjem, se varujemo uničujočih oznak, ne postavljamo pravil, kako bi morali ravnati drugi, ne napihujemo pomena dogodka ter se izogibamo branju misli. V drugem delu, kako povečati obvladovanje čustev, pa se moramo posvetiti razvijanju notranjega dialoga. Zanj je značilno, da je pretehtan in produktiven in predstavlja način preganjana oziroma izogibanja »avtomatičnim mislim«. Drugo prvino inteligentnosti čustev lahko razvijamo in povečujemo tudi z obvladovanjem vznemirjenosti. To je potrebno najprej prepoznati (kaže se tako s telesnimi spremembami kot tudi načinom vedenja), nato pa ublažiti s pomočjo sprostitve. Obstajajo različne tehnike sproščanja, ki nam lahko pomagajo, od meditacije, joge do samohipnoze. Med najuspešnejše tehnike obvladovanja čustev psihologi prištevajo uporabo humorja, preusmeritve čustvene energije ter odmora, ki pomagajo predvsem pri obvladovanju negativnih čustev (Weisinger, 1998 str. 55-93).

Na tem mestu pa lahko omenimo tudi samomotivacijo, ki je v preteklosti veljala za samostojno prvino inteligentnosti čustev, danes pa jo psihologi uvrščajo v okvir obvladovanja čustev. Med najzanimivejše tehnike, kako povečati svojo samomotivacijo na delovnem mestu, sodijo vaja Prvi dan in Najboljši dan. Oseba si zamisli, da prvič nastopa v službo ali pa podoživi svoj najboljši dan. Na ta način poskuša prebuditi občutke, ki so bili takrat prisotni – razburjenje, vnema, zadovoljstvo. Zanimiv in gotovo tudi uspešen način povečevanja samomotivacije pa je uvedba čustvenega mentorja. Tu ni potrebno, da je oseba dejansko prisotna ali celo živa. Dovolj je že, da se naseli v naši glavi. Navadno gre za nekoga, ki ga spoštujemo in se po njem zgledujemo. V trenutkih obupa in pomanjkanja motivacije se nanj obrnemo z mislimi, kako bi on ravnal v določenem trenutku ali situaciji (Weisinger, 1998 str. 55-144).

5.2.3. Družbeno zavedanje

Tretja prvina inteligentnosti čustev je družbeno zavedanje. Goleman jo v svoji knjigi *Prvinsko vodenje – spoznajmo moč čustvene inteligence* z drugo besedo poimenuje empatija ali sočustvovanje. »Sposobnost sočustvovanja v svoji najosnovnejši obliki izvira iz nevronov v razširjenem krogotoku, ki je povezan z amigdalo; nevroni razbirajo z obraza in glasu sogovornika čustva in nas nenehno uglašujejo s počutjem človeka, s katerim se pogovarjamo.« (Goleman, 2002; str. 66-67).

Poleg tega, da je oseba zmožna sočustvovati z drugimi, pa mora tudi sama posredovati sporočila na tak način, da gane druge. Bistvo družbenega zavedanja je torej, preprosto povedano, da znamo za vedenjem ljudi odkriti njihova razpoloženja ter čustva in se nanje obzirno odzvati, zato da bi se ljudje v naši bližini dobro počutili.

Če so za samozavedanje in samoobvladovanje značilne osebnostne sposobnosti, pa se pri družbenem zavedanju srečamo z družbenimi sposobnostmi, ki določajo, kako ravnati svoje odnose. Iz družbenega zavedanja kot tretje prvine inteligentnosti čustev so izpeljane tri čustvenointeligenčne sposobnosti (Golemen, 2002, str. 56-57):

- **empatija,**
- **organizacijska zavest,**
- **ustrežljivost.**

Empatijo kot ključno sposobnost v okviru družbenega zavedanja lahko opredelimo s štirimi dejavniki, in sicer: razumevanje in občutljivost za probleme drugih, interes za potrebe in zanimanje drugih ljudi, spodbujanje osebnega razvoja ljudi okoli nas ter razumevanje socialnih razmerij med ljudmi (Wood, Tolleyu, 2004, str. 24-26).

Razvijanje družbenega zavedanja

Weisinger se glede družbenega zavedanja osredotoča predvsem na razvoj in povečanje petih sposobnosti, potrebnih za učinkovito in produktivno sporazumevanje z drugimi.

Prvo je *samorazkrivanje*, kar pomeni, da drugim jasno povemo, kaj mislimo, čutimo ter hočemo. To sposobnost povečamo s priznanjem, da smo avtor svojih trditev, kar dosežemo s pogostejšo uporabo besede »menim«. Svoje trditve moramo utemeljiti na podlagi čutnih zaznav, pri tem pa moramo uporabljati interpretativne trditve.

Sledi razvijanje in povečevanje *odločnosti*, kar pomeni, da branimo svoje mnenje, ideje ter prepričanja ter jih obenem spoštujemo pri drugih. Svojo odločnost se moramo naučiti pokazati tako z besedami kot tudi s telesno govorico. Pri tem je pomembno, da stojimo v bližini človeka, s katerim se pogovarjamo, imamo primeren izraz na obrazu ter pazimo na ton našega glasu. Z besedami svojo odločnost povečujemo, če večkrat poudarimo oziroma opozorimo na pomembna dejstva, priznamo, da razumemo položaj sogovornika, če je potrebno, ponavljamo svoja stališča in utemeljimo razloge zanje, nazorno opišemo svoja čustva ter si prizadevamo za sprejetje kompromisa.

Naslednja sposobnost je *dinamično poslušanje*, kjer slišimo tisto, kar sogovornik zares govori. Tu se je najpomembneje zavedati svojih osebnih filtrov ter prisluhniti čustvenemu podtekstu.

Tudi **kritika** je ena izmed sposobnosti, ki povečujejo naše družbeno zavedanje. Pri samem podajanju kritike je pomembno, da priznamo, da izrekanje kritike lahko ljudem le pomaga, izberemo tako primeren čas kot tudi kraj, varujemo spoštovanje drugega, poudarjamo izboljšanje, pokažemo skrb ter nadzorujemo svoja čustva. Pri sprejemanju kritike pa si lahko pomagamo predvsem s spoznanjem, da nas kritika lahko marsikaj nauči, da skrbno poslušamo sogovornika in ga ne prekinjamo, se vživimo v svoja čustva, prevzemamo odgovornost za svoja dejanja, se ne branimo in izključimo vse slušne filtre, smo odločni ter naredimo kratek povzetek sogovornikovih trditev in pokažemo, da smo se pripravljene spremeniti.

Zadnja izmed petih sposobnosti je **timsko komuniciranje**, v katerem povzamemo že vse prej omenjene tehnike in načine povečevanja družbene zavednosti (Weisinger, 1998, str. 147-193).

Družbeno zavedanje lahko povečamo le, če poslušamo na vsa štiri ušesa: uho za vsebino, odnos, zahtevo in izjavo o sebi (Weisbach, 1999, str. 80).

5.2.4. Ravnanje odnosov

Samozavedanje, obvladovanje čustev ter družbeno zavedanje se združujejo v zadnji prvini inteligentnosti čustev, to je ravnanje odnosov. Tu gre preprosto povedano zato, da znamo ravnati s čustvi drugih. Predpogoj je zavedanje se lastnih čustev ter njihovo obvladovanje. Pri tem je potrebna tudi pozornost na čustva drugih. Umetnost ravnanja odnosov se torej začne z iskrenostjo. Vendar samo ravnanje odnosov ni tako preprosto, kot se sprva sliši. Ne gre zgolj za prijaznost, temveč za prijaznost z namenom: usmeriti ljudi v pravo smer. S svojim vedenjem poskušamo vplivati na druge, jih navdahniti ali mogoče razrešiti spor. Veščina ravnanja odnosov je pomembna predvsem za vodje, saj v tej prvini najdemo najočitnejše metode vodenja, med katerimi so prepričevanje, reševanje sporov in sodelovanje.

Iz ravnanja odnosov je izpeljanih šest čustvenointeligenčnih sposobnosti, ki so podobno kot sposobnosti izpeljane iz družbenega zavedanja, družbene sposobnosti, kar pomeni, da določajo, kako ravnati odnose (Goleman, 2002, str. 57).

- **Navdih,**
- **vplivnost,**
- **razvijanje drugih,**
- **spodbujanje sprememb,**
- **razreševanje sporov,**
- **timske sposobnosti.**

Wood in Tolley izpostavljata naslednje 3 dejavnike ravnanja odnosov: razvijanje in ohranjanje medsebojnih odnosov, medosebna komunikacija ter delo z drugimi (Wood, Tolley, 2004, str. 26-27).

Razvijanje ravnanja odnosov

V kolikor želimo povečati zadnjo prvino inteligentnosti čustev – ravnanje odnosov, je potrebno, kot že omenjeno, obvladati že vse prej naštete tehnike pri drugih prvinah. Poleg tega je potrebno določiti tudi vrsto odnosa in kje se nahajajo meje. Določiti moramo, kaj si pravzaprav od odnosa ometamo in kakšna so naša pričakovanja.

Weisinger (1998) trdi, da lahko komuniciramo na štirih različnih stopnjah:

- stopnja vljudnostnih fraz,
- stopnja dejanskih informacij,
- stopnja misli in idej,
- čustvena raven.

Prva stvar, ki jo je torej potrebno razčistiti, je raven, na kateri želimo komunicirati. Ko ugotovimo, na kateri ravni se nahajamo, lahko prehajamo iz ene na drugo s pomočjo izjav, s katerimi se razkrijemo, postavljanjem strateških vprašanj, s prošnjo, naj sogovornik posreduje svoje misli in čustva. Naučiti se je potrebno, kako pomiriti razburjeno osebo in aktivnega poslušanja. Da bi pomagali sogovorniku pri razvijanju njegove lastne inteligentnosti čustev, mu lahko ponavljamo njegove besede, s svojimi besedami ponovimo, kar nam je želel povedati, povemo, kako dojemamo njegova čustva ter postavljamo namenska vprašanja. Na ta način ga bomo spodbudili, da bo začel razmišljati o svojih čustvih, kasneje pa jih tudi obvladovati, kar pomeni, da bo razvijal prvi prvine inteligentnosti čustev. (Weisinger, 1998 str. 195-227)

Čustvenointeligenčne sposobnosti naštete znotraj posameznih prvin inteligentnosti čustev so podrobneje opisane in predstavljene v **Prilogi 4**.

5.3. SISTEM POVRATNE ZANKE

Obvladovanje samega sebe je v veliki meri odvisno od zunanjih vplivov, saj je naša čustvena stabilnost v veliki meri odvisna od odnosov z drugimi ljudmi. Raziskovalci, ki iščejo povezave med inteligentnostjo čustev posameznika na eni strani in raziskavami možganov na drugi, so ugotovili, da človek oddaja signale, ki lahko spremenijo raven hormonov, kardiovaskularne funkcije, ritem spanja in celo imunske odzive v telesu drugega človeka, kar imenujemo limbično uravnavanje. Naša čustva se samostojno prilagajajo čustvenemu registru osebe, s katero smo v družbi. Vsak človek ima svoj ritem telesa oziroma fiziološki profil. Ti se načeloma med osebami razlikujejo. Raziskave so pokazale, da se v družbi fiziološki profil manj čustveno ekspresivnega človeka prilagodi fiziološkemu profilu bolj ekspresivno čustvenega posameznika. To preprosto pomeni, da slednji svoje razpoloženje prenese na prvega. Ta pojav največkrat srečujemo pod pojmom zrcaljenje.

Večja povezanost skupine oziroma tima tako navadno pomeni močnejšo delitev razpoloženja, čustvene zgodovine in celo šibkih točk.

Ljudje svoje čustvene iztočnice dobijo z vrha. Tako se članom skupine, tima čustveni odziv vodje na splošno zdi najbolj odločilen. Če vodja pokaže navdušenje za projekt, obstaja velika verjetnost, da ga bodo ostali člani tima posnemali, saj vodja v nekem smislu postavlja »čustvena merila«. Na tem mestu je potrebno opozoriti, da formalni vodja ni vedno tudi neformalni oziroma čustveni vodja, ki predstavlja limbični magnet, ki otipljivo vpliva na čustvene možgane navzočih. Veliko je odvisno od izrazitosti obraza, mimike, glasu in kretenj vodje. Bolj spretno ko vodja izraža svoja čustva, hitreje se širijo.

Eden najbolj nalezljivih čustvenih signalov je nasmeh. Temu sledijo veselje, toplina, razdraženost se širi že počasneje, medtem ko se depresija skorajda ne širi več. V vsakem delovnem okolju je smeh jasen kazalec čustvene temperature tima, ki brez dvoma sporoča, da so ljudje prisotni tudi s srcem in ne le z umom.

Na drugi strani negativna čustva, kot so jeza, zaskrbljenost, občutek nepomembnosti, močno ovirajo delo, ker odvrtajo pozornost od nalog, ki jih je treba opraviti. Čezmerno povečanje strahu in zaskrbljenosti pa vpliva tudi na zatiranje miselnih sposobnosti, čemur se vsak dober vodja želi izogniti.

Dobro razpoloženje v timu je ključno tudi za uspeh projektov. Ta je lahko v celoti odvisen od tega ali bo vodji uspelo v sodelavcih zbuditi navdušenje in željo po sodelovanju. Čustvena navzkrižja lahko preusmerijo pozornost in energijo od skupnih nalog in močno znižajo delovno storilnost. Pozitivna naravnost tima vodi do lažjega sodelovanja in posledično boljših poslovnih rezultatov (Goleman, 2002, str. 22-24).

5.4. MERJENJE INTELIGENTNOSTI ČUSTEV

V literaturi prevladuje mnenje, da je inteligentnost čustev moč povečevati in razvijati. Številni avtorji se ukvarjajo tudi z vprašanjem, kako posamezniku oziroma vodji konkretno pomagati do višjih ravni čustvene inteligentnosti. Pri vprašanju merljivosti inteligentnosti čustev pa se mnenja posameznih strokovnjakov s tega področja močno razlikujejo. Nekateri so namreč mnenja, da zgolj s pisnimi testi ter vprašalniki ni mogoče pravilno oceniti inteligentnosti čustev zaradi njene kompleksne narave (Dulewicz, Higgs, 2000).

Tisti, ki vsaj do neke mere zagovarjajo merljivost čustvene inteligentnosti, se navadno poslužujejo enega od naslednjih načinov merjenja:

- ✓ Ocenjevanje inteligentnosti čustev na podlagi samoocenjevanja (Self-Report Tests)
- ✓ Ocenjevanje inteligentnosti čustev na podlagi metode 360 stopinj (360-Degree Tests).

Prvi način merjenja oziroma ocenjevanja inteligentnosti čustev temelji na izpolnjevanju

vprašalnikov, kjer posameznik sam odgovarja na zastavljena vprašanja. Gre za najpogosteje uporabljeno metodo, ki se nanaša na pridobivanje informacije glede osebnostnih lastnosti in čustvene pismenosti posameznika. Slabost omenjenega načina se skriva v objektivnosti, saj posameznik težko ocenjuje posamezne elemente, ker se jih dejansko ne zaveda. Metoda 360 stopinj je bolj natančen način pridobivanja informacij o posameznikovi ravni inteligentnosti čustev. Pri tej metodi pri ocenjevanju posameznikove inteligentnosti čustev sodelujejo tudi ljudje, ki le-tega obkrožajo. Na ta način človek spozna, kakšen nastopa v očeh drugih, pridobi pomembne povratne informacije in boljše izhodišče za podajanje samoocene (Childs, 2004).

V literaturi najpogosteje zasledimo tri različne teste inteligentnosti čustev. Ti so:

- ✓ Testi MSCEIT ((Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test),
- ✓ Test ECI (Emotional Competence Inventory),
- ✓ Test EQ-i (Emotional Quotient Inventory).

Teste MSCEIT so oblikovali in zasnovali Mayer, Salovey ter Caruso. Merijo posameznikovo raven inteligentnosti čustev kot celoto ter razvitost sposobnosti na posameznih 4 področjih (Thompson, 2007; Kerr, Garvin, Heaton, Boyle, 2006; Rosete, Ciarrochi, 2005).

Testi ECI so nastali pod taktirko Daniela Golemana ter Richarda Boyatzisa. Zasnovani so po metodi 360 stopinj, kar pomeni, da posameznik pridobiva povratne informacije od ljudi, s katerimi dela in je v stiku. Zasnovani so bili z namenom pridobiti informacije o čustvenih kompetencah, ki jih posameznik poseduje, in oblikovanja inventarja teh kompetenc. Inteligentnost čustev ocenjujejo z vidika štirih osnovnih področij ter opredeljenih dvajsetih čustvenointeligenčnih sposobnostih (Thompson, 2007).

Tretje orodje za pridobivanje informacij o posameznikovi ravni inteligentnosti čustev so **Bar-on EQ-i testi**. **Bar-on EQ-i testi** ocenjujejo čustveno inteligentnost na podlagi samoocenjevanja (Barling, Slater, Kelloway, 2000; Brown, Bryant, Reilly, 2006; Langhorn, 2004). Vprašalniki zajemajo 5 različnih področij, in sicer: osebno raven, medosebno raven, prilagodljivost, stresni management ter splošno razpoloženje. Osnovo za nadaljnje proučevanje sicer predstavlja inteligentnost čustev kot celota, vendar rezultati s posameznih področij predstavljajo dodatno oporo (Sivanatham, Fekken, 2002).

Leta 1999 sta Dulewicz in Higgs izvedla študijo, ki potrjuje, da je inteligentnost čustev moč meriti. Pravilno pridobljeni rezultati so tako zanesljivi kot veljavni. Rezultati, do katerih sta prišla omenjena avtorja, so med drugim očiščeni spremenljivk, kot so sektor delovanja, spol, starost. Izpostavila sta, da je moč meriti tako splošno inteligentnost čustev kot tudi razvitost posameznih področij (Dulewicz, Higgs, 1999).

5.5. INTELIGENTNOST ČUSTEV TIMOV

Člani projektnega tima lahko preko višjih ravni različnih inteligenc prispevajo k večji učinkovitosti tima. Ta bo vodila do njegove večje storilnosti, to pa bo imelo posledično pozitiven vpliv na višjo učinkovitost celotne organizacije. Eden izmed potencialov za večjo učinkovitost tima so tudi razlike med njegovimi člani. Učinkovitost tima lahko managerji in vodje zagotovijo s postavitvijo primernih ciljev, priskrbo potrebnih orodij in resursov za doseg te ciljev, zagotavljanjem ustrezno izobraženih, izkušenih in usposobljenih članov tima, vzpostavljanjem in negovanjem ustreznega delovnega okolja ter nudenjem podpore (Green, Hill, Friday, Friday, 2005).

Kolektivna inteligentnost čustev je tisto, kar ločuje visoko storilne time od povprečnih. Inteligentnost čustev tima pogojuje, ali je tim sposoben obvladati svoja čustva tako, da bo krepil zaupanje, skupinsko identiteto in skupinsko učinkovitost, s tem pa tudi sodelovanje in uspešnost.

Za inteligentnost čustev tima so značilne enake sposobnosti, kot so bile opredeljene za posameznike (samozavedanje, obvladovanje čustev, družbeno zavedanje in ravnanje odnosov). Edina razlika, ki nastopa je, da se inteligentnost čustev tima nanaša tako na njegove posameznike kot tudi na tim kot celoto. Timi, skupine imajo tudi svoja razpoloženja in potrebe ter nastopajo kolektivno. Ko se člani tima začnejo boljše zavedati sami sebe in prepoznavati razpoloženja in potrebe tima, se drug na drugega začnejo odzivati z več empatije. Na timski ravni je družbeno zavedanje ter s tem empatija temelj, na katerem je moč graditi učinkovite odnose s preostalo organizacijo (Goleman, 2002, str 194-198).

Tim, ki se zaveda samega sebe

Tim izraža samozavedanje preko upoštevanja skupnih razpoloženj kot tudi čustev posameznikov znotraj tima. Člani so uglašeni s čustvenimi tokovi posameznikov in tima kot celote. Značilna je empatija, skupno ustvarjanje norm, ki podpirajo vzajemno razumevanje in poslušanje. Zaradi nalezljivosti čustev si člani tima v dobrem in slabem izmenjujejo čustvene iztočnice. Timi, ki se zavedajo samega sebe, so dobri v prepoznavanju in obvladovanju trenutkov, ko bi vznemirjenje enega človeka lahko preplavilo celoten tim. Za tovrstne time je značilno, da pred končno odločitvijo prisluhnejo vsem, v primeru težav z učenjem pa si medsebojno priskočijo na pomoč. Samozavedanje vodi do sprejemanja odločitev, kaj in kako storiti, namesto upoštevanja neučinkovitih norm. Glavni zgled ponovno predstavlja vodja tima (Goleman, 2002, str. 200-202).

Timsko ravnanje sebe

Čustvenointeligentni tim se lahko nauči ravnati samega sebe. Pozitivne norme se primejo zgolj, če jih tim vedno znova uri v praksi. Norme morajo biti jasno opredeljene, kot take pa omogočajo tudi lažje vključevanje novincev v tim. V kolikor so vrednote in norme jasne, tudi ni potrebe po fizični prisotnosti vodje, kar je v dandanašnjem času še kako pomembno, saj se

srečujemo z vse številčnejšimi virtualnimi timi. Za čustvenointeligenčne time je prav tako značilno, da člani sami zahtevajo odgovornost za upoštevanje norm.

Poudariti je potrebno, da so za ravnanje tima odgovorni vsi njegovi člani, ključno mesto pa prav gotovo zaseda močan čustvenointeligenčen vodja, ki zagotavlja, da bo ravnanje tima resnično teklo. V timu je prisotnost takšnega vodje še toliko bolj pomembna, ker ljudje na splošno niso vajeni dejavno ravnati s svojimi čustvi in navadami. Ko so temeljne vrednote in poslanstvo tima jasni ter člani poznajo norme samoravnanja in jih redno tudi urijo, se storilnost opazno poveča in tudi izkušnje v timu dobijo večjo težo. Že biti del tima za njegove člane predstavlja nagrado, pozitivna čustva pa zagotavljajo potrebno energijo in motivacijo za doseg ciljev tima (Goleman, 2002, str. 202-203).

Empatični tim

Tim lahko uporablja svoje veščine za boljše razumevanje drugih enot v organizaciji in njihovega medsebojnega učinka, kar mu omogoča negovati vzajemno koristne odnose. Čustvenointeligenčen tim je sposoben negovati kolektivno empatijo, ki predstavlja temelj vseh spretnosti, potrebnih za dobre medsebojne odnose ter prepoznava druge ključne skupine v organizaciji, ki bi lahko prispevale k njegovemu uspehu in si tako prizadeva za dobre odnose z njimi. Empatija med timi vpliva tudi na povečanje storilnosti in posledično uspeha celotne organizacije. V timu in izven njega pomaga ustvarjati zdravo čustveno ozračje (Goleman, 2002, str. 203-205).

Vodja je tisti, ki ima največjo moč za postavitve norm in okrepitve ubranosti in sodelovanja. Njegova naloga je zagotoviti, da ima celoten tim koristi od darov vseh njegovih članov. To doseže preko vodenja tima v višji čustveni register s pomočjo pozitivnih predstav, optimističnih napovedi in norm ter z resonančnimi vodstvenimi slogi. Še enkrat je potrebno izpostaviti pomembnost dajanja zgleda s strani vodje. V nekaterih primerih je dovolj že pohvala članov za dobro opravljeno delo, medtem ko v drugih primerih govorijo njegova dejanja. Čustvenointeligenčni vodje so pozorni in zaupajo svojim občutkom v dogajanju v timih (Goleman, 2002, str. 205-207).

Čustvena inteligentnost članov tima je pomemben element, ki vpliva na uspešnost projekta. Zaposleni z višjimi ravni inteligentnosti čustev se lažje soočajo s štirimi glavnimi izzivi, težavami, značilnimi predvsem za matrične organizacije (Sy, Cote, 2004):

- bolje opredelijo in razvrstijo različne cilje,
- vedo, kakšne so njihove vloge in odgovornosti,
- sprejemajo pravočasne ter kvalitetne odločitve,
- zmanjšujejo osredotočenost nase in odprto komunicirajo z ostalimi udeleženci v projektu in organizaciji.

V kolikor vodja želi oblikovati čustvenointeligenčen tim, je njegova prva naloga dvigniti raven kolektivnega samozavedanja članov tima. Spremljati mora čustvene tone v timu in

njegovim članom pomagati prepoznavati morebitne disonance. Šele ko se tim zave svoje čustvene stvarnosti, lahko začne z njeno spremembo. Vodja je tisti, ki bi moral opozarjati na neustrezne norme in člane tima združiti pri ustvarjanju novih. Za učinkovite in čustvenointeligentne time je značilna tudi odprtost glede zadev, ki v timu povzročajo težave oziroma bi jih znale. Vodja mora biti sposoben zaznati skrita opozorila, ki so lahko ključna za razvoj tima. Čustvenointeligentni vodja v času sprememb tesno sodeluje s svojimi zaposlenimi in jim zagotavlja vse potrebne informacije ter takšno točko nadzora nad lastno usodo, ki je še dopustna. Potrebno je pozorno spremljanje čustev zaposlenih, njihovo upoštevanje in dajanje priložnosti, da se le-ta izrazijo. Pogovor je v takih primerih ključnega pomena. Vodja lahko ugotovi, kaj deluje, kaj ne in zakaj, kje se pojavljajo težave in podobno. Ves čas je potrebno z odprtimi očmi spremljati ozračje v timu, krepiti pozitivno energijo in iskati načine za sproščanje negativne (Goleman, 2002, str. 205-210).

Pred iskanjem ustreznih rešitev za posamezen tim je potrebna jasna slika o njegovi čustveni stvarnosti, kar med drugim pomeni tudi poznavanje zakoreninjenih navad, ki usmerjajo vedenje. Čustvenointeligentni vodje iščejo znamenja, ki bi jim razkrila, ali so omenjene navade in sistemi, ki jih podpirajo, koristni in ustrezni. Z razkrinkanjem nezdravih timskih razvad lahko vzpostavijo nove učinkovitejše norme. Vodje ne morejo voditi z resonanco, če so ujetniki norm svojih timov.

V resonančnem timu ljudje najdejo smisel v medsebojnem povezovanju in uglaševanju z drugimi.

5.6. INTELIGENTNOST ČUSTEV VODIJ

Za dobre in učinkovite vodje je značilno vodenje z resonanco. Prvi od znakov, ki ponazarja takšno vodenje je skupina privržencev, ki vibrirajo v sozvočju z vodjevim dobrim razpoloženjem in navdušenjem. Ali bodo vodje sposobni obvladovati in usmerjati čustva svojih članov projektnega tima, je odvisno od njihove inteligentnosti čustev. Če vodja ni v stiku s čustvi svojega projektnega tima, lahko člane požene v padajočo spiralo frustracije, zamere, grenkobe in besa. Pravimo, da ustvarja disonanco, ki je posledica nesposobnosti sočustvovanja oziroma nepravilnega razbiranja čustev drugih (Goleman, 2002, str. 28-39).

»Čustveno inteligentni vodje spontano ustvarjajo resonanco. Njihova strast in navdušena energija odzvanjata po vsej skupini. Takšni vodje morajo občasno, ko je to potrebno, projicirati bolj resno razpoloženje, pri čemer uporabljajo empatijo, da bi se uglasili s čustvenim registrom ljudi, ki jih vodijo.« (Goleman, 2002, str. 39). V knjigi *Prvinsko vodenje* je njen avtor zapisal tudi naslednje: »Pod vodstvom čustveno inteligentnega vodje si ljudje dajejo vzajemno oporo. Izmenjujejo si zamisli, se učijo drug od drugega, skupaj sprejemajo odločitve in opravljajo naloge. Stkejo čustveno vez, ki jim pomaga, da ostanejo zbrani celo sredi korenitih sprememb in negotovosti. In kar je morda še pomembneje, povezovanje z

drugimi na čustveni ravni osmišlja delo. Vsi vemo, kako se počutimo, če si delimo vznemirjenje trenutka in navdušenje nad dobro opravljenim delom. Ta čustva ženejo ljudi, da skupaj opravijo nekaj, česar noben posameznik ne bi mogel ali želel narediti sam. In prav čustveno inteligentni vodja ve, kako med ljudmi navezovati tovrstne vezi.« (Goleman, 2002, str. 39). Brez zadostne merice srca vodja sicer lahko ravna delo, ne more pa voditi.

Glavna pola čustvenointeligentnega vodenja torej predstavljata **resonanca** in **disonanca**. Opremljajeta ju dve razsežnosti, in sicer: *čustveni ton*, ki spremlja čustveni ton in vpliv pozitivnih in negativnih dejanj, ter *empatična sinhronija*, ki zrcali empatijo – ali so ljudje v sozvočju z vodjevo čustveno tonaliteto in vodja z njihovo (Goleman, 2002, str. 39). Umetnost resonančnega oziroma čustvenointeligentnega vodenja se skriva v povezovanju razuma in čustev.

Za glavno nalogo si čustvenointeligentni vodje postavljajo ustvarjanje navdušenja, optimizem ter strast za delo, ki ga je potrebno opraviti, negovanje ozračja sodelovanja in zaupanja.

Pomembnost čustev v podjetju se kaže najboljše v primerih stiske, ko lahko opazimo, da so vse oči uprte v vodjo, ki predstavlja čustveno oporo zaposlenim. Dojemanje s strani vodje ima posebno težo za skupino, saj pojasnjuje dogodke in jih osmišlja, zato je še kako pomembno, da se vodja zaveda svojih čustev kot tudi čustev drugih ljudi ter jih zna obvladati in usmerjati v pozitivno smer. Vodja je tudi tisti, ki ima največjo moč v skupini, projektu, da lahko preoblikuje oziroma vpliva na čustva drugih članov. Navdušenje, ki ga zbudi v sodelavcih, vodi do boljših poslovnih rezultatov (Goleman, 2002, str. 21-22).

Raziskava izvedena leta 2005 je pripeljala do naslednjih rezultatov (Peslak, 2005):

- člani tima so bolj pozitivno naravnani, v kolikor njihov vodja odraža pozitivna čustva;
- člani tima so bolj negativno naravnani, v kolikor njihov vodja odraža negativna čustva;
- člani tima imajo pozitivnejši odnos, se bolj prizadevajo in imajo boljšo koordinacijo, v kolikor njihov vodja odseva pozitivna čustva.

Štirje temeljni viri, resursi čustvenointeligentnih vodij so (Bagshaw, Bagshaw, 1999):

1. **Čustvena pismenost** – gre za sposobnost prepoznavanja, razumevanja in primernega izražanja čustev; močni vodje so pripravljeni prevzeti tveganje in izraziti svojo strast ter sočutje.
2. **Čustvena regulacija** – gre za reguliranje notranjih občutij, prilagajanje njihove intenzitete in pomena, kar omogoča primerno pozitivno odzivanje; vodje morajo biti sposobni preoblikovati signale nestrpnosti, jeze, depresije ter sovražnosti v čustva okrepitve, učinkovitosti, sočutja in motivacije.
3. **Intuicija** – predvsem v primerih negotovosti in nepopolnosti informacij; odločanje naj temelji tako na razumu kot intuiciji.
4. **Motivacijska energija** – v primeru prepada med vedenjem posameznika in

pomembnimi cilji se le-ta počuti frustrirano; to lahko vodi do motivacije za spremembo (optimizem, navdušenje, pozitivna energija) ali do izogibanja problemu (jeza, sram, obtoževanje).

Koncept same inteligentnosti čustev pa se na tem mestu ne sklada s klasičnimi zgodovinskimi opredelitvami, modeli in slogi vodenja. Potrebno je izpostaviti, da dandanes zaposleni ne prenašajo več zgolj avtokratskega vodenja. Vodenje se vse bolj razvija v smeri, v katerih lahko upošteva vse večje želje zaposlenih po demokratičnosti in neodvisnosti, samostojnosti, kajti zaposleni imajo dandanes več možnosti in niso strogo odvisni zgolj od enega delovnega mesta.

Vodje se morajo v sodobnem času odlikovati predvsem na naslednjih področjih (Childs, 2004):

- svetovanju in vključevanju, pri čemer morajo imeti oblikovano privlačno vizijo;
- avtonomiji in svobodi, pa vseeno prevzemati krivdo in odgovornost v primeru, da pride to težav, zapletov;
- oblikovanju priložnosti za rast, izzive in slavo, pri čemer morajo zaposleni v njih najti tudi mentorje, ki jim pomagajo pri razvijanju njihovega potenciala;
- timske duhu, pri čemer pa so še vedno pomembne osebne pohvale in priznavanje.

Čustvenointeligentni vodje svoje člane tima lažje navdušijo za posamezen projekt, kar se odraža preko sposobnosti ravnanja čustev. Takšni vodje lažje zaznajo, ali so ljudje okoli njih samozavestni ali nestrpni, negotovi glede sprememb, ki se odvijajo v organizaciji. Na tem mestu se odraža vodjeva sposobnost zaznavanja lastnih čustev ter čustev zaposlenih. Vodje, ki jih odlikuje visoka raven inteligentnosti čustev, so empatični, vizionarski, znajo nuditi ustrezno podporo, vplivati na boljše odnose znotraj tima in tudi zunaj njega (Sy, Cote, 2004). Uspešni vodje, ki so večji uravnavanja tako lastnih pozitivnih kot negativnih čustev kot čustev drugih, so navadno sposobni razločno izražati vizijo prihodnosti, biti optimistični, vzpodbujati in dajati pomen delu, stimulirati pri članih tima nove načine dela, spodbujati nove ideje ter pričeti z razreševanjem težav, problemov dovolj zgodaj (Gardner, Stough, 2002).

Inteligentnost čustev vodje igra pomembno vlogo pri kvaliteti in učinkovitosti socialnih odnosov. Vodje z višjo inteligentnostjo čustev imajo tako boljše odnose s člani svojega projektnege tima, kar je zaradi različnosti sodelujočih včasih lahko oteženo. Višja raven inteligentnosti čustev vodjem omogoča tudi boljše in lažje spremljanje ter razumevanje čustev članov tima. Lažje prepoznavajo, kaj člani tima kot posamezniki in tudi kot skupina čutijo, ter na podlagi tega sprejemajo boljše in ustreznejše odločitve (Kerr, Garvin, Heaton, Boyle, 2006).

Vodje, ki sebe ocenjujejo kot sposobne za motiviranje zaposlenih in za njihovo navduševanje za delo, ki je usmerjeno k doseganju ciljev, se izkazujejo za boljše v nadziranju in ravnanju svojih čustev kot tudi čustev drugih. Enake ugotovitve veljajo tudi za vodje, ki posvečajo

večjo pozornost razvoju in dosežkom članov tima, pri čemer jih obravnavajo kot posameznike in ne le zgolj kot del celote. Vodje spremljajo, kdaj posameznik potrebuje zahtevnejše naloge, dodatne povratne informacije in podobno (Palmer, Walls, Burgess, Stough, 2001).

Najpomembnejši vidiki inteligentnosti čustev, pomembni za učinkovito vodenje, so samozavedanje, komunikacija, vpliv, predanost in integriteta (Bliss, 2007).

Bliss (2007) izpostavlja nekaj lastnosti, ki naj bi bile skupne vsem učinkovitim vodjem. Te so:

- jasna, vabljliva vizija – vodja ima jasno idejo, kaj si želi doseči tako na profesionalni kot osebni ravni in se zavzema za njeno uresničitev,
- strast oziroma navdušenje ter sposobnost prenašanja te strasti na druge,
- integriteta, ki jo sestavljajo 3 elementi: poznavanje sebe, iskrenost in zrelost
- radovednost in drznost.

S strani organizacije potrebni pogoji za uspešne čustvenointeligentne vodje so (Mackenzie, Welch, 2005):

- *poštenost* – potrebno je resnično verjeti v postavljene vrednote, vizijo ter to tudi kazati navzven,
- *predanost* – investiranje v vodenje,
- *zaupanje* – oblikovanje okolja, kjer ni sumljivosti, tarč, žrtev, temveč vlada zaupanje; ljudem je potrebno pomagati, da odkrijejo svojo strast do dela in pravilno usmerijo energijo.

5.6.1. Vodstvene spretnosti in inteligentnost čustev

Center za kreativno vodenje je leta 2003 izvedel raziskavo, v kateri so opredelili ključne vodstvene spretnosti, povezane z vidiki inteligentnosti čustev (**Priloga 5**). Raziskava je med drugim razkrila tudi, da sodelavci najbolj spoštujejo vodje in managerje, ki posedujejo sposobnost kontrole lastnih odzivov, kljubujejo neprijetnim dogodkom in stresnim situacijam, so zadovoljni z življenjem in imajo nanj pozitiven pogled ter so sodelujoči člani tima. Takšni vodje so videni kot sodelujoči, samozavedni, usklajeni in uravnoteženi.

Rezultati omenjene raziskave so potrdili tudi trditev, da odsotnost oziroma nizke stopnje inteligentnosti čustev onemogočajo vzpon kariere poti. Nizke stopnje inteligentnosti čustev so povezane s problemi na področju medosebnih odnosov in težkim prilagajanjem in spreminjanjem. Do težav pri vzpostavljanju in negovanju medosebnih odnosov prihaja predvsem zaradi nesposobnosti kontrole svojih odzivov in s tem posledično neprimerne vedenja v določenih situacijah. Na drugi strani je nezmožnost prilagajanja in spreminjanja povezana s toleranco do stresa, torej kako obvladujemo stres, in s socialno odgovornostjo. Rezultati nakazujejo, da bodo vodje, ki ne čutijo odgovornosti do drugih, ne obvladujejo stresa, se hitro razjezijo in se ne zavedajo svojih čustev ter čustev drugih, kar posledično vodi do nerazumevanja ljudi okoli sebe, najverjetneje skrenili iz začrtane, zelene poklicne poti zaradi problemov pri ravnanju z ljudmi okoli sebe kot tudi nezmožnosti prilagajanja in

spreminjanja. Avtorji raziskave so mnenja, da se ključ do uspeha in razvoja vodstvenih spretnosti skriva v samozavedanju kot osnovni komponenti inteligentnosti čustev in spretnosti obvladovanja stresa (Leadership Skills & Emotional Intelligence, 2003).

Vodstvene sposobnosti niso nekaj, s čimer bi se človek rodil, temveč nekaj, kar lahko s časom razvije. Vodje ne naredi nobena specifična osebnostna značilnost niti ga ne ovira pri tem, da bi to postal. Nobena stopnja IQ-ja ali intuitivne zmožnosti ne odreja, kdo lahko postane vodja. Številne raziskave so potrdile tudi dejstvo, da dober manager še ne pomeni dobrega vodje.

Za uspešne vodje je značilno, da se sami zavestno odločajo za trajen razvoj svojih pozitivnih osebnostnih značilnosti in darov. Pri tem je ključno, da poskušajo razumeti in spoznati tako svoje pozitivne kot negativne značilnosti, svoje prednosti in slabosti. Razvijajo zmožnost zaznavanja tistega, kar v danem položaju drugi spregledajo. Naučiti se morajo spretno presoje, svojo intuicijo pa uporabljati kot temelj razumevanja sedanjih dogodkov, priložnosti, kriz ter vzorcev, ki so te položaje povzročili. Uspešni vodje se naučijo tudi odkrivati, kako delovati z nevidnim, pri čemer mislimo na skupinsko energijo in napetost (Kyle, 2000, str. 8-10).

Obstajata dva pogoja, da posameznik lahko postane pozitiven, čustvenointeligentni vodja. Prvi je posedovanje osebnostnih lastnosti, kot so: karizmatičnost, pozornost, predanost, komunikativnost, doslednost, ustvarjalnost, jasnost, sposobnost, pogum ter malo »norosti«. Vodje morajo biti dovolj »nori«, da verjamejo, da njihova dejanja lahko nekaj spremenijo. Druga lastnost oziroma pogoj za razvoj pozitivnega vodja pa je oblikovanje dobrih timov. Vse zgoraj našteje lastnosti niso dovolj, saj brez pravih ljudi, članov tima, ki vodji pomagajo nositi bremena, ti ne morejo doseči zastavljenih ciljev (Pegg, 1996, str. 14-31).

Vodstveni slogi na podlagi inteligentnosti čustev so opredeljeni v **Prilogi 6**.

5.6.2. Razvijanje inteligentnosti čustev vodij

Inteligentnost čustev je do neke mere gensko pogojena, vendar osnovo za razvijanje predstavlja učenje. Z učenjem inteligentnost čustev lahko močno izboljšamo, kljub različni začetni ravni, ki se pri posameznikih razlikuje. Vse veščine, ki jih posedujemo, lahko nadgradimo, po drugi strani pa se lahko priučimo tudi drugih sposobnosti. Inteligentnost čustev je potrebno dolgoročno vzdrževati.

Ključna za razvijanje vodstvenih veščin je vodjeva motivacija in njegovo mnenje glede učenja, kajti ljudje se lahko naučijo zgolj tistega, kar si želijo. Potrebno se je zavedati, da se nihče ne rodi z vedenjem, kako voditi tim. Vsakdo, ki premore dovolj volje in motivacije, lahko izboljša in nadaljnje razvija svoje vodstvene sposobnosti.

Za večino vodstvenih izobraževalnih programov je značilen učinek medenega meseca.

Posamezniki se udeležijo tečajev, delavnic, vendar kaj hitro pozabijo njihovo vsebino in točke, ki so bile izpostavljene. Zato takšno učenje nima pravega oziroma dolgoročnega učinka (Moariarty, Buckley, 2003; Goleman, 2002, str. 115). V kolikor vodja resnično želi nadgraditi in nadaljnje razviti svoje vodstvene sposobnosti, je potrebno tako imenovano »vase usmerjeno učenje«. Gre za namerno razvijanje vidikov tistega, kar smo, kar bi radi postali ali obojega. Prvi korak takega učenja je izoblikovanje jasne slike o idealnem jazu in realnem jazu.

Rihard E. Boyatzis je oblikoval posebno teorijo, ki zajema 5 spoznanj. Vsako od spoznanj ponazarja neko šibko točko vodje. Cilj teorije je spoznanje uporabiti kot orodje za spremembo, ki je potrebna, da bi postali čustvenointeligentni vodja na podlagi čustvenointeligentnih sposobnosti, ki so bile že predhodno izpostavljene.

V sklopu teorije prej ali slej pridejo vodje do spoznanja, da potrebuje jo tudi druge ljudi, v kolikor želijo prepoznati svoj idealni jaz ali odkriti pravega. Ljudje, ki jih obdajajo, jim pomagajo uvideti stvari, ki jih sami spregledajo, potrjujejo njihova napredovanja, preverjajo videnja in jim povedo, »kar jim gre« (Model vase usmerjenega učenja, 2006).

V **Prilogi 7** je priložen kratek oris zgoraj omenjene teorije Richarda E. Boyatzisa.

Dobri vodje imajo kljub svoji različnosti nekatere skupne poteze. Nekatere se navezujejo na inteligentnost in kompetence, tiste, ki jih je težje opredeliti, pa navadno umeščamo v sklop inteligentnosti čustev. Kot že omenjeno, čustvenointeligentnih vodij ni potrebno iskati, temveč jih razvijati. Gre za učenje, vadbo, ki poteka iz dneva v dan in potrebuje veliko predanosti. Najbolje je sposobnosti, ki se uvrščajo pod omenjeni pojem, razvijati in negovati na delovnem mestu, kjer prihaja do težav v odnosih in vzpostavljanju zaupanja. Posebno mesto naj zavzema tudi mentorstvo (Mackenzie, Welch, 2005).

5.6.3. Transformacijsko vodenje

Z vidika inteligentnosti čustev vodij bi kot najprimernejše oziroma najbolj čustvenointeligentno opredelili transformacijsko vodenje.

Transformacijsko vodenje je vodjeva sposobnost motivirati zaposlene, da storijo nekaj nad pričakovanji, nekaj, kar je sprva mišljeno, da je nemogoče. Najboljši indikator transformacijskega vodenja je prepoznavanje in obenem razumevanje čustev zaposlenih, članov tima (Gardner, Stough, 2002; Sivanatham, Fekken, 2002; Gillespie, Mann, 2004). To dosejajo preko mentorstva, izkazovanja karizme in »treninga« zaposlenih.

Štirje elementi transformacijskega vodenja, s katerimi se srečujemo v literaturi, so (Sivanatham, Fekken, 2002; Downey, Papageorgiou, Stough, 2006; Gillespie, Mann, 2004, Stashevsky, Koslowsky, 2006; Možina, 1994, str. 28):

1. **idealizirani vpliv oziroma karizma** (idealized influence) – člani tima idealizirajo in oponašajo vedenje svojega vodje, kateremu zaupajo;
2. **inspiracija** (inspirational motivation) – člani tima so motivirani za doseganje postavljenih ciljev;
3. **intelektualna stimulacija** (intellectual stimulation) – vodja člane tima spodbuja k novim načinom razmišljanja in premisleku o obstoječih vrednotah, prepričanjih in pričakovanjih;
4. **obravnava posameznika** (individual consideration) – vodja posveča pozornost članom tima kot posameznikom in kot skupini.

Nekateri avtorji omenjenim elementom dodajajo še sodelovanje, »behaviour modeling«, krepitev zaposlenih ter obvladovanje organizacijskih sprememb (Strang, 2005).

Transformacijsko vodenje pomeni vzpostavitev zaupanja v vodjo. Takšni vodje so v stalnem stiku z vizijo ter misijo organizacije na eni strani in projekta na drugi. To jim omogoča doseganje izjemnih ravni storilnosti. Za transformacijsko vodenje je značilno dobro razumevanje članov tima. Če vemo, kaj ti čutijo, kakšna so njihova stališča, nam to lahko pomaga pri sprejemanju boljših odločitev. Poznavanje kompetenc članov tima in vzpostavitev ozračja, kjer se zaposleni dobro počutijo je še ena izmed potez transformacijskih projektnih vodij. Članom tima omogočajo odprto diskutiranje o najboljših poteh za doseg ciljev in na podlagi sklepov izbrati najprimernejšega kandidata za izvajanje posamezne naloge. Transformacijski vodje projektnega tima so sposobni bolje obvladati spremembe, saj znajo jasno opredeliti vizijo ter ljudem prikazati, kako jo uresničiti.

Povezava med transformacijskim vodenjem in inteligentnostjo čustev se kaže na treh področjih, in sicer (Leban, Zulauf, 2004):

- *razumevanje čustev je pozitivno povezano z inspiracijo* (zagotavljanje izziva in razumevanje ciljev),
- *strateška raven inteligentnosti čustev se kaže v idealiziranem vplivu, karizmi* (demonstriranje visokih standardov vedenja, žrtvovanje ter odločnost),
- *pozitivno povezavo je moč zaslediti tudi med inteligentnostjo čustev ter obravnavo posameznika* (podpiranje, treniranje ter mentorstvo ob upoštevanju razlik med posamezniki).

Transformacijsko vodenje zahteva čustvenointeligentne vodje, ki so sposobni samozavedanja in ravnanja s čustvi, prepoznavanja čustev, poštenosti do sebe, zanesljivosti, samokontrole, so samozavestni ter optimistični (Küpers, Weibler, 2006). Vodenje je najučinkovitejše v primeru, da vodja uporablja oziroma izkorišča čustvene taktike vplivanja tako v dobro organizacije kot članov tima (Hoffman, Frost, 2006).

Raziskava, ki so jo izvedli Palmer, Walls, Burgess in Stough (2001), sicer ni v celoti potrdila hipoteze, da imajo transformacijski vodje višjo raven inteligentnosti čustev kot transakcijski,

vendar je kljub temu pripeljala do potrditev korelacijskih vez med posameznimi komponentami transformacijskega vodenja na eni strani ter področij, sposobnosti inteligentnosti čustev na drugi. S slednjo so v pozitivni korelaciji predvsem, kot že zgoraj omenjeno, inspiracija, individualna obravnava posameznika ter idealiziran vpliv. Do enakih rezultatov so prišli tudi drugi avtorji, ki so se ukvarjali s povezavo med učinkovitostjo vodenja in inteligentnostjo čustev (Barling, Slater, Kelloway, 2000; Gardner, Stough, 2002; Rosete, Ciarrochi, 2005; Sivanatham, Fekken, 2002).

Nekateri avtorji pa v svojih raziskavah ne potrjujejo omenjene povezave. S tem te možnosti še ne zavračajo, temveč le opozarjajo, da je potrebno biti pozoren na številne dejavnike. Pomemben je tudi sam način merjenja posamezne spremenljivke (inteligentnosti čustev, vodstvenega sloga ...) (Brown, Bryant, Reilly, 2006).

Izvedene so bile tudi študije, ki so raziskovale, kako emocionalno je transformacijsko vodenje v resnici. Iskale so odgovor na vprašanje, kakšen je pomen čustev v tem slogu vodenja z vidika inteligentnosti čustev. Rezultati so pripeljali do ugotovitev, da MQL (Multifactor Leadership Questionnaire), pogosto uporabljeno orodje za določanje in opredeljevanje vodstvenega sloga, nima sistematično integriranih čustev in čustvenih kompetenc. Zajet je le omejen spekter čustev, kar daje vtis naključne uvrstitve (Küpers, Weibler, 2006).

Izvedene so bile tudi študije, ki raziskujejo, do katere meje ima inteligentnost čustev posameznika vpliv na voditeljski potencial. Higgs in Aitken sta prišla do rezultatov, ki sicer potrjujejo, da je s stopnjo inteligentnosti čustev moč napovedati vodstveni potencial, vendar raziskava ni odgovorila do katere meje (Higgs, Aitken, 2003). Da inteligentnost čustev lahko do neke mere vnaprej določi učinkovitost vodje, sta potrdila tudi Rosete ter Ciarroci v raziskavi iz leta 2005.

V raziskavi, ki je zajemala ženske managerke, vodje na višjih ravneh organizacije, so prišli do rezultatov, da je bilo za kandidatke, ki so bile ocenjene za transformacijske vodje, značilno, da so sposobne prepoznavati lastna čustva ter jih ustrezno izraziti, so sposobne prepoznavati in razumeti čustva drugih, vključevati pridobljene ugotovitve glede teh čustev v sprejemanje odločitev, ravnati tako pozitivna kot negativna lastna čustva ter čustva drugih ter jih obvladati (Downey, Papageorgiou, Stough, 2006).

Kljub podobnostim, ki jih lahko zasledimo med transformacijskim vodenjem na eni strani ter karizmatičnim na drugi, nekateri strokovnjaki opozarjajo na ločevanje obeh pojmov. Karizmatično vodenje sicer zbuja močna čustva v zaposlenih, vendar kot tako še ne zagotavlja motivacije za delo nad pričakovanji oziroma premostitev lastnih interesov (Strang, 2005).

Zanimiva delitev slogov projektnega vodenja, ki jo zasledimo v literaturi, je ločevanje med »*firefighter*« in »*firelighter*« slogoma. V primeru prvega gre za reaktiven tip vodenja, ki ga do neke mere lahko enačimo s transakcijskim slogom vodenja. Osredotoča se na reševanje

problemov, ko ti nastanejo, torej na gašenje ognja. Primeren je predvsem v kriznih situacijah. Drugi slog, »firelighter«, pa temelji na pregledu celotne slike ter s tem predvidevanju in preprečevanju problemov. Omenjeni slog ima številne stične točke s transformacijskim in karizmatičnim vodenjem. Gre za kompleksnejši slog, ki temelji na prižiganju ognja motivacije in domišljije (Barber, Warn, 2005).

Iz zgoraj zapisanega tako lahko sklepamo, da ima transformacijsko projektno vodenje pozitiven vpliv na storilnost članov projektnega tima. Inteligentnost čustev vodje pripomore k transformacijskemu vodenju, to pa posledično k večji storilnosti tima kot tudi celotne organizacije.

6. ČUSTVENOINTELIGENTNO VODENJE SKOZI FAZE PROJEKTA

Učinkoviti in uspešni vodje projektne timov so tisti, ki vsaj deloma obvladujejo vsa štiri področja inteligentnosti čustev (samozavedanje, obvladovanje čustev, družbeno zavedanje ter ravnanje odnosov). Pri tem pa se je potrebno zavedati, da nobena še tako čustvenointeligentna oseba ne poseduje in obvladuje vseh čustvenointeligentnih sposobnosti. Vodja mora biti ves čas pozoren na okoliščine, v katerih se nahaja. Njegov vodstveni slog, delo in odnos do zaposlenih je odvisen od številnih spremenljivk. Ena najpomembnejših je tudi faza oziroma stopnja razvoja, v kateri se projekt nahaja. Zavedati se je potrebno, da se od vodje projektnega tima zahteva v fazi zamisli drugačne pristope in sposobnosti kot na primer v fazi oblikovanja. Tako, kot se razvija projekt, se mora razvijati tudi vodja.

V nadaljevanju bomo na podlagi Vermore (1996, str. 225) opredelitve življenjskega cikla projekta poskusili izpostaviti čustvenointeligenčne sposobnosti, posedovanje katerih bi vodji projektnega tima lahko pomagalo pri uspešnem in učinkovitem opravljanju njegovega dela.

Začetek projekta predstavlja tako imenovana **faza zamisli**. Na tem mestu se natančno opredeli cilje in namen projekta ter se določi, kako bomo opredeljeno dosegli. Projektni vodja na podlagi sposobnosti, izkušenj in drugih postavk izbere oziroma k sodelovanju povabi člane tima. Pri izbiri je pomembno, da pozornost nameni tudi njihovi čustveni zrelosti in oceni, ali bo oseba kompatibilna z ostalimi člani tima. Ključnega pomena za vodjo tima je na tej stopnji vizionarstvo. Njegova glavna naloga je navdušiti izbrane člane za projekt in jim vizijo predstaviti na kar najbolj privlačen način. Kot najprimernejši vodstveni slog v prvi fazi življenjskega cikla projekta lahko opredelimo vizionarski slog. Vizionarje odlikujejo spretnosti samozavedanja, samoobvladovanja, navdihanja ter empatije. Takšen vodja vodi člane tima do zastavljenega cilja preko uresničevanja vizije, v katero srčno verjame in vanjo zaupa.

Sposobnosti vodje, ki so z vidika inteligentnosti čustev najbolj pomembne za fazo zamisli, so dajanje pobud in optimizem. Omenjeni spretnosti se umeščata pod obvladovanje čustev kot eno izmed področij inteligentnosti čustev. Dajanje pobud se nanaša na izkoriščanje priložnosti, pri čemer posameznika ni strah novih izzivov. Vodja se z vsakim novim projektom namreč srečuje tudi z novimi izzivi. Čustvenointeligentni vodje v takih situacijah pokažejo iznajdljivost in aktivnost, kar pomeni, da na priložnosti ne čakajo, temveč jih sami ustvarjajo. Kot že omenjeno, mora vodja verjeti v projekt, katerega vodi, in njegovo uspešno in učinkovito zaključitev. Vse to se odraža preko optimizma.

Z vidika družbenega zavedanja se na tem mestu kot najpomembnejša čustvenointeligenčna sposobnost vodje kaže ustrežljivost. Ustrežljivost pomeni prepoznavanje in zadovoljevanje potreb zaposlenih, strank ter drugih ljudi. Gre za negovanje ozračja, ki je podlaga za zdrave odnose, katerih vzpostavitev je ena glavnih nalog vodje. Navdihovanje se izpostavlja kot ena glavnih spretnosti z vidika ravnanja odnosov in pomeni sposobnost v ljudeh zbuditi občutek, da skupaj uresničujejo skupen namen.

Druga faza projekta je **faza oblikovanja**. Za to fazo je značilno formuliranje samega projekta. Opredelijo se naloge, ki bodo dodeljene različnim članom tima. Spodbujanje članov tima, da sodelujejo pri planiranju, je lahko poteza vodje, ki se dobro obrestuje. Demokratičnost in participacija namreč prispevata k povečanju samozavesti posameznika ter zburanju občutka pripadnosti in pomembnosti. Na tej stopnji razvoja projekta zamisel in vizija začneta prehajati v realnost in s tem v dejanja. Dober vodja na tem mestu prevzema vlogo poslušalca. Ključne čustvenointeligenčne sposobnosti, ki so potrebne za dobro izvedbo te faze so predvsem empatija in organizacijska zavest.

Empatija kot del družbenega zavedanja je pravzaprav sposobnost, ki naj bi jo vodja in tudi drugi sodelavci projekta obvladovali in se je zavedali v vsakem trenutku. V projektu sodelujejo in se srečujejo različni ljudje. Vsak član ima svoje ozadje, svoje želje, osebne poteze. V današnjem času smo priča premajhnemu poudarku na tej različnosti. Večina vodij želi vse člane tima, ki se nahajajo pod njim, obravnavati na enak način. Mnenja so, da to predstavlja edini pravičen in smotrni način. Temu pa ni tako. Z upoštevanje posameznika, poznavanjem njegovih želja, motivov in ozadij, lahko vodja dosega veliko boljše rezultate. Za povečanje storilnosti in doseganje boljših rezultatov mora vodja torej poznati ljudi, ki jih vodi in jih vsaj do neke mere obravnavati kot posameznike in ne zgolj kot skupino ljudi. Takšen način je res nekoliko bolj zamuden, vendar zato toliko učinkovitejši. Vodja si mora vzeti čas, da spozna ljudi, s katerimi dela. Poskusiti se mora vživeti v njihovo kožo in jim pokazati, da jih posluša in razume. Obvladovati mora torej empatijo. V kolikor bo vodja svojim članom dal vedeti, da razume njihova stališča, se bodo ljudje počutili bolje, vodja pa jih bo lažje motiviral za nadaljnje delo.

Druga prvina inteligentnosti čustev, ki v tej fazi izstopa, pa je organizacijska zavest. Gre za prepoznavanje čustvenih tokov, določanje hierarhije odločanja in politike na organizacijski

ravni. Oseba, ki obvladuje omenjeno spretnost, hitro opazi ključne družbene vezi ter prepozna pomembne odnose.

Faza razvoja predstavlja tretjo fazo življenjskega cikla projekta po Vermovi opredeliti. Gre za zajemanje prisostvovanja, sprejemanja in predanosti ter vzpostavitev sodelovanja. Vodja mora nastopiti kot integrator na eni strani ter biti sposoben vpeljati timsko delo v projekt na drugi. Ključno je povezovanje in spletnje vezi, na podlagi katerih bodo člani tima kasneje delovali. Čustvenointeligenčne sposobnosti vodje, potrebne za obvladovanje faze oblikovanja – empatijo ter organizacijsko zavest, bi na tem mestu dopolnili z osredotočenjem na timske sposobnosti kot del ravnanja odnosov. Tu mislimo predvsem na sposobnost zbuditi občutek za timsko delo v članih tima in drugih sodelujočih. Vodjev smisel za takšno delo je zgolj začetek, ki še zdaleč ni dovolj. Za dober tim je potrebno zavedanje in povezanost vseh članov tima. Zavzetost za timsko delo mora biti vsestranska. Da pa bodo posamezniki, ki sodelujejo v projektu lahko delovali kot tim, pa je potrebna vzpostavitev zaupanja. Zaupanje in sodelovanje sta torej tisto lepilo, ki povezuje različne ljudi z različnimi znanji, izkušnjami in sposobnostmi v učinkovito in kompatibilno celoto.

Četrta faza je **faza izvedbe**. Ta velikokrat velja za najpomembnejšo, tisto, ki odloča, ali bo projekt uspešno in učinkovito zaključen. Skrb, da bodo prej opredeljene naloge ustrezno izvedene in da bo vzpostavljena ustrezna kontrola izvajanja teh nalog, je na tem mestu ključnega pomena. Znotraj projekta je potrebno vzpostaviti timsko delo ter sinergijo. Vodja mora v fazi izvedbe odsevati odločnost in zanesljivost. Člani tima se morajo zavedati, da jim je vedno na voljo in se v stiski nanj lahko obrnejo. Vodja mora biti seznanjen s potekom projekta in v primeru kriznih obdobj ostati miren. Ključnega pomena za ohranjanje mirne krvi pa je prav obvladovanje čustev. Vodja projektnega tima mora predstavljati steber moči in trezno glavo, ko ostale preplavi val panike, nestrpnosti in zgubljenosti. Vplivnost, kot čustvenointeligenčna sposobnost, zajeta v okrilje ravnanja odnosov, je ena glavnih sposobnosti, ki naj bi jih vodja v tej fazi še izžareval. Še večjo težo pa lahko pripišemo sposobnosti razreševanja sporov. Čustvenointeligenčni vodje se soočajo s konflikti in z njihovim razreševanjem sproščajo nastale napetosti. Vse zapisano pa ne pomeni, da člani tima ob najmanjših ovirah na poti stečejo po pomoč k vodji. Nasprotno. Vodjeva naloga je spodbujati zaposlene, da sami iščejo in najdejo najustreznejše rešitve. Učiti jih mora samostojnosti, samozavesti in odločnosti. Nastopati mora kot njihov mentor in učitelj. Članom tima pomaga pri prepoznavanju njihovih močnih in šibkih točk ter pri povezovanju njihovih ciljev s cilji organizacije. Velik poudarek posveča tudi osebnostnemu razvoju svojih podrejenih. Vodja mora biti sposoben vzpostaviti ravnotežje med osebnim življenjem in delom ter pomagati tudi zaposlenim pri iskanju omenjene uravnovešene. Njegova glavna naloga je nuditi oporo, poslušati in spodbujati svoje »varovance«. Najboljši je tisti vodja, ki je zamenljiv. To pomeni, da je sposoben oblikovati takšne ljudi, ki bodo z odgovornostjo in veseljem prevzemali delo in jih ne bo strah novih izzivov, s katerimi se bodo srečevali na poti do cilja.

V tej fazi je torej vodja projektnega tima v ozadju, a vedno prisoten. S pohvalami, spodbudami in tudi konstruktivno kritiko članom tima pomaga do zelenih rezultatov. Vedeti mora, kaj spodbudi posameznega zaposlenega k boljšemu in bolj predanemu delu, kaj ga razjezi, kako se odziva v stresnih situacijah in tako naprej. Zavedati se mora različnosti svojih članov tima in jim znati prisluhniti.

Tako kot ima vsak projekt svoj začetek ima tudi **zaključek**. V zadnji fazi življenjskega cikla projekta projektne vodja preda projekt njegovemu naročniku, razpustijo se viri in se oblikujejo končna poročila. Lahko bi rekli, da vodja projektnega tima na tem mestu prevzema vlogo administratorja. Potrebna je le še pika na i.

Z vidika inteligentnosti čustev pa je tudi zadnja faza (faza zaključka) pomemben del projekta. Čustvenointeligentni vodja ob koncu projekta ne razpusti tima kar brez besed. Pred razpustitvijo so nadvse primerne pohvale, spodbude ter napotki za nadaljnje delo. Vodja, katerega inteligentnost čustev je na visoki ravni, si bo tudi ob koncu projekta vzel čas za svoje varovance. Opozoril jih bo na njihove močne ter šibke točke, izrazil zahvalo za sodelovanje, izpostavil, kaj bi člani tima iz preteklega projekta lahko potegnili in se naučili ter kako novo znanje, izkušnje uporabiti pri nadaljnjem delu. Tudi na tem mestu ostaja v vlogi mentorja in učitelja.

7. ČUSTVENOINTELIGENTNO VODENJE SKOZI RAZVOJ TIMA

Inteligentnost čustev je vodji projektnega tima v veliko pomoč pri vzpostavljanju timskega dela. Kot smo skozi diplomsko delo že opredelili, timsko delo dandanes predstavlja ključ do uspeha. Lahko bi trdili, da učinkoviti timi podirajo meje mogočega. Zato je že od vsega začetka nadvse pomembno, da vodja s svojim pristopom in vodstvenim slogom vzpostavlja okolje, ki omogoča povezovanje in kar največje izkoriščanje različnosti posameznih članov in njihovih spodobnosti.

Vodja projektnega tima se mora zavedati, da gre tim in s tem vzpostavljanje timskega dela na projektu oziroma v organizaciji skozi več faz, od katerih ima vsaka svoje značilnosti. Faza oblikovanja tako zahteva drugačne pristope, metode in s tem sposobnosti vodje kot na drugi strani faza nevihte, oblikovanja norm ter izvedbe. V vsaki od omenjenih faz pa čustveno inteligentni vodja pristopa na drugačen način.

Faza oblikovanja tima predstavlja začetek in skrb, da pridejo člani tima skupaj. Z vidika inteligentnosti čustev bi še posebej izpostavili pomembnost posedovanja sposobnosti s področja družbenega zavedanja in motivacije. Že pred samim začetkom se mora vodja dobro spoznati s svojimi člani tima. Ugotoviti mora, ali so ti posamezniki kompatibilni in

sposobni učinkovitega medsebojnega sodelovanja. Potrebno si je vzeti čas ter ugotoviti, kaj je tisto, kar posameznika žene, motivira in mu daje zagon. Sposobnost poslušanja in pridobivanja informacij je na tem mestu ključnega pomena za nadaljnje delo. Na podlagi teh spoznanj, informacij, ki jih vodja pridobi o posameznih članih tima, se lahko odloči za najprimernejši slog vodenja in najučinkovitejši način motiviranja. Na tem mestu je torej nadvse pomembna obravnava posameznika kot ene ključnih komponent transformacijskega vodenja. V fazi oblikovanja tima mora vodja pokazati tudi navdušenje ter zavzetost za projekt, saj mu bodo sodelavci sledili le v tem primeru. Nastopiti mora samozavestno in prepričan v lastni uspeh in uspeh projekta.

Faza nevihte je faza konfliktov, upiranja ter premoščanja medsebojnih razlik. Glavna čustvenointeligenčna sposobnost, ki jo mora vodja projektne tima na tem mestu posedovati je samoobvladanje. Zaradi napetosti, ki v tem obdobju nastajajo, je ključnega pomena, da vodja ohrani svoja čustva pod nadzorom in se izogne čustvenim izbruhom. Burne reakcije jeze, nepotrpežljivosti in nestrpnosti nikakor ne morejo pripomoči k vzpostavitvi učinkovitega timskega dela. Vodja mora biti strpen, potrpežljiv in tisti, ki ohranja trezno glavo. Znati mora prisluhnuti vsakemu posamezniku posebej in na podlagi pridobljenih informacij umiriti položaj. Transparentnost je tista sposobnost, ki izraža vodjevo poštenost, zaupanje ter delovanje v skladu z njegovimi vrednotami. Sposobnost, ki vodi pomaga skozi drugo fazo oblikovanja tima je tudi sposobnost razreševanja konfliktov, ki se umešča pod četrto področje inteligentnosti čustev – ravnanje odnosov. Takšen vodja je dostopen za različna stališča članov tima ter z odkritim razreševanjem konfliktov zmanjšuje nastalo napetost.

Tretja faza pri vzpostavljanju timskega dela v organizaciji je **faza oblikovanja norm**. Na tem mestu tim oblikuje složnost ter norme, na podlagi katerih bodo v nadaljevanju razreševali nastale težave in konflikte. Vodja projektne tima mora preko dajanja ustreznega zgleda vplivati na oblikovanje norm, ki bodo v skladu z organizacijskimi in projektnimi cilji. To pomeni, da v kolikor želi vodja doseči, da bodo člani tima oblikovali takšne norme, ki bodo vodile do učinkovitega dela ter doseganja zastavljenih ciljev, mora te norme spoštovati tudi sam. Vzpostaviti mora okolje, v katerem bodo vladali zaupanje, medsebojno sodelovanje in podpora. Ključnega pomena na tem mestu so tako imenovane »social skills« - družbene sposobnosti. Pomembno mesto zavzema tudi empatija. V kolikor bo vodja dovzeten za čustva, stališča svojih članov tima, bo na pravi poti do uspeha.

Zadnja faza je **faza izvedbe**, ko člani tima dejansko pričnejo z izvedbo nalog za doseg cilja. Na tem mestu prav gotovo najbolj do izraza prihaja sposobnost dajanja pobud, optimizem, empatija ter razreševanje sporov. Čustvenointeligenčni vodja na tem mestu vzpostavlja takšen slog vodenja, da lahko postane zamenljiv. To pomeni, da uspešnost tima in projekta ni več odvisna od njegove prisotnosti. Člani tima delujejo povezano, si zaupajo in medsebojno pomagajo, kar jim omogoča premagovanje ovir ter konfliktov. Čustvenointeligenčni vodja se v fazi izvedbe največkrat prelevi v mentorja. Svojim članom nudi oporo, vendar jim pri delu pušča proste roke. Na ta način jim daje občutek pomembnosti, vzpodbuja njihovo samozavest

ter pušča domišljiji prosto pot, ki vodi do novih konstruktivnih idej. V primeru težav je članom vedno na voljo, vendar ne posega v majhne konflikte, ki jih člani lahko razrešijo sami. Še več - zaveda se, da so ti konflikti velikokrat vir novih idej.

Empatija je za tovrstne vodje ključna. Z vživljanjem in razumevanjem čustev članov tima se jim približuje na nevsiljiv način. Ko posamezniku pokaže, da ga razume in ve, kako se počuti, ga tudi lažje usmeri na pravo pot, spodbudi k drugačnemu delu in mu povrne občutek pomembnosti ter samozavesti.

Na tem mestu smo izpostavili zgolj nekaj ključnih sposobnosti, ki naj bi jih vodja projektne tima posedoval in »izkoriščal« v določenih fazah vzpostavljanja timskega dela.

Vendar odlični vodje gredo še dlje. Inteligentnosti čustev se zavedajo na vsakem koraku in s pridom izkoriščajo njene učinke. Takšni vodje se ves čas zavedajo, kaj čutijo, obvladajo svoja čustva, imajo posluš za čustva drugih in preko čustvenointeligenčnih sposobnosti tudi ravnajo odnose s člani projektne tima in drugimi sodelujočimi.

8. SKLEP

Uspešno in učinkovito vodeni timi danes predstavljajo ključ do uspeha. Vloga vodij se iz dneva v dan povečuje. Ni več dovolj zgolj dober projektni manager, potrebno je znati voditi. Povezovanje vodenja projektne timov in inteligentnosti čustev posameznega vodje kot tudi preostalih članov tima lahko pripomore k učinkovitejšemu in uspešnejšemu zaključevanju projektov.

Med pomembnejše naloge projektne vodij dandanes štejemo motiviranje in navduševanje, negovanje pozitivnih odnosov do dela, vzpostavitev občutka pomembnosti in prispevanja. Takšen način dela omogoča vzpostavitev timskega dela, lažje razreševanje nastalih konfliktov, večje zadovoljstvo zaposlenih ter seveda tudi uresničevanje ciljev, postavljenih s strani naročnika. Z zavedanjem in upoštevanjem posameznikovih občutenj se izboljšuje tudi komunikacija, kar omogoča hitrejši in boljši pretok informacij. V zadnjem času se posebna pozornost zato namenja treningom prepoznavanja in razumevanja čustev, sočutja ter ravnanja tako s svojimi kot tujimi čustvi.

Vodenje projektne tima je postala proaktivna služba, ki od vodje zahteva napredno razmišljanje, da je vedno pripravljen poslušati, da zna predvidevati, kaj gre lahko narobe in kako se temu izogniti oziroma rešiti nastali položaj. Vedeti mora, kaj si ljudje želijo in jim znati pokazati, kako lahko pomaga pri uresnitvi teh želja. Vedeti mora, kaj ljudi žene ter njihove cilje znati povezati s cilji projekta, organizacije. Za ustrezno sprejemanje odločitev mora poznati svoje prednosti in slabosti (Leban, Zulauf, 2004).

Dober vodja mora vsaj do določene mere obvladovati vsa področja inteligentnosti čustev. Samozavedanje predstavlja nujno osnovo, na kateri lahko posameznik gradi oziroma razvija tudi preostala področja – obvladovanje čustev, družbeno zavedanje in ravnanje odnosov. Obvladovanje čustev je pomembno predvsem z vidika ohranjanja mirne krvi v stresnih situacijah. Burna reakcija vodje lahko stresne in krizne razmere zgolj poslabša, medtem ko bosta na drugi strani njegova mirnost in prisebnost v tovrstnih situacijah imeli pozitiven vpliv na ostale člane tima. Družbeno zavedanje pomeni zavedati se čustev članov tima in njihovo razumevanje. Vodja mora svojim zaposlenim znati prisluhni in slišano upoštevati. Člani tima bodo svoje delo opravljali bolje in z večjim zadovoljstvom, če bodo dobili občutek, da jih nekdo razume, z njimi sočustvuje in se zaveda, kaj občutijo. Zadnje področje, ki zajema ravnanje odnosov, pa se izraža preko vodjeve sposobnosti razreševanja konfliktov, navduševanja, priprave članov tima na sprejemanje sprememb ter izpostavljanja timskih sposobnosti. Obvladovanje slednjega področja vodji pomaga pri vzpostavitvi okolja, kjer vladajo zdravi odnosi, se vsi člani tima zavedajo, da timsko delo predstavlja ključ do uspeha in z navdušenjem opravljajo svoje delo.

Vodja se mora v sodobnem času naučiti voditi s srcem. Kot je v knjigi *Mali princ* zapisal Antoine de Saint-Exupery: »**Kdor hoče videti, mora gledati s srcem. Bistvo je očem nevidno.**«

LITERATURA

1. Bagshaw Mike, Bagshaw Caroline: Leadership in the twenty-first century. *Industrial and Commercial Training*, Bradford, 31(1999), 6, str. 236-242.
2. Barber Elizabeth, Warn James: Leadership in project management: from firefighter to firelighter. *Management Decision*, Bradford, 43(2005), 7/8, str. 1032-1039.
3. Barling Julian, Slater Frank, Kelloway E. Kevin: Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, 21(2000), 3, str. 157-161.
4. Bennis Warren, Powell Sarah: Great groups and leaders. *Team Performance Management*, Bradford, 6(2000), 1/2, str. 34-37.
5. Bliss Samuel E.: The Affect of Emotional Intelligence on a Modern Organizational Leader's Ability to Make Effective Decisions. [URL: <http://eqi.org/mgtpaper.htm>], 5.3.2007.
6. Breščak Mateja: Informacijska podpora projektne vodenju v podjetju Hit. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 76 str.
7. Brown F. William, Bryant Scott E., Reilly Michael D.: Does emotional intelligence – as measured y the EQI – influence transformational leadership and/or desirable outcomes?. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, 27(2006), 5, str. 330-351.
8. Childs Roy: Emotional intelligence and leadership. [URL: <http://www.teamtechnology.co.uk/emotional-intelligence.html>], 10.2.2007.
9. Downey L.A., Papageorgiou V., Stough C.: Examining the realationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, 27(2006), 4, str. 250-264.
10. Dulewicz Victor, Higgs Malcom: Can emotional intelligence be measured and developed?. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, 20(1999), 5, str. 242-253.
11. Dulewicz Victor, Higgs Malcom: Emotional intelligence – A review and evaluation study. *Journal of Management Psychology*, Bradford, 15(2000). 4, str. 341-372.
12. Gardner Lisa, Stough Con: Examining the relationship between leadership and emotinal intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, 23(2002), 2, str. 68-78.
13. Gilespie Nicole A., Mann Leon: Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Management Psychology*, Bradford, 19(2004), 6, str. 588-607.
14. Gill Francisco, Rico Ramon, Alcover Carlos A., Barrasa Angel: Change oriented leadership, satisfaction and performance in work groups – Effects of team climate and group potency. *Journal of Management Psychology*, Bradford, 20(2005), 3/4, str. 312-328.
15. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ. Ljubljana : Založba Mladinska knjiga, 1997. 360 str.

16. Goleman Daniel: Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence. Ljubljana : GV Založba, 2002. 272 str.
17. Green Anna L., Hill Aretha Y., Friday Earnest, Friday Shawnta S.: The use of multiple intelligences to enhance team productivity. *Management Decision*, Bradford, 43(2005), 3, str. 349-359.
18. Harborne Paul, Johne Axel: Creating a project climate for successful product innovation. *European Journal of Innovation Management*, Bradford, 6(2003), 2, str. 118-132.
19. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana : GV založba, 2002. 336 str.
20. Higgs Malcom, Aitken Paul: An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. *Journal of Management Psychology*, Bradford, 18(2003), 8, str. 814-823.
21. Hoffman Brian J., Frost Brian C.: Multiple intelligence of transformational leaders: an empirical examination. *International Journal of Manpower*, Bradford, 27(2006), 1, str. 37-51.
22. Kerr Robert, Garvin John, Heaton Norma, Boyle Emily: Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, 27(2006), 4, str. 265-279.
23. Küpers Wendelin, Weibler Jürgen: How emotinal is transformational leadership really? Some suggestions for a necessary extension. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, 27(2006), 5, str. 369-383.
24. Kyle David T.: Štiri moči voditeljstva – navzočnost, namen, modrost, sočutje. Ljubljana : Založba Amalietti & Amalietti, 2000. 236 str.
25. Langhorn Steve: How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality management*, Bradford, 16(2004), 4, str. 220-230.
26. Leban William, Zulauf Carol: Linking emotional intelligence and transformational leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, 25(2004), 7, str. 554-564.
27. Lee-Kelly Liz: Situational leadership – Managing the virtual project team. *Journal of Management Development*, Bradford, 21(2002), 6, str. 461-467.
28. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
29. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja, 1987. 365 str.
30. Mackenzie Ian, Welch Peter: Leading from heart – Developing emotionally intelligent leadership. *Development and Learning in Organizations*, Bradford, 19(2005), 1, str. 13-14.
31. Moriarty Patricia, Buckley Finian: Increasing team emotional intelligence through process. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 27(2003), 2/3/4, str. 98-110.
32. Morris John, Mountfort Peter: The leader and the team. *Managing Service Quality*, Bradford, 7(1997), 6, str. 314-317.
33. Možina, Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
34. Nurmi Raimo: Teamwork and tea leadership. *Team Performance Management*, Bradford,

- 2(1996), 1, str. 9-13.
35. Palmer Benjamin, Walls Melissa, Burgess Zena, Stough Con: Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, 22(2001), 1, str. 5-10.
 36. Pegg Mike: Pozitivno vodenje – kako oblikujemo zmagovalni tim. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 193 str.
 37. Peslak Alan R.: Emotions and team projects and processes. *Team Performance Management*, Bradford, 11(2005), 7/8, str. 251-262.
 38. Pučko, Danijel: Strateško upravljanje. Ekonomska fakulteta : Ljubljana, 2003. 390 str.
 39. Rosete David, Ciarrochi Joseph: Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, 26(2005), 5, str. 388-399.
 40. Rozman Rudi; Gradivo za izbirni predmet Projektni management. Skripta. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 104 str.
 41. Rozman; Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Skripta. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
 42. Sheard A.G., Kakabadse A.P.: From loose groups to effective teams – The nine key factors of team landscape. *Journal of Management Development*, Bradford, 21(2002), 2, str. 133-151.
 43. Sivanathan Niroshaan, Fekken G. Cynthia: Emotional intelligence, moral reasoning and transformatinal leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, 23(2002), 4, str. 198-204.
 44. Smith Mathew B.: Are traditional management tools sufficient for diverse teams?. *Team Performance Management*, Bradford, 3(1997), 1, str. 3-11.
 45. Stashevsky Shmuel, Koslowsky Meni: Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Management*, Geneva, 27(2006), 1, str. 63-74.
 46. Strang Kenneth David: Examining effective and ineffective transformational project leadership. *Team Performance Management*, Bradford, 11(2005), 3/4, str. 63-103.
 47. Sy Thomas, Cote Stephane: Emotional intelligence – A key ability to succeed in matrix organization. *Journal of Management Development*, Bradford, 23(2004), 5, str. 437-455.
 48. Thacker Rebecca A.: Team leader style: enhancing the creativity of employees in teams. *Training for Quality*, Bradford, 5(1997), 4, str. 146-149.
 49. Thite Mohan: Identifying key characteristics of technical project leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford, 20(1999), 5, str. 253-261.
 50. Thompson Greg: Emotional intelligence.
[URL: http://www.renaissancelawyer.com/emotional_intelligence.htm], 5.2.2007.
 51. Trent Robert J.: Team leadership at the 100-foot level. *Team Performance Management*, Bradford, 10(2004), 5/6, str. 94-103.
 52. Vakola Maria, Tsaousis Ioannis, Nikolaou Ioannis: The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Management Psychology*, Bradford, 19(2004), 2, str. 88-110.
 53. Verma Vijay K.: The Human Aspects of Project Management – Human Resource Skills

- for the Project Manager. Pennsylvania : Project Management Institute, 1996. 266 str.
54. Weisbach Christian: Kako razvijemo čustveno inteligenco- razmišljajmo s srcem. Ljubljana : DZS, 1999. 157 str.
55. Weisinger Hendrie: Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi. Ljubljana : Založba Tangram, 2001. 269 str.
56. Wood Robert, Tolley Harry : Ocenite svojo čustveno inteligenco- kako določiti in povečati svojo čustveno inteligenco?. Ljubljana : Lisac & Lisac, 2004. 149 str.

VIRI

1. ICB – IPMA Competence Baseline version 3.0. B.k : International projekt Management Association, 2006. 200 str.
2. Leadership Skills & Emotional Intelligence. Center for Creative Leadership. [URL: <http://www.ccl.org/leadership/index.aspx>], 15.1.2007.
3. Model vase usmerjenega učenja. [URL:<http://www.hypnocoach.com.au/Coaching.htm>], 10.12.2006.
4. Project Management Austria. [URL: http://debian.p-m-a.at/docs/pm_baseline_en.pdf], 10.12.2006.
5. Slovensko združenje za projektni management. [URL: <http://sl.zpm-si.com/projektni-management/>], 4.3.2007.
6. What is leadership?. [URL: http://www.med.umich.edu/csp/Course%20materials/Fall%202005/Thorson_What%20is%20Leadership.ppt#4], 15.3.2007.

PRILOGA 1 : SLOGI VODENJA TIMOV

Avtor članka *Teamwork and the team* (1996), Raimo Nurmi, ločuje med štirimi slogi vodenja timov:

1. Diktatorski (dictatorial) – vodja diktira delo, pri čemer ostali člani tima nimajo nobene besede. Takšno vodenje tima spodkopava rezultate, ki bi jih člani tima sicer lahko dosegli. Timsko delo pravzaprav ne nastopa. Takšen slog vodenja je primeren zgolj v primerih, ko ni potrebe po prispevkih tima.
2. Kompromisni (compromising) – v primeru takšnega vodstvenega sloga je sprejeta »povprečna« rešitev, kateri se člani tima približajo. Najboljše rešitve tako ni moč doseči. »Druga« najboljša rešitev je rezultat barantanja.
3. Intergracijsko timsko delo (integrative teamwork) - viri tima so skupaj zbrani v integriran rezultat. Takšen vodstveni slog zahteva aktivno vodenje, ki zajema aktivno poslušanje, sprejemanje različnih stališč, sposobnost spremembe lastnega stališča kot posledice odprte komunikacije in sprejemanje argumentov ostalih članov tima, potrpežljivost. Prestiž in status izgubljata na pomenu.
4. Timsko delo, ki temelji na sinergiji (synergistic teamwork) – tim na podlagi tega vodstvenega sloga oblikuje nekaj novega in večjega od virov posameznika. Rezultat je posledica timskega dela, za katerega je značilna sinergija komplementarnih virov članov tima. Gre za najbolj učinkovit vodstveni slog med naštetimi (Nurmi, 1996).

PRILOGA 2: VEDENJSKE KOMPETENCE GLEDE NA IPMA 2006

1. **Voditeljstvo (leadership)** – predstavlja zagotavljanje smeri delovanja in motivacijo članov projektnega tima z namenom doseganja opredeljenih projektne ciljev. Voditeljstvo skozi celotni življenjski cikel projekta zaseda pomembno mesto. Vodja, manager mora delovati na očeh zaposlenih in zagotoviti, da bo njegovo voditeljstvo sprejeto s strani članov projektnega tima.
2. **Pripadnost in motivacija (engagement & motivation)** – zagotavlja, da člani projektnega tima verjamejo v projekt in želijo postati del njega. Vodje morajo oživeti vizijo in združiti, motivirati ljudi za doseg skupnega cilja. Izražanje pripadnosti in motiviranje zaposlenih mora biti iskreno, kar se bo odražalo preko dobrega delovnega vzdušja in večje storilnosti posameznikov kot tudi projektnega tima kot celote. Učinkovito motiviranje od vodje zahteva poznavanje posameznikovih spretnosti, izkušenj, osebnih stališč, okoliščin in podobnih informacij.
3. **Samoobvladovanje (self-control)** – samoobvladovanje je sistematičen in discipliniran pristop k dnevnim obveznostim, spremenljivim zahtevam ter stresnim situacijam. Projektni managerji in vodje so odgovorni za vzdrževanje nizkih ravni stresa v projektne timih oziroma za sprejemanjem ustreznih ukrepov, če se ta raven dvigne. Učinkovita uporaba samoobvladovanja vodjem omogoča vzpostavitev boljšega ravnotežja med delom in prostim časom.
4. **Vztrajnost (assertiveness)** – vztrajnost pomeni sposobnost prepričljivega in samozavestnega izražanja lastnih pogledov na določeno situacijo, predmet obravnave. Projektnim vodjem omogoča učinkovito komunikacijo s projektne timom, kar omogoča sprejemanje odločitev s popolnim zavedanjem posledic, ki lahko sledijo. Vztrajnost, prepričljivost omogoča doseg skupne ciljev preko debate in moči argumentov ter zagotavlja, da so dobre ideje slišane in uresničene.
5. **Sprostitev (relaxation)** - sprostitve predstavlja sposobnost pomiritve napetosti v stresnih, težkih situacijah. Ta sposobnost vodjem omogoča ohranjanje plodnih sodelovanj z različnimi deležniki projekta. Sprostitev lahko odstrani napetost oziroma člane tima napolni z energijo, ko je to potrebno. Projektni manager mora biti sposoben sveže začeti oziroma nadaljevati po stresnih dogodkih, kar mu omenjena sposobnost vsekakor omogoča. Vodja mora biti sposoben stresne situacije tudi predvideti in zmanjšati njihov vpliv na ostale člane projektnega tima. Zagotoviti mora, da člani tima ohranijo zdravo ravnotežje med delom, družino in prostim časom.
6. **Odprtost (openness)** – gre za sposobnost, preko katere vodja članom tima sporoča, da je svobodno izražanje, podajanje idej, pripomb in predlogov zaželeno. Gre za sposobnost, ki je nujna, v kolikor želimo izkoristiti znanje in izkušnje posameznikov. Odnosi v timu se na podlagi odprtosti gradijo na medsebojnem spoštovanju, zaupanju in zanesljivosti.
7. **Ustvarjalnost (creativity)** - ustvarjalnost je sposobnost misliti in delovati na edinstven in domiseln način. Naloga projektne vodij je raziskovanje kreativnosti posameznikov kot tudi timske kreativnosti. Negovati mora procese, ki stimulirajo, ocenjujejo in omogočajo

uresničevanje ustvarjalnih idej članov tima, ki lahko koristijo projektu. Ustvarjalnost je tako eden ključnih elementov uspeha projekta. Vodji pomaga pri premagovanju problemov in motiviranju zaposlenih za skupno razvijanje idej v ustrezne rešitve.

8. **Usmerjenost k rezultatom (results orientation)** - pomeni osredotočenje projektnega tima na ključne projektne cilje. Projektni vodja mora biti sposoben zagotoviti rezultate, ki so s strani naročnikov projekta zadovoljivi. Kljub osredotočenosti na rezultate pa se mora vodja zavedati tudi etičnih, zakonskih, okoljskih in drugih dilem, ki se lahko pojavijo v okviru projekta.
9. **Učinkovitost (efficiency)** - sposobnost uresničevanja pričakovanih naročnikov in dostave dogovorjenih rezultatov preko razporeditve časa in resursov na stroškovno učinkovit način. Prav tako zajema najučinkovitejšo uporabo metod, sistemov in postopkov. Učinkovitost se lahko poveča s treningom in vajo.
10. **Posvetovanja (consultation)** – gre za kompetenco predstavljanja trdnih argumentov, pozornega poslušanja nasprotnih stališč, pogajanj in iskanja rešitev. Gre za izmenjavo mnenj glede tem, povezanih z določenim projektom. Posvetovanja praviloma temeljijo na spoštovanju, sistematičnem in strukturiranem razmišljanju, analiziranju dejstev in argumentiranju, kar vodi do vzajemno sprejetih odločitev. Nesoglasja se v teh primerih prinesejo na odprto, kar omogoča njihovo učinkovito reševanje.
11. **Pogajanja (negotiation)** - pogajanja so sredstva za razreševanje nesoglasij med posameznimi sodelavci projekta. Omogočajo sprejetje vzajemno zadovoljivih rešitev. Spretnost pogajanj vodjem projekta lahko pomaga, da se izognejo večjim konfliktom. Za uspešno pogajanje so potrebni dobri odnosi med posameznimi deležniki projekta, ki temeljijo na spoštovanju in zaupanju.
12. **Konflikti in krize (conflict & crises)** - ta kompetenca zajema ustrezno ravnanje v primeru konfliktov in kriz, ki lahko izbruhnejo med deležniki določenega projekta. Potencialna orodja za razreševanje nastalih situacij so sodelovanje, sprejemanje kompromisov, preprečevanje ali uporaba moči. Naloga projektnega vodje oziroma managerja je, da zna v nastali situaciji ustrezno ukrepati in se soočiti z nastalimi konflikti oziroma krizami. Delo lahko olajša opredelitev postopkov razreševanja takšnih primerov, ki je podana že na začetku projekta.
13. **Zanesljivost (reliability)** - pomeni dostavo rezultatov, ki jih je manager projekta obljubil naročniku (z vidika časa, stroškov, kvalitete). Zanesljivost predstavlja temelj za vzpostavitev zaupanja. Omenjena kompetenca obsega odgovornost, ustrezno vedenje, krepost, zaupanje, minimiziranje napak, odprtost in konsistentnost. Zanesljivost vodij povečuje možnost za doseg projektnih ciljev in dodatno motivira člane projektnih timov. Zaposlene spodbuja k večji stopnji samo-kontrole in samozavesti.
14. **Upoštevanje vrednot (values appreciation)** – gre za sposobnost dojemanja kvalitet drugih ljudi in razumevanje njihovega pogleda na svet. Poleg tega zajema sposobnost komunikacije z ljudmi, ki vodjo obdajajo, in dovzetnost za njihova mnenja, etične standarde in podobno. Za projektnega vodjo je pomembno, da se zaveda svojih vrednot in je obenem spoštljiv do vrednot ostalih članov projektnega tima.
15. **Etika (ethics)** - etika zajema moralno sprejemljivo vedenje vsakega posameznika. Etično

vedenje temelji na socialnem sistemu. Izpostavljanje etike na tem mestu je pomembno, ker se v projektih srečujemo tako s socialnimi kot tudi kulturnimi razlikami. Naloga projektne vodje je, da se teh razlik zaveda in sprejema etične odločitve, ki ne bodo kratile pravic posameznikov (ICB – IPMA Competence Baseline version 3.0, 2006).

PRILOGA 3: SPRETNOSTI, POTREBNE ZA VODENJE PROJEKTHNIH TIMOV

Pri vodenju projektnih timov se najbolje izkažejo vodje, ki s svojo prepričanostjo v pomembnost in zahtevnost projekta ter doseganja ciljev projekta pritegnejo člane tima ter znajo prikazati in sporočiti pomen projekta ostalim zaposlenim. So tiste osebe, na katere se člani tima v vseh trenutkih in situacijah lahko zanesejo ter so spretni v obvladovanju samega sebe, kar pomeni, da poznajo sebe, svoje sposobnosti in slabosti.

Dobro vodenje pa se odraža na članih tima. Člani dobro, učinkovito vodenega tima so samozavestni in se počutijo pomembne, znanje in strokovnost jim veliko pomenita, čutijo se kot del celote in so pripravljeni podjetju posredovati tako svoje delo kot tudi osebnost v smislu zagovarjanja projekta in podjetja, za katerega delajo. Člane takšnega tima delo vse bolj zanima (Rozman, 2004, str. 27-31).

Tako sam projektni tim kot tudi drugi udeleženci v projektu prispevajo velik delež k uspehu projekta. Vendar še tako dober projektni tim, ki deluje pod vodstvom slabega projektnega vodje, ne more preprečiti katastrofe oziroma neuspeha. Vodstvene sposobnosti vodje so na tem mestu ključni element, ki povezuje tim in omogoča vzpostavitev zaupanja med vsemi projektnimi udeleženci, kar ima posledično tudi velik vpliv na samo uspešnost projekta.

Posner je v svoji študiji, v katero je bilo vključenih 287 projektnim managerjev, sodelujočih pri manjših in srednje velikih projektih, ugotovil, da je mogoče spretnosti, sposobnosti in tehnike, ki odlikujejo uspešne projektne managerje, povzeti v šest področij. Ta področja so:

1. komunikacijske sposobnosti:

poslušanje; prepričevanje,

2. organizacijske sposobnosti:

planiranje; postavljanje ciljev; analiziranje,

3. sposobnosti oblikovanja in vzpostavitve timskega dela:

empatija; motiviranje; »esprit de corps«,

4. vodstvene sposobnosti:

postavljanje zgledov; energičnost; vizija; delegiranje; pozitivnost,

5. »coping skills« - sposobnosti merjenja z drugimi:

fleksibilnost; kreativnost; potrpežljivost; vztrajnost,

6. tehnološke sposobnosti:

izkušnje; projektno znanje.

Ena zelo pomembnih lastnosti oziroma potez projektnih managerjev, ki želijo uspešno voditi svoje time, je razkazovanje interesa. **Navdušenje in energičnost** imata pozitiven vpliv na ostale in sta poleg tega tudi nalezljiva. **Odločanje** vključuje tako zbiranje potrebnih informacij kot tudi njihovo analizo, selekcijo in vključevanje v samo podlago za odločitev, vse skupaj pa zahteva akcijsko-naravnane vodje, ki težijo tudi k rezultatom. Projektni vodje morajo ohraniti trezno glavo tudi v nepredvidljivih okoliščinah in spreminjajočem se okolju.

Strpnost do nejasnosti in izzivov je tako še ena pomembna lastnost, ki odlikuje uspešne projektne vodje in posledično tudi managerje. Včasih dobimo občutek, da od njih pričakujemo nemogoče stvari, vendar je veliko nemogočega razrešiti že z dobro učinkovito komunikacijo. Kot že omenjeno je tudi **vizija** nadvse pomemben element. Projektni managerji in vodje morajo imeti izoblikovane svoje vizije in biti sposobni te vizije projicirati na svoje zaposlene, udeležence tima in jih preko njih navduševati za delo in s tem za dosego ciljev projekta. Jasna vizija pomaga pri določanju jasnih direktiv in smeri delovanja. Brez nje so lahko odločitve neskladne, velikokrat napačne in prepozne, prioritete se lahko stalno spreminjajo in člani tima tako izgubijo zaupanje v svojega vodjo. Pomembno je tudi **učinkovito oblikovanje timov**. Kot že omenjeno, ti poleg vodje predstavljajo ključni element do uspeha. Projektni vodje morajo biti sposobni hitro oblikovati time s skupnimi vrednotami, kot že omenjeno, postaviti vizijo, ki bo člane tima povezala in jih usmeriti v pravo smer – smer proti dosegi cilja projekta.

V skladu z naslovom diplomskega dela pa je na tem mestu treba dati največji poudarek **sposobnostim, ki se nanašajo na odnose med ljudmi**. Dobri vodje se orientirajo na človeka. Sposobni so oblikovati kulturo in okolje, ki spodbuja inovacije in visoko učinkovitost. Med omenjene sposobnosti prištevamo komuniciranje, ravnanje s konflikti, pogajanja, spodbujanje članov tima in dodelitev moči, ko je to potrebno, ter prepričevanje ljudi, da izkazujejo svojo predanost in podporo projektu. Učinkovite medosebne sposobnosti ponazarjajo umetnost delovanja preko drugih ljudi, njihovega motiviranja in spodbujanja, da k projektu pristopajo s svojo največjo učinkovitostjo (Verma, 1966, str. 228-231).

PRILOGA 4: ČUSTVENOINTELIGENČNE SPOSOBNOSTI

SAMOZAVEDANJE

- **Čustveno samozavedanje** - gre za prepoznavanje svojih čustev in zavest o njihovem učinku. Pri tej sposobnosti je pomembno upoštevanje »notranjega občutka« pri odločanju. Ljudje, ki posedujejo prvo čustvenointeligenčno sposobnost, torej dobro poznajo svoja čustva, prepoznavajo notranje signale ter vedo, kako posamezna čustva vplivajo nanje in njihovo storilnost.
- **Natančno ocenjevanje sebe** - izredno pomembno je, da se ljudje zavedajo svojih prednosti in slabosti. Zmožni naj bi bili sprejemati konstruktivno kritiko in povratne informacije, obenem pa se ne bi smeli braniti spoznanj o tem, kaj bi pri sebi radi izboljšali.
- **Samozavest** - gre za zdravo zavest o lastni vrednosti in sposobnostih. Samozavestni ljudje se zavedajo svojih prednosti in jih znajo dobro izkoristiti. Navadno se veselijo novih težkih nalog, ki jim predstavljajo izzive in se ne bojijo izstopanja (Goleman, 2002, str. 56-57, 263).

OBVLADOVANJE ČUSTEV

- **Samonadzorovanje** – pomeni zmožnost brzdanja motečih čustev ter vzgibov; mirni ostanemo tudi pod najhujšimi pritiski in v trenutkih krize.
- **Transparentnost** - ponazarja izkazovanje poštenja in zaupanja. Takšni ljudje živijo v skladu s svojimi vrednotami, so odkriti glede svojih čustev, prepričanj in dejanj.
- **Prilagodljivost** - ponazarja prožnost pri prilagajanju novim situacijam in premagovanju ovir. Prilagodljivi ljudje so navadno zmožni usklajevati najrazličnejše zahteve, ne da bi pri tem izgubili zagon in energijo, v novo nastalih situacijah pa so pripravljene spremeniti svoje razmišljanje.
- **Želja po doseganju rezultatov** – želja po izboljšanju storilnosti v skladu z notranjimi merili odličnosti.
- **Dajanje pobud** - pomeni pripravljenost na ukrepanje in izkoriščanje priložnosti. Takšni ljudje so navadno ustvarjalni in aktivni; priložnosti si sami poiščejo in nanje ne čakajo.
- **Optimizem** - sposobnost v dogodkih videti pozitivne plati. Optimisti ne vidijo ovir temveč le nove priložnosti in izzive (Goleman, 2002, str. 64-66, 263).

DRUŽBENO ZAVEDANJE

- **Empatija** - pomeni vživljanje v čustva drugih, razumevanje njihovih stališč in dejavno zanimanje za njihove skrbi. Gre za najpomembnejšo sposobnost in prvino inteligentnosti čustev. Ljudje, ki jo obvladajo oziroma posedujejo, so se zmožni uglasiti z najrazličnejšimi čustvenimi signali in začutijo tudi neizražena čustva

zaposlenih. Znajo pozorno prisluhni in so dostopni za druga stališča.

- **Organizacijska zavest** – tu govorimo o prepoznavanju čustvenih tokov, hierarhije odločanja in politike na organizacijski ravni. Takšna oseba hitro opazi ključne družbene vezi ter prepozna pomembne odnose.
- **Ustrežljivost** - prepoznavanje in zadovoljevanje potreb zaposlenih, strank ter drugih ljudi. Takšni ljudje negujejo čustveno ozračje, v katerem lahko ljudje gojijo zdrave odnose (Goleman, 2002, str. 57, 264).

RAVNANJE ODNOSOV

- **Navdih** – ljudje, ki posedujejo to lastnost, se znajo dotakniti človeških src ter jim, v primeru da gre za vodje, približati vizije in poslanstva podjetij. V ljudeh prebujajo občutke, da skupaj uresničujejo skupen namen, ki presega vsakodnevna opravila, zaradi česar delo postane bolj razgibano in vznemirljivo.
- **Vplivnost** - pomeni razvijanje taktik prepričevanja. Vplivni so ljudje, ki znajo prepričati posameznike ali skupine, da jih podprejo.
- **Razvijanje drugih** - gre za krepitev sposobnosti drugih prek povratnih informacij in usmerjanja. Ljudje s to spretnostjo znajo razvijati sposobnosti drugih, kažejo zanimanje za tiste, ki jim priskočijo na pomoč, razumejo njihove cilje, prednosti ter šibke točke. To so navadno naravni mentorji ali inštruktorji.
- **Spodbujanje sprememb** - so pobude, ravnanje ter usmerjanje v nove smeri. Ljudje se ne bojijo sprememb in znajo premagovati ovire, ki jim stojijo na poti do cilja.
- **Razreševanje sporov** - značilno je za ljudi, ki so dostopni za stališča drugih. Konfliktov se ne izogibajo, temveč jih odkrito rešujejo, s čimer sproščajo napetost.
- **Timske sposobnosti** – na tem mestu gre za sodelovanje ter krepitev timskega dela. (Goleman, 2002, str. 57, 264)

**PRILOGA 5 : KLJUČNE VODSTVENE SPRETNOSTI, POVEZANE Z VIDIKI
INTELIGENTNOSTI ČUSTEV, IZPOSTAVLJENE V RAZISKAVI
CENTRA ZA KREATIVNO VODENJE (2003)**

- ✓ **Ravnanje sodelovanja** (Participative Management) – je, zaradi današnjega velikega poudarka na samostojnosti znotraj timov in med njimi, pomembna veščina vzpostavitve in gradnje odnosov. Med vsemi omenjenimi področji je korelacijska povezava med ravnanjem sodelovanja in inteligentnostjo čustev, glede na raziskave Centra za kreativno vodenje, najvišja. To nakazuje, da bodo vodje, ki veljajo za dobre poslušalce in so sposobni pridobivati rezultate od drugih pred uvedbo sprememb, dobri v sodelovanju z drugimi ljudmi, bodo sposobni najti zadovoljstvo v življenju, negovati vzpostavljene odnose, kontrolirati svojo impulzivnost in razumeti svoja lastna čustva tako kot tudi čustva drugih.
- ✓ **Opogumljanje in zadovoljevanje ljudi** - se nanaša na spretnost, kako doseči, da se bodo ljudje v vodjevi prisotnosti počutili sproščeno in udobno. Opogumljanje in zadovoljevanje ljudi je povezano s kontrolo impulzivnosti, kar pomeni sposobnost upirati se določenemu odzivu na določeno situacijo. Takšen vodja je sposoben kontrolirati, obvladovati svoja čustva, kar je ena od komponent inteligentnosti čustev.
- ✓ **Samozavedanje** - opisuje tiste managerje in vodje, ki se zavedajo tako svojih prednosti kot tudi slabosti. Omenjeno področje je povezano s sposobnostjo kontrole impulzivnosti in visoko toleranco do stresa. Ljudje okoli vodje si lahko glede na njegovo samozavedanje potegnejo zaključke, kako se znajde in odziva v težkih in izziva polnih situacijah.
- ✓ **Ravnatežje med osebnim življenjem in delom** - področje meri stopnjo prioritete osebnih in delovnih aktivnosti, pri čemer nobene ne smejo biti zanemarjene. Povezave z inteligentnostjo čustev se na tem mestu kažejo v socialni odgovornosti, kontroli impulzivnosti in empatiji. Uravnateženost omogoča, da se preko čustev prispeva k timu, sposobnosti kontrole lastnih odzivov in razumevanju čustev drugih.
- ✓ **Odkritosrčnost in mirnost (zbranost)** - nanaša se na spretnost ostati miren v stresnih situacijah in sposobnost okrevanja po napravljenih napakah. To področje je v korelaciji z več elementi inteligentnosti čustev, in sicer kontrolo impulzivnosti, toleranco za stres, optimizmom in socialno odgovornostjo.
- ✓ **Vzpostavljanje in izboljševanje odnosov** - je sposobnost razvijanja in ohranjanja delovnih odnosov z različnimi notranjimi in zunanji strankami. Povezave z inteligentnostjo čustev so se na tem mestu pokazale zgolj preko kontrole impulzivnosti in tolerance za stres. Jasno je, da vodje in managerji, ki niso sposobni obvladovati svojih odzivov, težje obvladujejo sovražno naravnost in eksplozivno vedenje. Oboje pa se ne more prevajati v trdne odnose z drugimi udeleženci projektov tako s člani tima kot tudi z zunanjimi sodelavci in drugimi deležniki.
- ✓ **Delati karkoli je potrebno** - se nanaša na premagovanje ovir, vztrajanje, prevzemanje pobude in v nekaterih primerih osamljeno zavzemanje nekaterih stališč. To področje se z inteligentnostjo čustev povezuje preko visokih stopenj samostojnosti in samozavesti. Za visoko samostojne vodje je značilno, da se zanašajo sami nase in avtonomijo. Samozavest

pa na tem mestu odraža izražanje čustev, misli, prepričanj na neškodljiv način. Takšni vodje niso sramežljivi glede svojih zahtev in pričakovanj do drugih sodelujočih. Če želijo vodje obvladati to področje, morajo biti sposobni slediti temu, kar želijo, vztrajati in imeti svetel, pozitiven pogled v prihodnost, če je to le mogoče.

- ✓ **Odločnost** - odločnost je v prvi vrsti v povezavi z vodjevo samostojnostjo. Odločnost se namreč odraža preko preference po hitrih nasproti počasnim akcijam. Gre za sposobnost samousmerjanja in samokontrole.
- ✓ **Soočanje s problematičnimi zaposlenimi** - povezanost z inteligentnostjo čustev se odraža preko sposobnosti vodje, odločno, a pošteno ravnati s problematičnimi zaposlenimi. Povezava se oblikuje preko samozavesti in nepopustljivosti, kar vodji omogoča ravnanje v problematičnih situacijah.
- ✓ **Ravnanje sprememb** (change management) - gre za spretnost, povezano z učinkovitostjo strategij, uporabljenih za olajšanje uvajanja sprememb. Povezava z inteligentnostjo čustev se odraža preko socialne odgovornosti (Leadership Skills & Emotional Intelligence, 2003).

PRILOGA 6: VODSTVENI SLOGI NA PODLAGI INTELIGENTNOSTI ČUSTEV

V literaturi je moč najti številne vodstvene sloge in njihove opredelitve, ki se nanašajo na različne dejavnike. Goleman pri teh opredelitvah daje velik poudarek osebnosti vodje. Opredeljuje 6 različnih slogov vodenja, ki temeljijo na inteligentnosti čustev. Ti so:

- **Vizionar** – je vodja, ki poganja čustveno ozračje kvišku in preobraža duh organizacije. Odlikujejo ga spretnosti samozavedanja, samoobvladanja, navdihovanja in kot najpomembnejše – empatije. Ljudi vodi do cilja preko uresničevanja vizije, v katero resnično verjame in zaupa. Vizionar postavi cilj, vendar pri tem ne začrta poti, po kateri želi ta cilj doseči, temveč članom tima, sodelavcem pušča svobodo in jih tako posredno spodbuja tudi k inovativnosti, uvajanju novosti, eksperimentiranju. Odlikujejo ga samozavest, optimizem, iskrenost, odločnost, empatija ter pomoč drugim. Ta slog vodenja je velikokrat najučinkovitejši. Primeren je predvsem v situacijah, kjer se izkaže potreba po novi viziji, neprimeren pa v primerih sodelovanja s timom strokovnjakov, ki so od vodje bolj izkušeni ali se jim vizija zdi nerealistična oziroma v nasprotju z že postavljenimi cilji.
- **Mentor** - je vodja, ki svojim zaposlenim pomaga pri prepoznavanju njihovih močnih in šibkih točk ter pri povezovanju njihovih ciljev s cilji organizacije. Deluje kot svetovalec, zato ga odlikujejo visoka stopnja samozavedanja na eni strani ter sposobnost vživljanja v čustva drugih (empatija) na drugi strani. Za omenjeni slog so značilni poglobljeni pogovori, ki se dotikajo tudi osebnega življenja. Osredinja se na osebni razvoj zaposlenih, kar pripore k pozitivnemu čustvenemu odzivu in posledično tudi boljšim poslovnim rezultatom. Mentor mora biti v prvi vrsti torej dober poslušalec, iskren, biti sposoben pokazati zaupanje v sposobnosti svojih zaposlenih, jim biti pripravljen svetovati in kot že rečeno pomagati pri osebnem razvoju. Pod takšnim okriljem so zaposleni dolgoročno motivirani, samoiniciativni, izboljša se jim samozavest vse to pa vodi v bolj samostojno delo z večjo storilnostjo. Mentorski slog je kljub njegovi učinkovitosti v praksi eden najbolj redko uporabljenih. Primeren je za situacije, ko so zaposleni motivirani za strokovni razvoj in kažejo iniciativo.
- **Tovariš** – si prizadeva za prijateljske odnose v organizaciji, timu, katere gradi na čustvenih potrebah zaposlenih. Tem daje prednost tudi pred delovnimi cilji, kar se lahko odraža preko nekoliko nižje storilnosti. Takšen vodja je sočuten in sposoben spremljati potrebe ter mnenja zaposlenih, zaradi česar se v timu, organizaciji vzpostavlja pozitivno vzdušje. Za tovariša je značilno odkrito kazanje lastnih čustev, ceni ljudi in spoštuje njihova čustva ter udejanja sposobnost sodelovanja. Slog je primeren, ko vodja želi doseči ubranost, okrepiti moralo, izboljšati komuniciranje, vrniti zaupanje v organizacijo. Primeren je, ko je potrebno rešiti nesoglasja v timu, okrepiti motivacijo ali izboljšati medosebne odnose, vendar ne sme nastopati kot edini slog vodenja, temveč v povezavi z drugimi slogi.

- **Demokratični vodja** – si zna vzeti čas za pogovor, ohranja moralo na visoki ravni in pozitivno ozračje. Njegove spretnosti temeljijo na sodelovanju, sočustvovanju in razreševanju sporov. Iz ljudi je sposoben izvleči sveže zamisli ter timsko delo. Je dober poslušalec, vede se kot enakovreden član tima, zaradi česar se zaposleni čutijo bolj pomembne in bolj motivirane. Omenjeni slog je ustrezen v primerih negotovosti vodje, kako ukrepati, zato so potrebna različna mnenja zaposlenih. Pri tem se mora obračati na prave ljudi in ne sme odlašati odločitev v neskončnost. Demokratični slog vodenja ni primeren za krizne situacije, ko je potrebno hitro ukrepanje.
- **Diktiranje tempa: perfekcionista** – je vodja, ki teži k odličnosti in jo pričakuje tudi od drugih, pri čemer jim predstavlja dober zgled. Slog diktiranja tempa se dobro obnese predvsem v tehničnih panogah, med usposobljenimi strokovnjaki ali pri zelo motiviranem prodajnem osebju. Do izvrstnih rezultatov pripelje v primerih, ko so člani tima zelo sposobni, motivirani in potrebujejo zgolj malo pomoči pri svojem delu. Takšen slog pogosto zastruplja ozračje, ker imajo zahteve previsoko čustveno ceno, ki se odraža preko velikih pritiskov in zaskrbljenosti. Značilnosti vodij omenjenega sloga so: visoka merila odličnosti, nestrpnost do povprečnosti, želja po vnosu celotnega truda, prevzem obveznosti drugih, ko ti zaidejo v težave. Čustvenointeligentna področja, ki predstavljajo podlago za učinkovito diktiranje tempa, so želja po nenehnem iskanju načinov za boljšo storilnost, dobro izkoriščanje ponujenih priložnosti, nenehno učenje. Takšni vodje pa navadno nimajo dobro razvitih veščin sodelovanja in komuniciranja ter težko obvladujejo svoja lastna čustva.
- **Ukazovanje: avtoritativni vodja** - se ravna po besedah: »Naredite, kar sem jaz rekel!« Zahteva takojšnjo izpolnitev ukazov brez razlage zanje. Velikokrat se obrača k grožnjam. Takšen slog je poguben za čustveno ozračje v organizaciji, timu. Vodja le redko pohvali zaposlene, stalno jih kritizira in tako spodkopava njihovo samozavest, ponos in zadovoljstvo. V takšnih organizacijah, timih se ljudje čutijo manj zavezane svojemu delu. Omenjeni slog je lahko ob previdni uporabi učinkovit le v začetnih fazah, ko podjetje zaide v krizo (potrebna prenova podjetja ali grožnja sovražnega prevzema). Pri tem pa je potrebno opozoriti, da so za učinkovito izvajanje tudi tega sloga potrebni temelji na čustvenointeligentnih veščinah kot so vplivnost, doseganje rezultatov in iniciativa. V takih primerih je nadvse pomembno samoobvladanje vodij.

Prvi štirje predstavljeni vodstveni slogi ustvarjajo v podjetjih, timih resonanco, ki povečuje storilnost, medtem ko je pri uporabi zadnjih dveh slogov, kot je razvidno že iz samih opredelitev, potrebna velika previdnost. Najučinkovitejši vodje se ne poslužujejo zgolj enega vodstvenega sloga, temveč glede na poslovno situacijo prehajajo iz enega v drugega (Goleman, 2002, str. 74 -100).

PRILOGA 7: MODEL VASE USMERJENEGA UČENJA – Rihard E. Boyatzis



Vir: Model vase usmerjenega učenja, 2006.

5 spoznanj, ki jih Boyatzis izpostavlja v svoji teoriji:

1. Moj idealni jaz – kdo želim postati ?

Potrebno se je dobro zavedati samega sebe. Pravi izziv je namreč seči globoko vase do samega vira upanja. Tam se skriva moč, da vodja prebudi in ozavesti sliko o svojem idealnem jazu in skupnih idealih, ki izvirajo iz nje, nato pa tudi druge odpelje v načrtano smer.

2. Moj resnični jaz – kakšen sem in kaj so moje močne in šibke točke?

Čustvenointeligenčni vodje iščejo tako negativne kot tudi pozitivne povratne informacije. Iščejo iskrene odgovore na vprašanja, kako vidijo sami sebe in kako jih vidijo drugi. Ključno na tem mestu je samozavedanje, ki sproži pripravljenost za spreminjanje.

3. Moj učni načrt – kako lahko okrepim svoje vrline in omejim šibke točke?

Za najučinkovitejše načrte izboljšav veljajo tisti, ki temeljijo na učenju. Vodja se mora osredotočiti na tisto, kar bi rad postal (svoj idealni jaz) in ne na tisto, kar drugi mislijo, da bi moral postati. Na tem mestu je ključna postavitev ciljev in prioritet.

4. Vaja in eksperimentiranje z novimi oblikami vedenja, razmišljanja in čutenja do mojstrstva.

Vodja lahko marsikaj izboljša, če ozavesti slabe navade ter zavestno uri boljše načine, kako na primer reagirati v posameznih situacijah. Pomembno je, da novo vedenje vadi ob vseh priložnostih, dokler ne postane samodejno. V takih primerih govorimo o čustvenem učenju, ki je dolgotrajnejše ter potrebuje veliko ponavljanja in vaje. V okviru četrtega spoznanja so

še posebej izpostavljene sposobnosti samonadzora – čustvenega obvladovanja sebe. Vodja bo v začetnih fazah potreboval veliko truda, da se bo obvladal. V nekaterih primerih mora biti sposoben tudi povoziti svoje čustvene vzgibe, kar pa lahko pomeni dodatno breme pri učenju, saj moti zbranost. Vodstvene sposobnosti lahko vodje urijo oziroma utrjujejo tudi z miselnimi vajami; z vizualizacijo, premišljanjem, kakšen odziv bi bil ustrezen v določeni situaciji.

5. Razvijanje trdnih in zaupnih odnosov, ki omogočajo spremembe.

Peto spoznanje izpostavlja pomembnost ljudi, ki vodji pomagajo na njegovi poti. V procesu vase usmerjenega učenja so vodje na vsakem koraku namreč odvisni od drugih, ki jim pomagajo uzreti in izpiliti njihov idealni jaz, ga primerjati z resničnim in meriti njihov napredek. Varnost z vidika odnosov in medsebojnega zaupanja je na tem mestu bistvenega pomena, v kolikor želijo osvojiti nova znanja. V kolikor so vodje pod stresom in se ne počutijo varne med svojimi zaposlenimi, lahko prenehajo z vajo novih vedenjskih odzivov in tako obstanejo na mestu – ne razvijajo novih vodstvenih sposobnosti.

Peto spoznanje zajema tudi pozitiven pomen mentorstva, in sicer z individualne (kaj se dogaja vodji), timske (skupinska dinamika vodstvenega ali delovnega tima) in organizacijske ravni (kako se vse to umešča v kulturo, sisteme, strategijo) (Model vase usmerjenega učenja, 2006; Goleman, 2002, str. 130-189).