

Analiza življenjskih zgodb razvoja vodij: oblikovanje dolgoročne perspektive

Eva Gungel

Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija
evagungel@yahoo.com

Judita Peterlin *

Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija
judita.peterlin@ef.uni-lj.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V čem vidijo vodje smisel svojega vodenja in kako dojemajo svojo vlogo v procesu vodenja in organizacije dela tekom časa?

Namen: Namen prispevka je razširiti znanje na področju časovno občutljive teorije vodenja in proučiti induktivni razvoj časovno občutljive teorije vodenja na podlagi izbranih primerov. Cilj prispevka je pokazati pomen časovno občutljive teorije vodenja na podlagi izbranih primerov vodij. Na podlagi kvalitativne analize se je ugotavljalo razvoj in potek reprezentativnih vodij. Pomožni cilji prispevka so: (1) S pomočjo aktualne domače in tuje literature proučiti časovno občutljivo teorijo vodenja; (2) S pomočjo izbranih primarnih podatkov oblikovati konceptualni model časovno občutljive teorije vodenja na podlagi agregacije zbranih primerov vodij; (3) Podati organizacijska priporočila za celovit razvoj vodij na podlagi multi-kontingenčnega organizacijskega dizajna.

Metoda: V prispevku je uporabljen kvalitativni raziskovalni pristop, in sicer biografska analiza zgodb, ki se izvaja s kvalitativnimi intervjuji. Le ti so deloma polstrukturirani intervju, deloma pa globinski intervju z vodji in njihovimi sledilci in so temeljili na metodologiji pozitivnega povpraševanja.

Rezultati: Raziskava je uravnotežena, triangulirana je perspektiva vodij s perspektivo njihovih sledilcev. Rezultati so bili pridobljeni na podlagi 20 intervjujev, izvedeni so bili intervjuji z 9 sledilci. Na podlagi odgovora na raziskovalno vprašanje je bil izdelan model, ki prikazuje povzete navedbe, ki odgovarjajo na raziskovalno vprašanje in še dodatno povezuje tudi druge vplive (vrednote, osebnostna naravnost, vplivi okolja, sledilec), poleg vpliva časa.

Organizacija: Ugotovitve raziskave predstavljajo koristna vedenja za organizacije, vodje in kadrovice, saj izpostavljajo lasten pogled vodij na smisel vodenja in kako dojemajo svojo vlogo tekom časa. Predstavljajo vpliv lastnih vrednot vodje, njegove osebnostne naravnosti, vplivov okolja.

Družba: Koncepti vodenja so odraz splošnih družbenih in gospodarskih sprememb oz. dinamike v družbenem okolju, ki se jim mora organizacija prilagajati. Vodenje organizacije ima neposreden vpliv na vodenje vključene deležnike in posreden vpliv na širše družbeno okolje. Vse navedeno se odraža v vodenju in v vlogi vodje, kar vpliva na osebno zorenje, mejnike na karierni poti, učenje, nova spoznanja, osebne izkušnje, samoanalizo, kritičen samo-vpogled in odzive sledilcev in se odraža v širšem družbenem okolju.

Originalnost: Raziskava se osredotoča na dimenzijo časa v razvoju vodij, ki je v teoriji zanemarjena. Hkrati združujemo organizacijski dizajn trajnostno naravnane vodenja s konkretnimi ilustracijami primerov razvoja vodenja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Pri izvedeni raziskavi so prisotne omejitve: (1) prevladujejo vodje iz velikih gospodarskih družb; (2) vse družbe delujejo v slovenskem okolju; pogosto vsaj delno lastništvo države; (3) prisotna je precej enovita starostna skupina vodij; (4) obstajajo le lastne izjave vodij in sledilcev o vplivu časa (za nazaj). Mejniki ali sprožilci bi bili lahko ločena tema raziskave, ki je zelo zanimivo izhodišče za raziskovanje razvoja vodstvenega vodenja, je pa področje, glede na izkušnje v obstoječi raziskavi izvedenih intervjujev, lahko delno čustveno občutljivo.

Ključne besede: vodja, vodenje, življenjske zgodbe vodij, razvoj vodij, mejniki, biografska analiza, pristop pozitivnih sprememb, vodstveno vodenje, avtentičnost vodij.

1 Uvod

Dinamika v družbenem okolju se odraža tudi v nenehnem razvoju in spremembah konceptov vodenja. Sledilci so ključni za doseganje ciljev organizacije, zato je eden izmed namenov vodenja tudi vplivanje vodij na dovzetnost svojih sledilcev. Večina uveljavljenih teorij vodenja poudarja pomen osebnostnih lastnosti in obnašanja. A vendar je biografski pristop, poimenovan tudi tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb, v teorijah vodenja praviloma spregledan, čeprav je pomemben potencialni vir, s katerim ima vodja tudi možnost vplivanja na svoje sledilce. V raziskavi smo proučevali induktivni razvoj časovno občutljive teorije vodenja na podlagi izbranih primerov vodij in odgovorili na raziskovalno vprašanje, kako so se odnosi in pristop k vodenju med proučevanim vodjo in njegovimi sledilci spreminjali tekom časa, saj tako eni, kot drugi tekom let zorijo. Raziskovalni konstrukt raziskave je bil proučen s poglobljenim vpogledom v razvoj izbranih vodij. Raziskava v empiričnem delu temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, na biografski analizi zgodb preko globinskih in polstrukturiranih kvalitativnih intervjujev. Razumevanje življenjskih zgodb razvoja vodij je raziskano s pomočjo triangulacije in metode pozitivnega povpraševanja. Uporabljena metoda je bila uporabljena v vprašalnikih izvedenih intervjujev z vodji in sledilci, ki so vsebovala t.i. močna vprašanja. Zbiranje podatkov in njihova razlaga je predstavlja vzajemen proces učenja pri ugotavljanju vrednot, izkušenj in navdihov, ki so omogočili analizo in interpretacijo rezultatov.

Namen tega prispevka je bil razširiti znanje na področju časovno občutljive teorije vodenja in proučiti induktivni razvoj časovno občutljive teorije vodenja na podlagi izbranih primerov; s poglobljenim vpogledom v razvoj izbranih vodij. Cilj prispevka je bil pokazati pomen časovno občutljive teorije vodenja na podlagi izbranih primerov vodij. Na podlagi kvalitativne analize smo ugotavljali razvoj in potek reprezentativnih vodij. Pomožni cilji prispevka so bili: (1) S pomočjo aktualne domače in tuje literature proučiti časovno občutljivo teorijo vodenja; (2) S pomočjo izbranih primarnih podatkov oblikovati konceptualni model časovno občutljive teorije vodenja na podlagi agregacije zbranih primerov vodij; (3) Podati organizacijska priporočila za celovit razvoj vodij na podlagi multi-kontingenčnega organizacijskega dizajna.

2 Teoretična izhodišča

Vidik časa je v teorijah vodenja spregledan, a je pomemben, saj se proces vodenja tekom časovnih obdobij razlikuje in čas vpliva na samo vodenje (Shamir, 2011, str. 312) in proučitev tovrstnega področja teorije vodenja pomeni induktivni razvoj časovno občutljive teorije vodenja in predstavlja dodano vrednost (Shamir, 2011, str. 307).

Vodenje je dinamičen sistem, ki se tekom trajanja nenehno spreminja (Shamir, 2011, str. 310), vendar večine študij ne zanima podatek o trajanju odnosa. Vodenje ne more biti ustrezno razumljeno le z vidika ene časovne točke, saj je zaznati različne faze kot. npr: tujec, znanec in zrela faza (Harris, Li, & Kirkman, 2014), in ko vodja in sledilec napredujeta skozi

te faze razvoja, njuna rast napreduje iz nekega pogodbenega odnosa v odnos, za katerega je značilna zvestoba in podpora (Shamir, 2011, str. 310).

Namen vodenja je soočanje s spremembami (Kotter, 2001, str. 4) in večanje njegovega pomena izhaja iz povečane konkurenčnosti in ranljivosti poslovnega sveta, saj tipski prijemi, ki so bili včasih primerni, danes, tudi zaradi pomanjkanja avtentičnosti, ne delujejo več. Sledilci prepoznajo vodjo za avtentičnega, ko vidijo doslednost v njegovih dejanjih (Gardner et al., 2005, str. 348), vodja dosega svojo avtentičnost preko samozavedanja, samospoštovanja in avtentičnih dejanj in odnosov (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005, str. 345). Shamir in Eilam (2005, str. 396-398) izpostavljata štiri ključne značilnosti avtentičnih vodij: (1) se ne pretvarjajo (ne igrajo vloge vodje in se ne prilagajajo pričakovanjem drugih), pač pa so odraz svojega pravega resničnega jaza; (2) motivirajo jih osebna prepričanja, ne pa status, čast ali ostale osebne ugodnosti, ki izhajajo iz vodenja. Vodijo iz prepričanja, saj v vrednotah vidijo svoj smisel in svoje poslanstvo; (3) so originali in ne kopije, vodijo skladno z svojimi lastnimi pogledi. Čeprav so njihove vrednote in prepričanja lahko enaka ali podobna drugim, so oni svoja posebili prek lastnih doživetij, izkušenj, čustev in refleksije na že doživete izkušnje in čustva; (4) dejanja avtentičnih vodij temeljijo na njihovih osebnih vrednotah in prepričanjih. Njihova dejanja so skladna z izraženimi besedami in prepričanji, sledilci v njih prepoznajo visoko stopnjo integritete, njihova prepričanja in vrednote so jasne.

Pristop življenjskih zgodb vodij sta vpeljala Shamir in Eilam (2005) in je metoda razvoja avtentičnih vodij, ki temelji na življenjski zgodbi, ki jo sledilec pripoveduje vodja in v njej pripisuje pomen dogodkom, ki jih je doživel; življenjske zgodbe ustvarjajo vodje in vodje načrtno preoblikujejo lastne življenjske zgodbe in oba procesa sta pomembna za razvoj odnosov pri vodenju (Shamir, Dayan-Horesh, & Adler, 2005, str. 16). Prav tako Shamir in Eilam (2005, str. 398) izpostavljata, da avtentično vodenje ne predpostavlja določenega stila vodenja, niti določenih vrednot ali prepričanj, kar je razlika od siceršnjih definicij avtentičnega vodje in vodenja, ki predpostavlja prisotnost pozitivne moralne perspektive. Kot definicijo avtentičnega vodenja vpeljujeta konstrukt avtentičnega sledenja, ki je doseženo s sledilci, ki sledijo vodjem iz avtentičnih razlogov in imajo avtentični odnos z vodjo (Shamir & Eilam, 2005, str. 401).

Avtentični vodja ima jasno izoblikovano samozavedanje in samopodobo, saj Shamir in Eilam (2005, str. 402) ugotavljata, da je to tudi rezultat razvoja življenjske zgodbe, kjer preko zgodbe, ki jo vodja razlaga in preoblikuje, izraža svoje lastnosti in vrednote. Življenjske zgodbe lahko zagotovijo vodjem smoter, iz katerega črpajo svojo avtentičnost (Shamir & Eilam, 2005, str. 396). Sledilčevo spoštovanje in občudovanje vodje in njegovo poistovetenje z njim lahko temelji na vodjevi življenjski zgodbi, kakor lahko iz zgodb izhaja referenčna moč in karizma vodje, ki jo zaznavajo sledilci. Zato je mogoče, da je vodja pri sledilcih bolj sprejet na podlagi njim poznane življenjske zgodbe, kakor na podlagi vedenja ali stila vodenja (Shamir et al., 2005, str. 14). Življenjska zgodba, ki jo pripoveduje avtentični vodja svojim

sledilcem, je že samo po sebi vodstveno vedenje (Shamir et al., 2005, str. 14), saj vodje preko zgodb izražajo svoje lastnosti, poglede, vrednote, čustva in cilje (Shamir & Eilam, 2005, str. 402-404).

Razvojni model avtentičnega vodenja predpostavlja, da se tako vodja, kot sledilec, razvijata sčasoma in njun odnos postaja čedalje bolj avtentičen (Gardner et al., 2005, str. 359-361). Niz biografskih dogodkov oblikuje vodja v življenjsko zgodbo, z namenom vodenja sledilcev, in hkrati izpostavljeni dogodki omogočajo tudi samemu vodji lasten razvoj v času, saj mu pripovedovana zgodba postavlja časovno odmaknjeno zrcalno podobo.

Za razumevanje odnosov pri vodenju in njegovih posledic je pomembno upoštevati ne le sedanost, pač pa tudi preteklost in predvideno prihodnost (George & Jones, 2000, str. 669), a večina teorij in študij vodenja zanemarija časovno dimenzijo (Shamir, 2011, str. 307), saj mine določen čas, preden se vplivi vodenja, ki izhajajo iz individualnih razlik vodje, sploh zaznajo, na to zaznavo pa vplivajo tudi značilnosti sledilcev (Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2012, str. 645). Prevladujoča paradigma teorije vodenja je omejena na sedanji čas in ne predvideva dejstva, da je večina vlaganj v vodenje dolgoročnih in se rezultati pokažejo šele tekom časa (Shamir, 2011, str. 307). Odnosi v procesu vodenja se razvijajo sčasoma; dolžina časa in pogostost, s katero so vodje in sledilci skupaj sodelovali, povečuje možnost razvoja prijateljstva (Bluedorn & Jaussi, 2008, str. 656). Življenjska zgodba zagotavlja trenutno razlago o osebi, zato tudi za pretekla obdobja obstaja utemeljitev v trenutnem času (Shamir et al., 2005, str. 17); zgodbe se tekom časa spreminjajo tako zaradi novih življenjskih dogodkov, kakor tudi zaradi spremembe razumevanja samega sebe (McAdams, 2015, str. 297). Čas je odločilen za razumevanje vodenja, za razumevanje odnosov med vodjo in sledilcem, saj čas, celo brez vpliva zunanjih faktorjev in dogodkov, sam po sebi lahko vpliva na naravo medsebojnih razmerij (Shamir, 2011, str. 310).

Na začetku grajenja medsebojnega odnosa, sledilci in vodje praviloma uživajo v nekem obdobju »medenih tednov«, to je čas, v katerem prejemajo sledilci pozitivna pričakovanja od vodje in se sami pozitivno vedejo v odnosu do vodje, a kasneje v razmerju nastopi razočaranje nad vodjo in zato sledilci posledično manj podpirajo vodjo in so manj tolerantni do napak, ki jih zaznajo pri vodji (Shamir, 2011, str. 310). Obstaja tudi razlaga, ki jo je podal Hollander (v Shamir, 2011, str. 310), da mora vodja v času vzpostavljanja odnosa pokazati, da se je podredil normam skupine, z namenom, da pridobi zaupanje sledilcev. Kasneje, ko je vodja dokazal svojo lojalnost skupini, se odnos spremeni in sledilci podelijo vodji »posebno zaupnico«, ki mu omogoča odmik od norm skupine, ne da bi bil zaradi tega zavrnjen. Tudi starost vodje je spregledana spremenljivka v raziskovanju vodenja, vendar le ta s precejšnjo verjetnostjo napoveduje vedenja pri vodenju (Zacher, Rosing, & Frese, 2011, str. 43).

Sprašujemo se, kako so se odnosi in pristop k vodenju med proučevanim vodjo in njegovimi sledilci spreminjali tekom časa. V večini študij vodenja je komponenta časa zanemarijena (Zacher et al., 2011) oz. spregledana (Shamir, 2011, str. 307). Vključitev dimenzije časa

(Zimbardo & Boyd, 1999) pomeni induktivni razvoj časovno občutljive teorije vodenja, ki pomeni dodano vrednost in doprinos k obstoječim teorijam vodenja. Vodja, kakor njegovi sledilci, tekom let zorijo (Choi, 1999) in se razvijajo, zato je zanimivo vprašanje, kako so se njihovi medsebojni odnosi spreminjali v tem obdobju (Shamir, 2011, str. 307). Pri razvoju vodje je pomembno, da v razvojne aktivnosti integriramo management povezav z deležniki v procesu vodenja tekom časa. Naša raziskava temelji na teoretičnem okviru multi-kontingenčnega organizacijskega dizajna trajnostnega razvoja vodenja (Burton, Obel, & Hakonsson, 2015, str. 9). Model opredeljuje poleg časovne dimenzije tudi kontingenčne faktorje, ki usmerjajo razvoj vodenja z dolgoročno naravnostjo, in sicer: (1) cilji in spekter delovanja; (2) strategija; (3) struktura; (4) procesi in ljudje; (5) koordinacija, kontrola in spodbude:

- **Cilji in spekter razvoja:** Pri opisu okolja organizacije izhajamo iz opredelitve dveh dimenzij (Burton, Obel, & Hakonsson, 2015, str. 53), in sicer kompleksnosti in nepredvidljivosti. Kompleksnost se nanaša na število faktorjev v okolju organizacije in njihovo soodvisnost. Nepredvidljivost pa se nanaša na pomanjkanje razumevanja okolja.
- **Strategija:** Ko razvijamo razvojne aktivnosti vodij, se je potrebno skupaj s kadrovskimi strokovnjaki, vrhnjim vodstvom in vpletenimi osebami, ki jih razvijamo v vodje vprašati, katere so strateške prioritete razvojnih aktivnosti. Pri tem se naslonimo na opredeljene kompetence znotraj organizacijske kulture.
- **Struktura:** Nove organizacijske oblike so postale dosti bolj brezmejne, tako geografsko kot glede na raznolikost aktivnosti in spektra ljudi, ki so vključeni pri razvoju vodij (Burton v Burton et al., 2015, str. 99).
- **Procesi in ljudje:** Nadgradnja organizacijskega dizajna je dizajn procesov in sistemov dela z ljudmi, kjer organizacijski dizajn definiramo kot razdelitev nalog celotne organizacije v manjše naloge in koordinacijo teh podenot tako, da skladno spadajo skupaj in omogočajo učinkovito doseganje dolgoročnih ciljev (Burton et al., 2015, str. 8, 125). razvojno naravnana klima ima malo napetosti in visoko stopnjo pripravljenosti za spremembe. Spremljajoča čustva so navdušenje, vznemirjenje in sreča. Ljudje v takšni organizacijski klimi so naklonjeni novim priložnostim, osebnostni in profesionalni rasti in visoki kakovosti delovnega življenja.
- **Koordinacija, kontrola in spodbude:** Vodstvene naloge se delijo na urejene naloge, ki so visoko ločljive in ponovljive. Komplicirane naloge niso enostavno ločljive, ampak visoko ponovljive. Fragmentirane naloge so zelo ločljive, ampak neponovljive. Zagonetne naloge niso niti razgradljive, niti ponovljive (Burton et al., 2015, str. 133).

3 Metoda

V raziskavi je uporabljen kvalitativni raziskovalni pristop, in sicer biografska analiza zgodb, ki se izvaja s kvalitativnimi intervjuji. Le ti so deloma polstrukturirani intervju, deloma pa globinski intervju z vodji in njihovimi sledilci in so temeljili na metodologiji pozitivnega povpraševanju (Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2008). Podatki iz intervjujev so agregirani in anonimni oz. po zaključenih intervjujih anonimizirani, saj se je z zagotovitvijo popolne anonimnosti podatkov zagotovila njihova boljša kakovost.

Razumevanje življenjskih zgodb razvoja vodij je bilo raziskano s pomočjo triangulacije in metode pozitivnega povpraševanja; na podlagi intervjujev je bila pridobljena percepcija razvoja kompetenc vodij tekom časa s perspektive razumevanja samih vodij (samoocena), kot tudi s perspektive njihovih sledilcev. Pridobljeni odgovori so omogočili razumevanje razvoja vodij v času.

Empirični del raziskave temelji na krovnem kvalitativnem raziskovalnem pristopu (Bryman, 2004), v okviru katerega so izvedeni globinski in polstrukturirani intervjuji, ki tematsko temeljijo na pozitivnem povpraševanju (Cooperrider et al., 2008; Bushe & Kassam, 2005; Grant & Humphries, 2006).

4 Rezultati

4.1 Soočanje vodij s kompleksnostjo in nepredvidljivostjo, ki jo prinašajo različne situacije vodenja tekom časa

Vodje pri soočanju s kompleksnostjo in nepredvidljivostjo, ki jo prinašajo situacije vodenja, poskušajo zajemati iz preteklih uspešnih ali neprimernih izkušenj in ravnanj in praviloma k reševanju pristopajo bolj analitično in racionalno ter umirjeno, kot je bilo zanje značilno na začetku njihovih vodstvenih poti.

Vodje v turbulentnih, dinamičnih časih količinsko pridobijo več znanja v časovni enoti, kot to velja za stabilen in miren čas. Vendar pa večinoma ocenjujejo, da jim le stabilno časovno obdobje omogoča dolgoročno strateško načrtovanje in načrtovan razvoj skupnih ciljev.

Sodobna IT tehnologija je v zadnjem desetletju doživela pomemben razvoj in kar nekaj vodij je izpostavilo lastno poznavanje in zanimanje za to področje za pomembno konkurenčno prednost pri razvoju v vodjo, saj so bili zaradi teh znanj in prej opaženi pri napredovanju v primerjavi s sodelavci.

Tendenca osebni - neosebni stik s sledilci se je tekom razvoja vodenja spreminjala, to spremembo so izpostavljali starejši vodje, ki so poudarjali ravno pomen osebnega stika in posledično vzpostavljenega zaupanja kot pomembnega orodja, ki pa v današnjih časih napetih urnikov ni več mogoč v enaki meri. Kljub temu bi si praviloma vodje z leti želeli več osebnega stika s sledilci, saj se šele sčasoma zavejo njegovega pomena.

Praviloma so vodje z leti postali bolj zaupljivi, kar je posledica njihovih izkušenj in lastnega zorenja, motivacije zaposlenih, pogost je bil tudi odgovor, da si več ne ustvarijo slike o posamezniku na prvi vtis. Prisoten pa je bil tudi odgovor, da so manj zaupljivi in da želijo zaostriti disciplino v organizaciji. Vsi vodje pa so si ustvarili svoj krog zaupnikov, ki praviloma ni povezan s formalno organizacijsko strukturo.

Vodje dajejo prednost organiziranim aktivnostim razvoja vodenja znotraj organizacije, saj od vodij pričakujejo predhodno dobro poznavanje strokovnega področja, kakor skladnost s korporativno kulturo; obe zahtevi bi bilo pri zunanjem kadrovanju težje doseči v kratkem času, ob povečanem tveganju zadovoljstva vseh vključenih akterjev..

Praviloma se vodje tekom časa raje srečujejo z urejenimi, preglednimi in predvidljivimi področji reševanja. Pod pogojem, da jim le ta predstavlja motivacijo. Pri soočanju z vodstvenimi izzivi poudarjajo pomen zadovoljstva vseh sodelavcev, preteklih izkušenj, znanj, čustvene stabilnosti in formalnih in neformalnih izobraževanj.

4.2 Dokazni citati razvojnih aktivnosti vodij

4.2.1 Cilji in spekter razvoja

Na podlagi organizacijskega modela naši rezultati kažejo sledeče manifestacije multi-kontingenčnega organizacijskega dizajna trajnostnega razvoja vodenja, in sicer jih bomo navedli v obliki teoretičnega okvira s konkretnim primerom v izvedeni raziskavi prek citatov.

Vodje so izpostavili sledeče misli ob svojem razvoju v vodjo: (1) Pomembno je delo na lastni osebnosti, na sebi kot človeku; (2) Vedno zoriš tekom časa; (3) Sledim nekemu vzorcu, ki se mi zdi dober; (4) Spreminjam se z lastnim osebnim zorenjem, samozavestjo, ker vem, kaj zmorem; (5) Da čez čas vidiš, da ti ljudje zaupajo, da vidiš premike pri ljudeh, na podlagi lastnih spodbud in zaupanja; (6) Da s svoji delovanjem, pristopom, samimi rezultati prispevaš k skupnim ciljem; (7) Navdušenje sodelavcev ob realizaciji naloge, da vidijo pri sebi neko zadovoljstvo z opravljenim; (8) Želim dosežati cilje organizacije, navdihuje me zadovoljstvo sodelavcev ob doseženih ciljih in da radi delajo to, kar delajo; (9) Zorel sem kot človek, vedno povezoval kolektiv, veliko komuniciral, uspel ljudi prepričati v spremembe in izboljšave.

4.2.2 Strategija

Strategija pri razvoju je bila različna, npr *oportunistična*. Ko sem bil mlad se mi je zdelo izjemno biti vodja. V tem primeru je bila želja, biti pomemben in imeti vpliv in občutek spoštovanja okolja. Vabilo bilo od nadrejenih znotraj obstoječe organizacije.

Še en primer odgovora za oportunistično je, da je direktor in naziv mu pomeni veliko.

Idealistična: (1) Ko sem bila čisto na začetku, me je bilo strah, potem pa se dobila vpogled v realno sliko poslovnega življenja in dvignila se mi je samozavest; (2) Moj prvi vodja je bil

moj mentor in je bil res odločilen. Imel je neverjetno zaupanje vame; in (3) Vpliv moje mentorice, njeni strokovni in človeški pogledi me spremljajo še danes.

Odsotnost strategije: (1) Ni bilo nobene pomoči, bila sem vržena v vodo; (2) Precej nepričakovano sem postal vodja in bil prepuščen samemu sebi; (3) Imel sem srečo, da sem našel mentorje, ki še sedaj podzavestno vplivajo na moje razumevanje dobrega poslovanja.

4.2.3 Struktura

Podporno okolje za razvoj vodij je ključnega pomena za razvoj v vodjo. Naša raziskava kaže na pester nabor razvojnih aktivnosti, ki so jih sodelujoči v raziskavi izpostavili kot dragocene pri njihovem razvoju: mentorji, prenos znanja od nadrejenih, naklonjenost nadrejenih in sodelavcev, pomoč sodelavcev, notranje in zunanje izobraževanje, pridobivanje vodstvenih veščin, letni osebni razgovori, jasna nasledstvena politika v organizaciji, vzpostavljen sistem nadomeščanja in obveščanja za primere odsotnosti in usposabljanje za specifična znanja.

4.2.4 Procesi in ljudje

Sodelujoči v raziskavi so kot ključne procese za njihov razvoj v vodje opredelili sledeče: (1) Vodenje pomembnega projekta, pri katerem se je bodoči vodja izkazal; (2) Odhod nadrejene v drugo organizacijo; (3) Širitev organizacije, nove organizacijske enote; (4) Spremenjena organizacijska shema; in (5) Dobro poznavanje delovanja organizacije še od ustanovitve. Ključne osebe pri razvoju v vodjo so nadrejeni, mentorji (znotraj ali zunaj oddelka) in osebni idoli.

4.2.5 Koordinacija, kontrola in spodbude

Vodje pojasnjujejo, da naj bi vrednostni sistem izhajal predvsem iz družine in se je le delno prilagodil organizaciji oz. družbi. Zanje naj bi notranje vrednote predstavljale glavno notranjo kontrolo, ob sočasnem spoštovanju zakonodaje in korporativne kulture organizacije. Primarna socializacija je bila odločilna pri postavitvi vrednostnega sistema vodij, kar kaže na pomen vseživljenjskega pristopa razvojnih aktivnosti in njihove refleksije, kar je pretežno vloga kadrovskega pristopa v delovnem okolju. Pri koordinaciji dela so vodje različno zadovoljni, srednja vodstvena raven ima pogosto težave z delegiranjem nalog.

5 Razprava

Raziskava je uravnotežena, triangulirana je perspektiva vodij s perspektivo njihovih sledilcev. Rezultati so bili pridobljeni na podlagi 20 intervjujev, izvedeni so bili intervjuji z 9 sledilci. Osnova za izvedbo intervjuja so bila vnaprej zasnovana vprašanja, ki smo jih povezali z vmesnimi vprašanji, prilagojenimi posamezniku, ki so vzniknila tekom intervjuja.

Naša raziskava odgovarja na raziskovalno vprašanje sledeče: Vodje vidijo smisel svojega vodenja v skupnih ciljih, v doseženih rezultatih dela, v zaupanju, v motivaciji, v zadovoljstvu

vseh vključenih in v lastnem zorenju. Svojo vlogo v procesu vodenja vodje dojemajo v vlogi odločevalca, ki navdihuje ljudi, da radi delajo in so zadovoljni s svojim delom.

Pomembno je, koliko časa je nekdo že na vodstvenem položaju, torej se upošteva pri organizacijskem dizajnu razvoja vodenja najprej čas in pa izkušnost na ključnih vodstvenih dimenzijah. Nato se upošteva, kako dobro se je vodja sposoben prilagajati kontingenčnim dejavnikom. Delegiranje se je izkazalo za ključno pri konkretnem razvoju vodij prek delovnih nalog. Način, kako vodja pristopi k delegiranju delovnih nalog pomembno vpliva na angažma in sposobnost razvijanja potencialov znotraj organizacije med samim delovnim procesom, kar lahko nadrejeni tudi spremljajo.

6 Zaključek

Ugotovitve raziskave predstavljajo koristna vedenja za organizacije, vodje in kadrovice, saj izpostavljajo lasten pogled vodij na smisel vodenja in kako dojemajo svojo vlogo tekom časa. Predstavljajo vpliv lastnih vrednot vodje, njegove osebnostne naravnosti, vplivov okolja, prav tako izkazujejo pomemben vpliv sledilcev na vodjo.

Koncepti vodenja so odraz splošnih družbenih in gospodarskih sprememb oz. dinamike v družbenem okolju, ki se jim mora organizacija prilagajati. Vodenje organizacije ima neposreden vpliv na vodenje vključene deležnike in posreden vpliv na širše družbeno okolje. Proučevanje teoretičnega ozadja raziskovalnega konstrukta smo uporabili za oblikovanje priporočil sodobnih vrednostno osnovanih in časovno določenih teorij vodenja. Vse navedeno se odraža v vodenju (skupni cilji, doseženi rezultati dela, zaupanje, motivacija, zadovoljstvo vseh vključenih, lastno zorenje) in v vlogi vodje (odločevalec, ki navdihuje ljudi, da radi delajo, pomoč, zaupanje, prebujanje pravih lastnosti v sledilcu, se zna odločati, izkazuje zaupanje sledilcu), kar vpliva (kot se tudi povratno odziva) na osebno zorenje, mejnike na karierni poti, učenje, nova spoznanja, osebne izkušnje, samoanalizo, kritičen samo-vpogled in odzive sledilcev in se odraža v širšem družbenem okolju.

Raziskava na vzorcu slovenskih vodij, s pomočjo kvalitativne raziskave in z metodo vodenja pozitivnih sprememb, odpira več tem, katerim je skupna biografska analiza življenjskih zgodb razvoja vodij tekom časa. Tekom kvalitativnih intervjujev je tematika pri vodjih požela precej zanimanja in tudi želja za izboljšanje njihovega pristopa vodenja. Med prvimi slovenskimi raziskovalci smo tudi uporabili pristop vodenja pozitivnih sprememb pri preučevanju razvoja vodenja v slovenskem poslovnem okolju.

Pri izvedeni raziskavi so prisotne naslednje omejitve: (1) prevladujejo vodje iz velikih gospodarskih družb; (2) v raziskavi je zastopanih le nekaj gospodarskih panog, med določenimi gospodarskimi družbami obstaja lastniška povezanost; (3) vse družbe delujejo v slovenskem okolju; pogosto vsaj delno lastništvo države; (4) odziv vodij na sodelovanje je bil skromnejši od prvotno predvidenega; (5) prisotna je precej enovita starostna skupina vodij; (6) obstajajo le lastne izjave vodij in sledilcev o vplivu časa (za nazaj); (7) verjetna človeška

subjektivnost; (8) potencialna pristranskost; in (9) ni kontrole resničnosti navedb v intervjujih (metoda pozitivnega povpraševanja).

Pri analizi življenjskih zgodb je potrebno tudi upoštevati, da čeprav so življenjske zgodbe samopromocija vodij, ki jih tudi namenoma prikrojijo, šteje ugotovitev večjega števila, na primer desetih življenjskih zgodb, ki kažejo na vrednote, ki jih vodja želi poudariti (Shamir, 2005).

Naši predlogi nadaljnjega raziskovanja so razširitev raziskave še na tretjo raven vodenja, predhodno izvedbo vsaj treh pilotskih intervjujev v delu izbiranja in vabljenja intervjuvancev - temu delu naj bodoči raziskovalci namenijo več časa. Svetujemo, da so intervjuvanci pretežno osebe, ki jih že raziskovalci že poznajo v vlogi vodje, saj se tako lahko intervjuji bolj poglobljeno razvijejo. Raziskovalci naj izvajajo intervjuje v treh sklopih in po obdelavi predhodnega skopa vprašanja v naslednjem sklopu prilagodijo ugotovitvam. Mejniki ali sprožilci bi bili lahko ločena tema raziskave, ki je zelo zanimivo izhodišče za raziskovanje razvoja vodstvenega vedenja, je pa področje, glede na izkušnje v obstoječi raziskavi izvedenih intervjujev, lahko delno čustveno občutljivo.

Kdaj pristopiti h katerim razvojnim aktivnostim vodenja je strateško vprašanje, ki se dotika samega kadrovskega bistva sodobne organizacije. Način, kako pristopiti k razvoju, pa je sočasno potrebno razrešiti v sozvočju s potrebami sodelujočih v razvojnih vodstvenih aktivnostih, usposobljenimi strokovnjaki na kadrovskem in andragoškem področju ter vrhnjim managementom organizacije, ki redno spremlja razvojni napredek.

Reference

1. Antonakis, J. A., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 643-650.
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
3. Bluedorn, A. C., & Jaussi, K. S. (2008). Leaders, followers, and time. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 654-668.
4. Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729-769.
5. Burton, R.M, Obel, B., & Hakonsson, D.D. (2015). *Organizational Design: A step-by-step approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
6. Bushe, G. R., & Kassam, A. F. (2005). When Is Appreciative Inquiry Transformational? A Meta-Case Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161-181.
7. Choi, Y. (1999). The Model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421.
8. Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook for Leaders of Change*. Brunswick, OH: Crown Custom Publishing.

9. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
10. George, J. M., & Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. *Journal of Management*, 26(4), 657-684.
11. Grant, S., & Humphries, M. (2006). Critical evaluation of appreciative inquiry. Bridging an apparent paradox. *Action Research*, 4(4), 401-418.
12. Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014). Leader – member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 1001-1024.
13. Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, Best of HBR. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.regonline.com/custImages/250000/250761/5%20Articles%20and%20YB%20Profile%20for%20Reading-SLDP.pdf>
14. McAdams, D. P. (2015). *The Art and Science of Personality Development*. The Guilford Press: New York.
15. Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 307-315.
16. Shamir, B., Dayan-Horesh, H., & Adler, A. (2005). Leading by Biography: Towards a Life-story Approach to the Study of Leadership. *Leadership*, 1, 13-29.
17. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
18. Zacher, H., Rosing, K., & Frese, M. (2011). Age and leadership: The moderating role of legacy beliefs. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 43-50.
19. Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting Time in Perspective: A Valid, Reliable Individual-Differences Metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1271-1288.

Mag. **Eva Gungel** ima dvajsetletne delovne izkušnje v gospodarstvu, krajše obdobje se nanaša na industrijo, pretežno del pa na finančno panogo. V zadnjem desetletju kot preizkušena notranja revizorka zaznava tudi pomen odnosov med zaposlenimi, zavzetosti zaposlenih, kariernih poti in vodenja za doseganje ciljev organizacije. To zanimanje je botrovalo tudi izbiri teme magistrskega dela. Magistrirala je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, na smeri poslovanje in organizacija, na temo analize življenjskih zgodb razvoja vodij.

Doc. dr. **Judita Peterlin** dela na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in sicer na Katedri za management in organizacijo. Sodeluje pri sledečih predmetih: Management v angleškem jeziku, Temelji managementa in organizacije, Temelji managementa, Management učenja in znanja in Napredni management. Njeno raziskovalno zanimanje je teorija razvoja vodenja, družbena inovacija in management učenja ter management trajnostno naravnane prehranskega sistema. Od leta 2015 sodeluje v odboru Eating City International Platform.

Abstract:

Analysis of Leaders' Life Stories: Long-Term Perspective Design

Research Question (RQ): How do leaders see their purpose during the organization and process of leading through time dimension?

Purpose: The purpose of this paper is to expand knowledge in the field of time-sensitive inductive theory of leadership theory on the basis of selected examples of leaders. The aim of this paper is to show the importance of time-sensitive leadership theory on the basis of selected examples of leaders. Based on qualitative analysis we wish to identify the development and progress of representative leaders and provide organizational design of strategical leadership development context. Goals are: (1) Examine time-sensitive leadership theory; (2) Create a conceptual model of time-sensitive leadership theory based on the aggregation of the collected cases of leaders; (3) Provide organizational recommendations for the comprehensive development of leaders on the basis of multi-contingency organizational design model.

Method: We used a qualitative research approach, namely biographical stories analysis of the conducted qualitative interviews. These were partly semi-structured interviews, partly in-depth interviews with the leaders and their followers and were based on the methodology of appreciative inquiry.

Results: The study is well balanced, triangulation was implemented by incorporating the perspective of leaders and followers. The results were obtained on the basis of 20 interviews and 9 interviews with followers. Based on the answers to the research question a model was designed that shows the summarized statements which answer the research question and further connect other influences (values, personality orientation, environmental impact, follower) in addition to the effect of time.

Organization: The findings provide useful recommendations for organizations, managers and human resources managers as we emphasize leaders' own perspectives on the meaning of leadership and how they perceive their role over time. We present the impact of leaders' own values, their personal attitudes, environmental influences.

Society: Leadership is a reflection of the general social and economic changes or dynamics in the social environment to which organization adjusts. Leading the organization has a direct impact on the stakeholders and wider social environment. All this is reflected in the leadership and the role of leaders, which is reflected in the personal maturation of leaders, milestones in their careers, learning new knowledge, personal experience, self-analysis, self-critical insights and responses of followers and is also reflected in the wider social environment.

Originality: Our research focuses on the dimension of time in the development of leaders, which is neglected in theory. At the same time we combine the organizational design of a sustainable leadership development with concrete illustrations of examples of leaders.

Limitations / further research: In our study there are several main limitations: (1) top managers dominate in our research sample; (2) all companies operate in the Slovenian environment; often at least partial ownership of the country; (3) there is a fairly homogenous age group of leaders; (4) there are self-declared statements of leaders and followers of the impact of time (for the past). Milestones or triggers could be a separate research topic which is very interesting starting point to explore the development of leadership behavior, but it is an area that may be partially emotionally sensitive.

Keywords: leader, leadership, life stories of leaders, development of leaders, milestones, biographical analysis, appreciative inquiry, leadership behaviour, authentic leaders.

Copyright (c) Eva GUNGEL, Judita PETERLIN



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.