

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

Maja PEZDIR

POVEZANOST STILOV VODENJA Z NEKATERIMI DEJAVNIKI DELOVNEGA OKOLJA
IN SPOPRIJEMANJEM S STRESOM ZAPOSLENIH

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

Maja PEZDIR

POVEZANOST STILOV VODENJA Z NEKATERIMI DEJAVNIKI DELOVNEGA OKOLJA
IN SPOPRIJEMANJEM S STRESOM ZAPOSLENIH

DIPLOMSKO DELO

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Evi Boštjančič za vso izdatno pomoč in podporo pri izvedbi raziskave v okviru diplomskega dela. Izkušnje, ki sem jih pridobila tekom izdelave diplomskega dela, imajo zame neprecenljivo vrednost. Obenem gre zahvala tudi vsem petim neimenovanim podjetjem, brez katerih tega diplomskega dela ne bi bilo. Zahvaljujem se tudi doc. dr. Gregorju Sočanu za vse statistične in metodološke posvete ter nasvete. Hvala tudi celotnemu oddelku za psihologijo Filozofske fakultete za nepozabna in zanimiva študijska leta. Nenazadnje pa se zahvaljujem tudi družini in partnerju za vse njihove spodbude, podporo in potrpežljivost.

POVZETEK

Stil vodenja vodij predstavlja pomemben del delovanja organizacije, tudi za zaposlene. Raziskovanje stilov vodenja je bilo v preteklosti nemalokrat osredotočeno na povezavo z učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije. V porastu pa je tudi zanimanje za stile vodenja in različne vidike na nivoju zaposlenih. Avtorica je zanimala dokaj neraziskana povezanost stilov vodenja vodij z načini spoprijemanja s stresom zaposlenih, dejavniki rizika in rizikom za izgorelost v delovnem okolju ter trenutnim stresom zaposlenih na delovnem mestu. Izhajala je iz modela polnega razpona vodenja Bassa in Avolia (2004), ki ga sestavljajo transformacijski, transakcijski in pasivno - izogibajoči stil vodenja ter devet podrednih stilov vodenja. Za to je uporabila vprašalnik MLQ (5X), poleg tega pa še vprašalnika Načini spoprijemanja s stresom (WCQ II) in Riziko za izgorelost (BPI) ter samostojno postavko o trenutni stopnji stresa na delovnem mestu. Raziskavo je izvedla v petih organizacijah iz podobne panoge.

Ugotovljene so bile zmerne do nizke povezanosti treh osnovnih stilov vodenja s strategijami spoprijemanja kot so sprejemanje odgovornosti, pozitivna ponovna ocena ter samokontrola. Zaposleni, pogosteje izpostavljeni transformacijskemu ali transakcijskemu stilu vodenja, so se tudi sami pogosteje posluževali omenjenih strategij spoprijemanja s stresom. Redkeje so jih uporabljali zaposleni, katerih vodja je pogosteje kazal vedenja pasivnega vodenja z izjemami. Ti izsledki le delno potrjujejo hipoteze. V večji meri so bile potrjene predvidene povezave med stili vodenja in rizikom za izgorelost in trenutno stopnjo stresa na delovnem mestu. Zaposleni, katerih vodja je pogosteje kazal vedenja transformacijskega ali transakcijskega vodenja, so poročali o nižji stopnji trenutnega stresa na delovnem mestu in so imeli manjši riziko za izgorelost. Nasprotno se je pokazalo pri pasivno - izogibajočem stilu vodenja. Te povezave so bile zmerne do zmerno visoke.

V delu avtorica poudarja pomen stilov vodenja vodij za zaposlene in predstavlja možne razlage rezultatov. Raziskava odpira možnosti za nadaljne raziskovanje povezanosti stilov vodenja in spremenljivk na nivoju zaposlenih.

Ključne besede: stili vodenja, stres na delovnem mestu, spoprijemanje, zaposleni

ABSTRACT

Leadership styles are an important part of the organization, especially for employees. Past research on leadership styles often focused on their connection to the organizational performance. In the last years, interest in leadership styles and their connection to employee's well-being is increasing. The author was interested in the relatively unexplored correlation of leadership styles and employee's coping strategies, risk of burnout, burnout factors in the work environment and their current workplace stress. She used the Full Range Leadership model (Bass and Avolio, 2004) with nine leadership styles in three basic categories. We measured them with a questionnaire MLQ (5X). She also used the Ways of Coping Questionnaire (WCQ II), Burnout Potential Inventory (BPI) and an item on the current level of workplace stress. The research was conducted in five organizations, coming from similar industries.

Results show low to moderate correlations of the three basic leadership styles and coping strategies such as accepting responsibility, positive reappraisal and self-controlling. These coping strategies were more frequently used by employees, whose leaders often used transformational and transactional leadership style. Employees, whose leaders frequently used passive management by exception, used less of the mentioned coping strategies. These results partially confirm the hypotheses. Almost fully confirmed were the expected correlations between leadership styles, the risk of burnout and the level of workplace stress. Lower levels of stress at work and risk of burnout were found for employees, whose leader showed more transformational or transactional leadership behaviors. Results for passive – avoidant leadership style show correlations in the opposite direction. The correlations were moderate to moderately high.

Our results and discussion point out the importance of leadership styles of leaders for their co-workers. In this research we wanted to broaden the research on leadership styles and open up opportunities for further exploration of the topic.

Key words: leadership styles, occupational stress, coping behavior, personnel

KAZALO

1.0 UVOD.....	11
1.1 VODENJE	11
1.1.1 Definicije vodenja.....	12
1.1.2 Organizacijsko vodenje	13
1.1.3 Teorije vodenja.....	15
1.1.3.1 Klasične teorije vodenja	16
1.1.3.2 Sodobne teorije vodenja	18
1.1.3.2.1 Karizmatično vodenje.....	18
1.1.3.2.2 Transformacijsko in transakcijsko vodenje	19
1.1.3.2.2.1 Model polnega razpona vodenja.....	20
1.1.3.2.3 Prihodnji izzivi in usmeritve sodobnih teorij vodenja.....	27
1.2 STRES	29
1.2.1 Opredelitev stresa	29
1.2.2 Spoprijemanje s stresom.....	31
1.2.2.1 Definicije in usmeritve spoprijemanja s stresom.....	31
1.2.2.2 Učinkovitost načinov spoprijemanja s stresom	35
1.2.2.3 Trendi in smeri raziskovanja spoprijemanja v prihodnosti	36
1.2.3 Stres in dejavniki delovnega okolja.....	38
1.3 STILI VODENJA, SPOPRIJEMANJE S STRESOM IN DEJAVNIKI DELOVNEGA OKOLJA.....	41
1.3.1 Stili vodenja, stres in spoprijemanje s stresom zaposlenih.....	41
1.3.2 Stili vodenja in dejavniki delovnega okolja	45
1.4 RAZISKOVALNI PROBLEM	49
1.4.1 Hipoteze.....	49
2.0 METODA	55
2.1 Udeleženci	55
2.2 Pripomočki	56
2.2.1 Vprašalnik multifaktorskega vodenja (oblika 5x) – Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ form 5x)	57
2.2.2 Načini spoprijemanja s stresom (oblika II) – Ways of Coping Questionnaire (WCQ II)	60
2.2.3 Riziko za izgorelost – Burnout Potential Inventory (BPI)	61

2.2.4 Dopolnilna postavka o stopnji stresa na delovnem mestu	62
2.3 Postopek	62
3.0 REZULTATI	64
3.1 Deskriptivne statistike uporabljenih vprašalnikov	64
3.1.1 Vprašalnik multifaktorskega vodenja MLQ	64
3.1.2 Vprašalnik Načini spoprijemanja s stresom WCQ	66
3.1.3 Vprašalnik Riziko za izgorelost BPI	66
3.1.4 Dopolnilna postavka o trenutni stopnji stresa na delovnem mestu	67
3.2 Analiza povezanosti rezultatov vprašalnikov	67
3.2.1 Povezanost stilov vodenja in spoprijemanja s stresom zaposlenih	68
3.2.2 Povezanost stilov vodenja in rizika za izgorelost v delovnem okolju	71
3.2.3 Povezanost stilov vodenja in trenutne stopnje stresa zaposlenih	73
4.0 INTERPRETACIJA	74
4.1 Povezanost stilov vodenja in spoprijemanja s stresom zaposlenih	74
4.2 Povezanost stilov vodenja in rizika za izgorelost	78
4.3 Povezanost stilov vodenja in trenutne stopnje stresa na delovnem mestu	81
5.0 SKLEPI.....	83
6.0 VIRI.....	86
7.0 PRILOGE	89
7.1 Merske karakteristike vprašalnikov	89
7.1.1 Vprašalnik multifaktorskega vodenja MLQ	89
7.1.2 Načini spoprijemanja s stresom WCQ	91
7.1.3 Riziko za izgorelost BPI.....	92

KAZALO PREGLEDNIC

Tabela 1. <i>Starostna struktura udeležencev</i>	55
Tabela 2. <i>Izobrazbena struktura udeležencev</i>	56
Tabela 3. <i>Deskriptivne statistike osnovnih treh stilov vodenja</i>	64
Tabela 4. <i>Deskriptivne statistike lestvic stilov vodenja</i>	65
Tabela 5. <i>Deskriptivne statistike lestvic strategij spoprijemanja s stresom</i>	66
Tabela 6. <i>Deskriptivne statistike dejavnikov rizika za izgorelost</i>	66
Tabela 7. <i>Pearsonove r korelacije med tremi nadrednimi stili vodenja in strategijami spoprijemanja s stresom</i>	68
Tabela 8. <i>Pearsonove r korelacije med devetimi stili vodenja in strategijami spoprijemanja s stresom</i>	69
Tabela 9. <i>Pearsonove r korelacije med nadrednimi stili vodenja in rezultatom rizika za izgorelost zaposlenih</i>	71
Tabela 10. <i>Pearsonove r korelacije med dejavniki rizika za izgorelost in nadrednimi stili vodenja</i>	72
Tabela 11. <i>Pearsonove r korelacije med nadrednimi stili vodenja in trenutno stopnjo stresa na delovnem mestu</i>	73
Tabela 12. <i>Pearsonove r korelacije med lestvicami stilov vodenja</i>	89
Tabela 13. <i>Pearsonove r korelacije med nadrednimi kategorijami modela polnega razpona vodenja</i>	89
Tabela 14. <i>Pearsonove r korelacije med lestvicami stilov vodenja</i>	90
Tabela 15. <i>Cronbach α zanesljivost posameznih lestvic stilov vodenja</i>	90
Tabela 16. <i>Pearsonove r korelacije med lestvicami strategij spoprijemanja s stresom</i>	91
Tabela 17. <i>Zanesljivost lestvic strategij spoprijemanja s stresom</i>	91
Tabela 18. <i>Pearsonove r korelacije med lestvicami rizika za izgorelost</i>	92
Tabela 19. <i>Zanesljivost lestvic rizika za izgorelost</i>	92

1.0 UVOD

1.1 VODENJE

Vsak posameznik se je v svojem življenju že znašel v situaciji, ki je vsebovala vodenje, bodisi je bilo to v vlogi vodenega, bodisi v vlogi vodje. Tema vodenja zato že desetletja vzbuja zanimanje pri številnih raziskovalcih različnih strok, kot tudi pri ljudeh, ki se profesionalno s tem ne ukvarjajo in se sprašujejo po dejavnikih (ne)uspešnega vodenja. Postala je ena najbolj raziskanih tem na področju družbenih ved (Bass, 1990, po Antonakis, Cianciolo in Sternberg, 2004).

Preučevanje teme vodenja je skozi zgodovino prineslo številne teorije in spoznanja, katerih glavna vodila in vzvodi raziskovanja so se razlikovala glede na različna časovna obdobja. Prvo empirično študijo vodenja je izvedel Terman (1904, po Zaccaro, Kemp in Bader, 2004), ki je med šolskimi otroki iskal lastnosti, ki so ločevale vodje od nevodij. Prišel je do lastnosti mladih vodij, kot so verbalna fluentnost, inteligentnost, nizka emocionalnost, drznost, živahnost idr. To je bilo začetno ozadje in spodbuda za kasnejše empirično raziskovanje, ki sega v zgodnja trideseta leta prejšnjega stoletja s pristopi vezanimi na osebnostne poteze (House in Aditya, 1997, po Avolio in Chan, 2008). Spector (2003, v Furnham, 2005) je zapisal, da se je sčasoma zanimanje za vodenje premaknilo od vprašanj, kaj naredi dobrega vodjo in kaj dela dober vodja k vprašanjem, kdo bo v določenih okoliščinah dober vodja in kakšno vedenje bo z večjo verjetnostjo bolj učinkovito. Prav tako je v sodobnejših raziskavah sedaj v ospredju zanimanja tudi vprašanje vpliva medsebojnega sodelovanja vodje in vodenih na vedenje slednjih.

Vodenje je v zadnjih dveh desetletjih postalo precej priljubljena tema, sredi leta 1999 je bilo v Online Computer Library Center (OCLC) moč najti nekaj več kot 55 tisoč objav na temo vodenja. Tudi spletna prodajalna Amazon.com je aprila leta 2005 beležila preko 18 tisoč knjig o vodenju v angleškem, francoskem in španskem jeziku, Google Scholar pa je beležil 16.800 knjig, 95.500 publikacij o vodenju in 386.000 citiranj v povezavi z vodenjem (Bass in Bass, 2008).

1.1.1 Definicije vodenja

V številnih člankih, diskusijah in esejih so bile predstavljene različne definicije in koncepti, ki so poskušali opredeliti pojem vodenja. V dvajsetih letih prejšnjega stoletja je prevladovala definicija, da je vodenje prenašanje volje in želja vodje na vodene in uveljavljanje ubogljivosti, spoštovanja, zvestobe ter sodelovanja. V tridesetih letih 20. stoletja se je o vodenju govorilo kot o procesu organiziranosti z namenom delovanja v določeno smer, medtem ko je v naslednjem desetletju vodenje predstavljalo sposobnost prepričevanja in usmerjanja, ne glede na moč, pozicijo ali okoliščine. V petdesetih letih 20. stoletja je bil v ospredju vpliv vodje na skupino in oblast ter avtoriteta, ki mu jo ti dodelijo. Desetletje kasneje je imelo vodenje pomen vplivanja na druge v smeri skupnih ciljev, v sedemdesetih letih pa so gledali na vodjo kot nekoga z različnim vplivom na različne posameznike. V naslednjem obdobju je bilo vodenje enako navdihovanju ljudi, da namensko usmerijo svoja dejanja, devetdeseta leta prejšnjega stoletja pa so že prinesla pojmovanje, da je vpliv vodje in tudi vpliv vodenih odraz njihovih skupnih ciljev. V prvem desetletju 21. stoletja je prevladoval pogled na vodjo kot osebo, ki je najbolj odgovorna za aktivnosti organizacije (Bass in Bass, 2008).

Fiedler (1971, po Antonakis, Cianciolo in Sternberg, 2004) je nekoč dejal, da obstaja prav toliko definicij vodenja kot je vseh teorij o vodenju, tudi teh pa je prav toliko kot psihologov, ki delujejo na tem področju. Rost je leta 1993 (Bass in Bass, 2008) raziskal 587 publikacij in našel 221 definicij vodenja. Večina strokovnjakov bi verjetno pritrdila, da je vodenje proces vplivanja (in posledičnih rezultatov tega), ki poteka med vodjo in vodenimi osebami, pri čemer vodenje razlagamo glede na različne dejavnike, ki so prisotni v tem procesu (Antonakis, Cianciolo in Sternberg, 2004). Najbolj pogoste definicije se nanašajo na vodjo kot osebo, na vedenje vodje, učinek vodenja in proces interakcije med vodjo in osebami, ki jih vodi (Bass in Bass, 2008).

Avtorja Bass in Bass (2008) navajata tri skupine definicij vodenja:

- a) **na vodjo osredotočene definicije** (*“leadercentric definitions”*) - govorijo o enosmernem učinku vodje kot osebe, ki poseduje kombinacijo lastnosti, potrebnih za vplivanje na druge, da dosežejo določen cilj

- b) **definiranje vodenja kot učinka** - govorijo o vodenju kot sredstvu doseganja ciljev in učinku interakcije
- c) **definiranje vodenja glede na interakcijo med vodjo in vodenimi**

Stogdill (1974, po Bertocci, 2009) definira vodenje kot interakcijo med člani ali skupino, vodjo pa vidi kot vir sprememb, saj njegova dejanja bolj vplivajo na druge ljudi kot drugi ljudje nanj. Vodenje je, ko en član skupine spremeni motivacijo ali pristojnosti drugih v skupini.

Na srečanju projekta GLOBE leta 1994 (House, Hanges, Javidan idr., 2004, po Bass in Bass, 2008) so številni znanstveniki s področja družbenih ved kljub kulturnih in jezikovnim preprekam in razlikam zaključili, da je vodenje sposobnost vplivanja, motiviranja in omogočanja ljudem, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu organizacij, katerih člani so.

Koncepti in definicije vodenja so se skozi čas razvijala in širila. Definicije pa se razlikujejo glede na namen, kateremu služijo. Bass in Bass (2008) menita, da bi morala definicija ne samo identificirati vodje in sredstva, s katerimi si pridobijo položaj, temveč vsebovati tudi vidik vzdrževanja in nadaljevanja vodenja. Nekateri principi vodenja veljajo za univerzalne, saj so bili potrjeni preko različnih nalog, skupin, organizacij in držav. Nekateri drugi principi pa so odvisni predvsem od okoliščin, zato definicije, ki so namenjene raziskovanju na podlagi širše teoriji ne veljajo nujno tudi za specifične vidike vodenja, ki je na primer potrebno za vodjo tovarne, paznika v zaporu ali duhovnika.

1.1.2 Organizacijsko vodenje

Organizacije predstavljajo neko celoto z lastno strukturo in ljudmi, ki medsebojno in drug od drugega odvisno delujejo v dobro skupnih ciljev. Organizacije obstajajo v različnih oblikah in z različnimi cilji, za katere ni nujno, da si jih implicitno ali eksplicitno delijo vsi člani organizacije. Večina organizacij ima svojo formalno strukturo, ki jo opredeljujejo vloge, nazivi, nivoji, pozicije, struktura poročanja in odgovornosti. Formalna struktura običajno narekuje naravo specializacije, centralizacije, standardizacije, formalizacije in drugih značilnosti v organizaciji. Celotna struktura organizacije je odvisna od zgodovine, tehnologije in okolja, zato je ob

določenih spremembah teh dejavnikov potrebna tudi organizacijska sprememba strukture. Organizacija je kompleksen sistem, ki je lahko hkrati sestavljen iz večih sistemov: tehnološkega, sistema produkcije, socialnega sistema idr. (Furnham, 2005).

Vodenje v organizacijah je pod vplivom organizacijske filozofije, velikosti organizacij, njihove strukture, kompleksnosti, ciljev, funkcij in institucionalnih značilnosti. Vodenje determinirajo tudi kulturne norme in socialna struktura znotraj katere se organizacija pojavlja (Bass in Bass, 2008). Pawar in Eastman (1997, po Bass in Bass, 2008) postavljata vplive organizacije na vodenje v štiri kategorije: (1) organizacijska struktura, (2) upravljanje organizacije, (3) poudarjanje prilagajanja ali učinkovitosti, (4) dominantnost tehničnega jedra organizacije ali enot, ki razširjajo meje. Na podlagi teh značilnosti tudi razvrščata različne stile vodenja glede primernost njihove uporabe. Karizmatično oz. transformacijsko vodenje naj bi imelo več možnosti za uspeh v ad-hoc strukturi začasnih delovnih skupin oziroma če bi bila struktura preprosta in bi jo vodil en sam podjetniški vodja (namesto kompleksne birokracije). V primeru poudarjanja učinkovitosti v organizaciji, bi bilo potrebno poiskati bolj stabilne cilje, za kar bi bilo primerno transakcijsko vodenje. To bi ustrezalo tudi, če bi bil v tehničnem jedru poudarek na stabilnosti, standardizaciji in rutinizaciji. Za razliko od tega pa bi bilo transformacijsko vodenje bolj verjetno v primerih poudarka na širjenju mej podjetja in stremenju k temu, da je organizacija vedno korak pred zunanjim okoljem.

Na vodenje se pogosto gleda kot na enega najbolj ključnih dejavnikov (ne)uspešnosti organizacij. V poslovnem in industrijskem sektorju se objektivna učinkovitost vodje običajno meri s stopnjo dobička organizacijske enote, rastjo prodaje, tržnim deležem, donosnostjo naložb, z vidika ljudi pa s stopnjo absentizma, podatkih o varnosti, številom prostovoljnih odpovedi delovnega razmerja, pritožb, prošenj za premestitev in drugih značilnosti. Subjektivne mere uspešnosti vodje pa običajno predstavljajo ocene nadrejenih, sodelavcev in podrejenih na podlagi notranjih raziskav.

Pomembnost vodje za uspešno delovanje in poslovanje organizacije potrjujejo tudi ugotovitve Andersenovega svetovalnega inštituta za strateške spremembe (Bennis, 2000, po Bass in Bass, 2008). Vrednost delnic podjetij, ki so bila označena kot dobro vodena, se je v obdobju 10-ih let

povišala za 900 %, slabo vodenim podjetjem pa le za 74 %. Barrick, Day in drugi (1991, po Bass in Bass, 2008) so po analizi delovanja 132 industrijskih organizacij v obdobju 15-ih let ugotovili, da so imeli visoko učinkoviti vodje v izvršni funkciji pozitiven vpliv na prihodek, čisti dobiček na delnico in donos na kapital. Da imajo vodje vpliv tudi na organizacijsko klimo so na 25 enotah organizacij dokazali švedski raziskovalci (Ekwall in Arvonen, 1984, po Bass in Bass, 2008), saj je stil vodenja pojasnjeval kar 65 % variance.

Vpliv vodenja je lahko tudi posreden, Katzell (1987, po Bass in Bass, 2008) je namreč ugotovil, da so vodje kljub skromnemu neposrednemu vplivu na podrejene, imeli posredni vpliv na njih. Z zagotavljanjem nagrad, povezovanjem nagrad z uspešnostjo in pravično obravnavo vseh zaposlenih so izboljševali njihovo moralo. Vodje upravljajo s pomeni in interpretacijami oziroma razumevanjem zaposlenih, kaj se v organizaciji dogaja in preko imajo lahko preko tega močan vpliv na organizacijske izide (Jongbloed in Frost, 1985, po Bass in Bass, 2008).

1.1.3 Teorije vodenja

Teorije vodenja poskušajo pojasniti nastanek, naravo in posledice vodenja, modeli pa prikazujejo odnose med spremenljivkami, ki so relevantne pri vodenju in predstavljajo rekonstrukcijo ali duplikat realnosti. Taksonomije vodenje klasificirajo glede na njihove skupne odnose, podobnosti in razlike, vendar za razliko od teorij, modeli in taksonomije le opišejo in ne razložijo teh odnosov. Ena osnovnih tipologij, ki se je skozi čas ohranila je delitev vodij na formalne in neformalne, ki se razlikujejo glede na formalnost svojega položaja (Bass in Bass, 2008). Med najbolj razširjene in poznane tipologije stilov vodenja glede na njihovo vedenje spadajo avtoritarno, demokratično in laissez-faire vodenje (French in drugi, 1985, po Furnham, 2005). V novejših taksonomijah pa je med najbolj znanimi razločevanje med transakcijskim in transformacijskim vodenjem ter med vodenjem usmerjenim na odnose in tistim, usmerjenim na nalogo (Bass in Bass, 2008).

Od teorij, ki so nastale do leta 1940, jih je bila večina osredotočena na osebnostne lastnosti vodij, do poznih šestdesetih let prejšnjega stoletja pa so bili bolj v ospredju osebni stili vodenja. V

obdobju od šestdesetih do začetka osemdesetih let prejšnjega stoletja je bila pozornost raziskovalcev usmerjena v kombinacijo osebnostnih lastnosti vodij in podrejenih ter situacijskih spremenljivk. Inspiracijske in transformacijske teorije vodenja so se pojavile v 80-ih letih in postale bolj vidne in raziskovane v devetdesetih letih in na prelomu stoletja.

1.1.3.1 Klasične teorije vodenja

Teorije vodenja so prav tako kot druge teorije skozi čas doživele svoj razvoj. Na kratko navajamo bistvene teorije, ki so se oblikovale tekom preučevanja stilov vodenja v preteklosti.

a) Teorije osebnostnih lastnosti

Osebne lastnosti so konstrukt, ki temelji na doslednih individualnih razlikah med ljudmi. Osebne lastnosti, ki se jih zahteva in potrebuje za opravljanje določene aktivnosti, poimenujemo kompetence (Bass in Bass, 2008). Tiste, ki so potrebne za vodenje Bass in Bass (2008) delita na kognitivne, socialne, emocionalne, biofizikalne in karakterne.

Do sredine 20. stoletja je na temo vodenja prevladovalo raziskovanje osebnih značilnosti vodij (Bass in Bass, 2008). V tem času so predvidevali, da določen sklop individualnih lastnosti ločuje vodje od nevodij in določa njihovo (ne)uspešnost. Prevladoval je pristop t.i. "rojenega vodje" (Furnham, 2005). Zanimanje za osebne lastnosti kot enih ključnih dejavnikov vodenja je po obračanju pozornosti na situacijske spremenljivke v tretji tretjini 20. stoletja, ponovno oživel v zadnjih 30-ih letih (Bass in Bass, 2008).

b) Vedenjske teorije

Po drugi svetovni vojni je v ospredje raziskovanja vodenja prišlo vedenje, ki ga je moč opazovati. Vedenjski pristopi k vodenju dajejo največji pomen temu, kaj vodja dela in kako deluje (Northouse, 2010). Začetki tega pristopa so bili usmerjeni v identifikacijo vodij preko njihovih univerzalnih karakteristik v obliki vedenj, dejanj in stilov delovanja (Avolio in Chan, 2008).

Raziskovanja stilov in vedenj vodenja so se lotili številni avtorji, ki se izvedli nekatere obsežne študije. Med prvimi obsežnejšimi je bila študija državne Univerze v Ohio v poznih štiridesetih letih 20. stoletja, ob približno istem času pa je na Univerzi v Michiganu skupina raziskovalcev izvedla serijo raziskav o delovanju vodenja v majhnih skupinah. Tretja linija raziskovanja je potekala v zgodnjih šestdesetih letih, Blake in Mouton sta raziskovala uporabo vedenj vezanih na nalogo in odnose med vodji v organizacijskem okolju (Northouse, 2010). Ob številnih vedenjskih študijah vodenja je bilo kljub začetnemu optimizmu ugotovljeno, da noben določen stil vodenja ni univerzalno učinkovit. Zato je šlo nadaljne raziskovanje v smer iskanja situacijsko specifičnih teorij vodenja.

c) Situacijske teorije

Nasprotno od teorij rojenih vodij, situacijske teorije poudarjajo, da je vodenje stvar situacijskih zahtev, torej situacijskih dejavnikov, ki določajo, kdo bo nastopil v vlogi vodje. S situacijskim pristopom vodja postane produkt situacije in okoliščin in ne več osebnosti, sposobnosti in drugih osebnih lastnosti (Stogdill, 1975, po Bass in Bass, 2008).

V sklopu situacijskega pristopa k vodenju so se razvile številne teorije in modeli. Fiedler (1967, po Furnham, 2005) je razvil kontingenčni model, ki poskuša identificirati optimalna ujemanja med vodji in situacijami. Drugo od prepoznavnejših teorij sta razvila House in Mitchell (1974, po Bass in Bass, 2008). Teorija pot-cilj (*»path-goal theory«*) poudarja, da so različni stili vodenja primerni za različne situacije in vplivajo na zadovoljstvo, motivacijo in učinkovitost podrejenih. Svojo teorijo sta ponudila tudi Vroom in Yeton (1973, po Furnham, 2005), s katero sta poskušala identificirati ustrezne stile vodenja za različne okoliščine in situacije. Avtorja Hersey in Blanchard sta razvila svoj model situacijskega vodenja, ki prevede prilagajanje stila vodenja glede na razvojno stopnjo podrejenih. Opredelila sta štiri stile vodenja, ki se razlikujejo po svoji učinkovitosti in primernosti uporabe (Blanchard, Zigarmi in Zigarmi, 1995). Situacijske teorije so s svojim razvojem doprinesle k boljšemu razumevanju odnosa in ujemanja med vodjo in situacijo ter hkrati tudi postavile temelje za nadaljni razvoj teorij vodenja.

1.1.3.2 Sodobne teorije vodenja

Po teorijah osebnih lastnosti in vedenjskih teorijah vodenja, so v tretjem četrtletju 20. stoletja prevladovali situacijski dejavniki vodenja. Z novejšimi metodološkimi pristopi in statističnimi obdelavami podatkov pa so raziskovalci odkrili pomanjkljivosti in napake v nekaterih starejših študijah, kar je doprineslo k preobratu v razumevanju vodenja. Po korekcijah in novih izsledkih starejših študij je bilo ugotovljeno, da dejavniki osebnih lastnosti še vedno predstavljajo pomemben delež v razlagi vedenja in ravnanja vodje. Zadnje četrtletje 20. stoletja se je zato ukvarjalo tudi z vprašanjem, ali so osebne lastnosti vodje in samo vodenje posledica dednosti ali vplivov okolja. Čeprav to vprašanje še vedno ni pojasnjeno, so sodobni napredki v genetiki, raziskave dedovanja in molekularne biologije kazale, da vplivi dednosti niso zanemarljivi in jih je potrebno upoštevati pri raziskovanju in razlaganju vodenja. Tako so se osebne lastnosti vrnile v ospredje sodobnega raziskovanja, pri čemer so situacijski vplivi ostali upoštevani, vendar večinoma le kot slučajni dejavniki (Bass in Bass, 2008).

1.1.3.2.1 Karizmatično vodenje

Koncept karizme je v področje vodenja vpeljal Max Weber (1924 in 1947, po Bass in Riggio, 2006), ki je razložil razvoj in ohranjanje kompleksnih organizacij kot plod izjemnih sposobnosti, s katerimi je obdarjen vodja. Webrova konceptualizacija zajema pet komponent: a) oseba obdarjena z izrednimi sposobnostmi, b) kriza, c) radikalna rešitev krize, d) podrejeni, ki jih privlači vodja kot izredna oseba, za katero verjamejo da ima posebne moči in e) potrjevanje teh moči in njihove transcendence skozi ponavljajoče izkušnje uspeha (Trice in Beyer, 1986 po Bass in Bass, 2008). V času po Webrovem pojmovanju karizme so avtorji prihajali do različnih interpretacij in pogledov na to, kaj predstavlja karizmatično vodenje. Konceptualizacija, ki je najbolje nadaljevala in prevzela bistvo Webrove ideje, je povzela karizmo kot institucionalni fenomen. Govori o načinih uvajanja sprememb (s strani karizmatičnega vodje), ki so formalizirane v obliki organizacijskih ureditev, rutinizaciji in nasledstvu vodje (Bryman, 1993, po Bass in Bass, 2008).

Karizmatično vodenje je od časov Webrove konceptualizacije v zgodnjih letih 20. stoletja pa do sedaj doživelo precejšen razvoj, čeprav se je pred osemdesetimi leti prejšnjega stoletja ta stil vodenja le redko empirično raziskovalo in več o njem le govorilo. Do leta 2006 je karizma postala pogosta tema raziskovanja. Pri tem karizmatičnem odnosu se kažeta dve ključni značilnosti: a) karizmatični vodja mora biti oseba z močnimi prepričanji, odločna, samozavestna in čustveno ekspresivna, b) podrejeni morajo imeti željo po identifikaciji z vodjo kot osebo, ne glede na stanje krize ali brez nje.

1.1.3.2.2 Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Razvoj teorije o transformacijskem in transakcijskem vodenju je tesno povezan s teorijo karizmatičnega vodenja. Transformacijsko vodenje je kot prvi leta 1973 omenjal Downton, teorijo o tem pa je prvi formaliziral Burns (1978, po Bass in Bass, 2008). Prav Burns je na široko odprl razpravo in raziskovanje transformacijskega vodenja in transakcijskega vodenja kot njegovega nasprotnega pola. Burns (1978, po Bass in Bass, 2008) je opredelil transformacijsko vodenje z značilnostmi: a) vodja dviguje nivo zavedanja sodelavcev glede pomembnosti in vrednosti zastavljenih ciljev in poti do njih; b) pripravi sodelavce, da potrebe tima ali organizacije postavijo pred svoje lastne; c) dviguje nivo potreb sodelavcev iz nižjih v višje potrebe po samouresničevanju, dosežkih in samoaktualizaciji. Transakcijsko vodenje pa Burns opredeljuje kot odnos, temelječ na izmenjavah med vodjo in sodelavci z namenom, da se zadovolji lastne interese.

Burnsovo konceptualizacijo vodenja je spremenil Bass (1985, po Bass in Bass, 2008), ki je med letoma 1980 in 1985 zasnoval multidimenzionalno teorijo transformacijskega in transakcijskega vodenja. Oba stila vodenja sta po njegovem mnenju komplementarna in ne polarna konstrukta, kot ju je dojemal Burns. Bryman (1992, po Bass in Bass, 2008) je vpeljavo transformacijskega vodenja in z njim povezanih konceptov (karizmatično, vizionarsko, inspiracijsko, k vrednotam ali spremembam usmerjeno vodenje) označil kot »novo vodenje« ali »new leadership«. House in Aditya (1997, po Bass in Bass, 2008) sta te podobne si koncepte označila kot »neokarizmatične«.

Na področju vodenja in njegovega empiričnega raziskovanja je transformacijsko vodenje predstavljalo novo paradigmo (Hunt, 1999, po Bass in Bass, 2008).

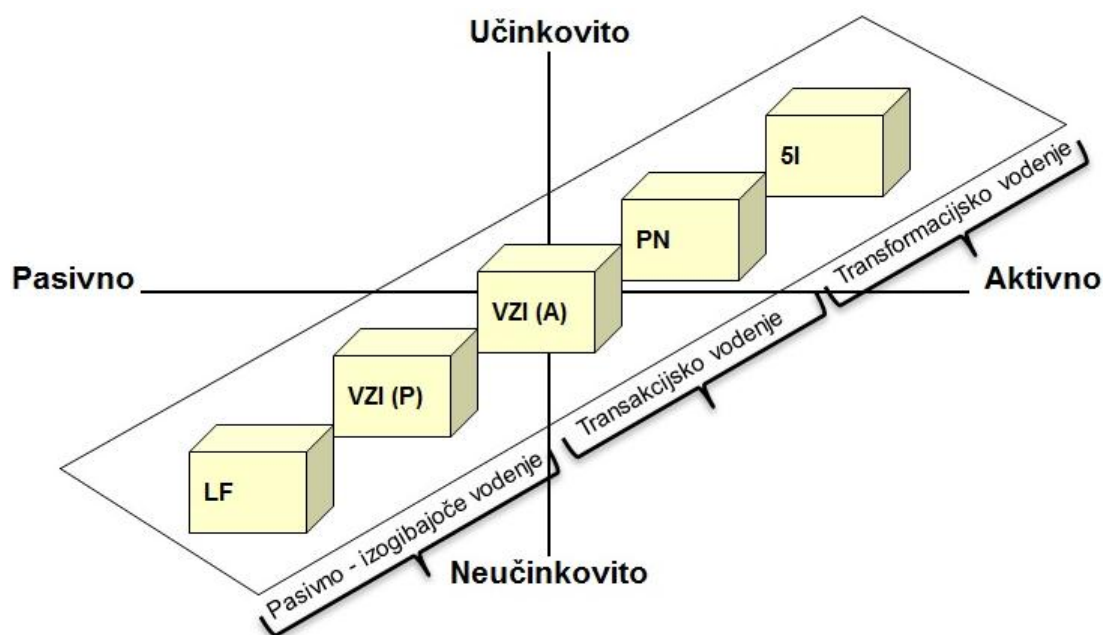
Bass je s svojim pojmovanjem transformacijskega vodenja razširil Houseovo teorijo karizmatičnega vodenja (1977, po Lowe, Kroeck in Sivasubramaniam, 1996), saj slednja, kot ugotavlja Graham (1988), vključuje sodelavce kot odvisne od vodje, ki avtomatizirano sledijo karizmatičnim aktivnostim vodje. Za razliko od tega pa Bass sodelavcem pripisuje svobodo odločanja in razvoj lastne avtonomije pod okriljem vizije vodje. Pravo transformacijsko vodenje tako vključuje opolnomočevanje sodelavcev in ne njihovo odvisnost od vodje. Transakcijsko vodenje pa Bass (1985, po Lowe, Kroeck in Sivasubramaniam, 1996) opredeljuje skozi vodjo, ki deluje znotraj obstoječega sistema oz. kulture, se raje izogiba tveganjem, daje pozornost predvsem časovnim omejitvam in učinkovitosti ter kot mehanizmu kontrole pred vsebino daje prednost raje postopkom.

1.1.3.2.2.1 Model polnega razpona vodenja

Transformacijsko in transakcijsko vodenje je Bass integriral na podlagi njune skupne značilnosti, ki ju družijo povezanost z doseganjem ciljev. V tem pogledu je transformacijsko vodenje komplementarno s transakcijskim, saj lahko prvo v popolni odsotnosti transakcijskega odnosa med vodjo in sodelavci postane neučinkovito (Bass, Avolio in Goodheim, 1987, po Lowe, Kroeck in Sivasubramaniam, 1996). Transformacijsko vodenje je do določene mere razširitev transakcijskega vodenja. Slednje temelji na izmenjavah med vodjo in sodelavci, pri čemer vodja predstavi zahteve, pogoje in morebitne nagrade v primeru doseganja teh zahtev. Transformacijsko vodenje pa dvigne vodenje na višji nivo, saj vodja navdihuje sodelavce, da se zavežejo k skupnim ciljem, jih izziva k inovativnemu reševanju problemov in kot coach in mentor zagotavlja tako intelektualne izzive kot tudi podporo svojim sodelavcem (Bass in Riggio, 2006). Številne raziskave so pokazale, da transformacijsko vodenje povečuje učinek transakcijskega vodenja, v angl. jeziku poimenovano kot »augmentation effect« (npr. Waldman, Bass in Einstein, 1985; Seltzer in Bass, 1987; po Bass in Bass, 2008). Avolio (1999) poudarja, da

so transakcije osnova za transformacije, saj lahko le slednje vodijo od doseganja ciljev in pričakovanj do motivacije za preseganje le-teh.

V namen merjenja stilov vodenja in narave odnosov med njimi je Bass razvil vprašalnik multifaktorskega vodenja, ki ga je nato poimenoval MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). S faktorsko analizo je potrdil obstoj treh faktorjev transformacijskega vodenja (karizma, intelektualna spodbuda in upoštevanje posameznika) in dveh faktorjev transakcijskega vodenja (pogojno nagrajevanje in vodenje z izjemami). Kasnejše faktorske analize so privedle do ločene obravnave faktorja karizme (kasneje preimenovanega v idealizirano vplivanje) in inspiracijske motivacije. Pri transakcijskem vodenju so bili ugotovljeni faktorji vodenja z izjemami in vodenja brez vajeti (laissez-faire), po ponovnem preučevanju je bil prvi ločen še na aktivno in pasivno obliko (Hater in Bass, 1988, po Bass in Riggio, 2006). Omenjeni faktorji so predstavljali del zgodnje oblike modela polnega razpona vodenja, ki temelji na kontinuumu aktivnosti in učinkovitost vodenja.



Slika 1. Model polnega razpona vodenja (Bass in Riggio, 2006).

Poglavitna značilnost modela polnega razpona vodenja je, da vodje izkazujejo vsakega od stilov vodenja do določene mere. Model na sliki 1 prikazuje optimalni profil stilov vodenja glede na dimenziji aktivnosti (horizontalno) in učinkovitosti vodenja (vertikalno; temelji na empiričnih ugotovitvah). Tretja, globinska dimenzija, pa kaže pogostost uporabe določenega stila vodenja. Optimalni profil vodje kaže redko uporabo pasivno - izogibajočega vodenja: Vodenje brez vajeti (LF) in Vodenje z izjemami - pasivno (VZI-P). Slednja veljata tudi za najmanj učinkovita med vsemi. Nekoliko pogostejša je v optimalnem profilu uporaba transakcijskega vodenja (Vodenje z izjemami - aktivno (VZI-A) in PN - Pogojno nagrajevanje), najpogostejše pa je v uporabi pet komponent transformacijskega vodenja (5I): Idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti in vedenje), Motiviranje s pomočjo navduševanja, Intelktualna spodbuda in Upoštevanje posameznika.

Model polnega razpona v osnovi torej sestavlja devet faktorjev, ki jih lahko merimo z vprašalnikom multifaktorskega vodenja MLQ, prvič objavljenim leta 1990 (Bass in Avolio, po Bass in Riggio, 2006). Bassov merski inštrument MLQ je bil v naslednjih letih od izida podvržen številnim analizam njegovih merskih karakteristik in predvsem faktorske sestave stilov vodenja, ki jih meri. Največ polemik je povzročala prav njegova faktorska sestava, saj so nekateri raziskovalci ugotavljali obstoj manj kot devetih faktorjev (Bycio et al., 1995; Den Hartog, Van Muijen in Koopman, 1997; Tejeda Scandura in Pillai, 2001, po Bass in Riggio, 2006). Vendar pa novejša študije različne izsledke sestave pripisujejo heterogenim vzorcem vodij, ki izhajajo iz različnih organizacijskih tipov, kultur in nivojev (Antonakis, Avolio in Sivasubramaniam, 2003).

Čeprav lahko komponente modela polnega razpona vodenja konceptualno ločimo na več delov, obstajajo med njimi tudi določene korelacije. Karizma (idealizirano vplivanje) in inspiracijska motivacija med seboj pogosto visoko korelirata, vendar pa je med njima bistvena razlika, saj želijo sodelavci običajno posnemati karizmatičnega vodjo, ne pa tudi nujno vodjo, za katerega je značilna inspiracijska motivacija. Rezultati konfirmatorne faktorske analize (Avolio, Bass in Jung, 1997, 1999) nakazujejo obravnavo karizme in inspiracijske motivacije kot enotne komponente ter pasivnega vodenja z izjemami in vodenja brez vajeti. Na drugi strani pa obstajajo raziskave, ki potrjujejo devet-faktorsko strukturo modela (Antonakis in House, 2002). Bass in

Riggio (2006) kljub temu poudarjata pomen interpretacije in obravnave vsakega od faktorjev ločeno od nadredne kategorije stila vodenja, kateri pripadajo. Potrebno je upoštevati medsebojno (ne)odvisnost komponent treh nadrednih stilov vodenja in korelacije med njimi. Komponenti transakcijskega vodenja sta med seboj precej bolj neodvisni (in s tem težje enotni) kot nekatere komponente transformacijskega vodenja, ki jih pogojno ob visokih korelacijah lahko jemljemo kot enoten rezultat.

Delovanje transformacijskega vodje je (Bass in Riggio, 2006) opredeljeno kot stimuliranje in navdihovanje sodelavcev obenem pa omogočanje razvijanja tudi njihovega lastnega potenciala za vodenje. Z upoštevanjem njihovih individualnih potreb, opolnomočevanjem in usklajevanjem ciljev (med vodjo, organizacijo, skupino in sodelavci) lahko doseže, da vložijo še več truda in presežejo celo svoja lastna pričakovanja in zaznane zmožnosti.

Del transformacijskega vodenja so štiri komponente (Bass in Riggio, 2006):

- *Idealizirano vplivanje*: vodje služijo kot vzor sodelavcem, ti jih občudujejo, se identificirajo z njimi, jih spoštujejo in jim zaupajo. Zajema dva vidika, ki sta obenem tudi ločena podfaktorja v vprašalniku multifaktorskega vodenja MLQ: vedenje vodje in lastnosti, ki jih pripisujejo vodji. Predstavljata interakcijsko naravo idealiziranega vplivanja, h kateremu pripomorejo tako vedenja vodje kot tudi pripisani atributi s strani sodelavcev.

Vodje z visokim idealiziranim vplivanjem so običajno pripravljeni tvegati in so v večji meri dosledni kot pa samovoljni. Izkazujejo visoke etične in moralne standarde delovanja.

- *Inspiracijska motivacija*: vodje dvigujejo motivacijo, navdihujejo za delo z ustvarjanjem smisla in pomena dela, so optimistično naravnani in z jasno postavljenimi cilji ustvarijo željo po doseganju skupne in privlačne vizije prihodnosti.

- *Intelektualna spodbuda*: vodje spodbujajo povečanje navora za večjo inovativnost in ustvarjalnost pri pristopanju k problemom na nove način, spodbujajo k lastnemu podajanju idej in vključujejo druge v proces soočanja s problemi in iskanja rešitev za njih.

- *Upoštevanje posameznika*: vodje upoštevajo potrebe po dosežkih in rasti, omogočajo razvijanje lastnega potenciala, prepoznajo individualne razlike v željah in potrebah, jim prisluhnejo, delegirajo individualizirane naloge, po potrebi spremljajo ter nudijo podporo.

Transakcijsko vodenje se pojavlja, ko vodja disciplinira ali nagrajuje sodelavce v odvisnosti od njihovega (ne)uspeha pri doseganju ali upoštevanju določenih standardov ali pogojev (Bass in Riggio, 2006).

Transakcijsko vodenje sestavljata dve komponenti (Bass in Riggio, 2006):

- *Pogojno nagrajevanje*: konstruktivne transakcije, vodje določajo pogoje in konkretne posledice doseganja le-teh (obljublja nagrade za dosežke,...)
- *Vodenje z izjemami* - *aktivno*: korektivne transakcije, vodje določajo standarde in pravila, spremljajo morebitno odstopanje od njih z namenom korektivne akcije še pred nastopom napak ali odstopanj

Modelu polnega razpona vodenja je bil po letih preučevanja in analiz faktorskih struktur vprašalnika MLQ dodan še tretji splošni stil vodenja, poleg transakcijskega in transformacijskega. Pasivno - izogibajoči stil predstavlja pasivno obliko vodenja in tako sovпада s kontinuumom aktivnosti modela polnega razpona vodenja.

Pasivno - izogibajoči stil vodenja vsebuje naslednji komponenti (Avolio in Bass, 2004, po Senica, 2009):

- *Vodenje z izjemami* - *pasivno*: določanje standardov in korektivno ukrepanje šele po pojavu napake ali odstopanja od njih, vodje ne spremljajo dogajanja sproti
- *Vodenje brez vaje* (*«laissez faire»*): odsotnost vodenja, izogibanje sprejemanju odgovornosti in odločitev v vlogi vodje, najbolj neaktivni stil vodenja

Trenutno je v uporabi najnovejša oblika vprašalnika MLQ (5X), ki je bila v revidirani obliki prvič objavljena leta 1997 (Bass in Avolio, po Bass in Riggio, 2006). Za potrebe diplomskega dela smo jo uporabili tudi mi.

Pomembnejše ugotovitve raziskav modela polnega razpona vodenja

Bass (1997) poudarja, da lahko transformacijsko in transakcijsko vodenje najdemo praktično na vseh delih sveta in v vseh tipih organizacij. Vprašalnik MLQ pa je bil od svojega izida uporabljen

že na vseh kontinentih in v skoraj vseh industrializiranih državah. Študije modela polnega razpona vodenja in pripadajočih stilov vodenja so se osredotočale na različne vidike posledic, vplivov in povezav, kot so osebnost vodje, situacijski dejavniki vodenja, organizacijski izidi in vplivi na podrejene.

Raziskave so pokazale, da imajo vodje, za katere je značilen transformacijski stil vodenja, bolj pripadne podrejene (npr. Rai in Sinha, 2000, Brown in Moshavi, 2002, Zohar, 2002 in drugi, po Bass in Riggio, 2006). Na pripadnost podrejenih je mogoče gledati z različnih vidikov (timi, oddelki, organizacija). Transformacijsko vodenje neposrednega vodje lahko poveča lokalno oziroma oddelčno pripadnost ter je v pomoč pri večanju pripadnosti na nivoju organizacije. Tak stil vodenja pri samem vrhu organizacije pa je lahko potreben za pripadnost pri razširjanju organizacije kot celote (Bass in Riggio, 2006). Transformacijski vodja vpliva na identifikacijo sodelavcev z vodjo in njihovo predanost, pozitivno lahko vpliva tudi na njihovo socialno identifikacijo s skupino ali organizacijo. Dober primer vloge transformacijskega vodenja pri gradnji pripadnosti in motivacije se kaže v vojaškem okolju (Kark and Shamir 2002, Kark, Shamir in Chen, 2003, po Bass in Riggio, 2006).

Dokaj konsistentna je tudi ugotovitev raziskovalcev, da ima transformacijski vodja bolj zadovoljne podrejene kot ne-transformacijski vodja, s korelacijami med 0,51 in 0,81. Nekoliko nižje so povezave zadovoljstva podrejenih in pogojnega nagrajevanja (med 0,34 in 0,60), vodenje z izjemami in vodenje brez vajeti pa se z zadovoljstvom negativno povezujeta (Dumdum, Lowe in Avolio, 2002, Lowe, Kroeck in Sivasubramaniam 1996). Svojo vlogo pri tem naj bi imelo tudi zaupanje podrejenih v vodjo, ki ga slednji gradi z izkazovanjem poštenosti, predanosti in požrtvovalnosti (Conger in Kanungo, 1998, House in Shamir, 1993, po Bass in Riggio, 2006).

Raziskovalci so preučevali tudi povezavo med stili vodenja in njihovo učinkovitostjo na različnih nivojih. Ugotovili so večjo uspešnost ter učinkovitost transformacijskega vodenja v različnih panogah, poklicih in okoljih (str. 48, Bass in Riggio, 2006). Metaanalize kažejo največjo pozitivno povezavo med učinkovitostjo in komponentami transformacijskega vodenja, nekoliko manjše, a tudi pozitivne povezave ugotavljajo tudi pri stilu pogojnega nagrajevanja. Povezave

med učinkovitostjo in drugimi komponentami modela polnega razpona vodenja se niso izkazale za pomembne ali pa so bile negativne (Dumdum, Lowe in Avolio, 2002; Lowe, Kroeck in Sivasubramaniam 1996). Hoyt in Blascovich (2003, po Bass in Riggio, 2006) ugotavljata, da transakcijsko vodenje vodi k boljšemu kvantitativnemu izvajanju dela, transformacijsko pa ima večji vpliv na kvalitativni vidik dela.

Povezave s stili vodenja v modelu polnega razpona vodenja so se pokazale tudi na področju ustvarjalnosti podrejenih. Zaposleni pod transformacijskim vodstvom kažejo višji nivo divergentnega mišljenja kot zaposleni pod transakcijskim vodstvom (Jung, 2001, po Bass in Riggio, 2006). K ustvarjalnosti prispeva višja intrinzična motivacija, ki jo izzove transformacijsko vodenje, na drugi strani pa transakcijsko vodenje izzove večjo mero ekstrinzične motivacije, ki je pogojena z nagradami (Jung, Chow in Wu, 2003, po Bass in Riggio, 2006).

Sosik in Godschalk (2000) pripisujeta transformacijskemu vodenju veliko skupnega s pojmom učinkovitega mentorstva. Velik del uspešnosti transformacijskega vodje predstavlja prav njihov pozitiven vpliv na razvoj sodelavcev - eden od pokazateljev uspešnosti vodje, ki je nemalokrat spregledan. Transformacijske vodje v primerjavi z ne-transformacijskimi z večjo verjetnostjo izkazujejo dobra mentorska vedenja svojim varovancem (zagotavljanje nasvetov za razvoj kariere, zagotavljanje priložnosti za mreženje...).

Bass in Avolio (2008) povzemata nekatere ugotovitve raziskav:

- Transformacijske vodje pripomorejo k večji usklajenosti strateških vizij in poslanstev.
- Vedenjski dejavniki transformacijskega vodenja so povezani s povečanjem prodaje, tržnega deleža in dobički podjetja.
- Transformacijsko vodenje napoveduje individualno in skupinsko uspešnost.
- Trening transformacijskega vodenja dokazano izboljšuje vodenje in uspešnost skozi čas.
- Transformacijsko vodenje pojasnjuje med 45 % in 60 % organizacijske uspešnosti.
- Transformacijske vodje ustvarjajo večjo kohezivnost in pripadnost skupine ter nižajo fluktuacijo.

- Transformacijsko vodenje napoveduje višje nivoje produktne inovativnosti v timih raziskav in razvoja.
- Transformacijske vodje ustvarjajo varnejše delovno okolje.
- Devet-faktorski model polnega razpona vodenja najbolje predstavlja podatke zbrane s pripomočkom MLQ ob kontroliranih lastnostih vzorca in situacijskih spremenljivkah.

1.1.3.2.3 Prihodnji izzivi in usmeritve sodobnih teorij vodenja

Pojem transformacijskega vodenja je v zadnjem času postal tarča številnih diskusij in raziskav, morda ravno iz razloga, ker predstavlja spreminjajočo se naravo učinkovitega vodenja kot ga lahko vidimo v svetu poslov, vladanja in socialnih gibanjih. V času hitrih sprememb na različnih nivojih delovanja človeka je ravno transformacijsko vodenje tisto, ki relativno dobro sovпада s sodobnim tempom življenja. Ta od posameznikov, skupin in organizacij zahteva hitre spremembe in prilagoditve. Vloga vodij se je s časom spremenila, od katerih se zdaj v večji meri pričakuje, da bodo sodelavcem prisluhnili, bili občutljivi za njihove potrebe in jih vključili v procese odločanja. Transformacijskega vodjo odlikuje sposobnost prilagajanja in zdi se, da je prav ta način vodenja v trenutnih globalnih razmerah in potrebah med najbolj primernimi in učinkovitimi (Bass in Riggio, 2006).

Eno od usmeritev raziskovanja v prihodnosti predstavlja izvor transformacijskega vodenja, natančneje, vplivi dejavnikov v otroštvu, starševske vzgoje in njihovega vpliv na oblikovanje etičnih in moralnih standardov, ki lahko kasneje postanejo eden od temeljev transformacijskega stila vodenja. Za boljše razumevanje pridejo v poštev predvsem študije dvojčkov in longitudinalno spremljanje razvoja mladih v vodje in samih vodij tekom njihove karijerne poti.

Literatura na temo transformacijskega vodenja nekaj pozornosti posveča tudi avtentičnosti vodenja in t.i. psevdo-transformacijskemu vodenju. Ti se v grobem ločujejo glede na končno usmerjenost, ki je bodisi »personalizirana« ali »socializirana«. Prave transformacijske vodje so usmerjeni v ugodne izide na organizacijskem nivoju in nivoju sodelavcev, »psevdo« vodje pa izkazujejo transformacijska vedenja v končne osebne namene in cilje. Avtorji so si enotni, da je

potrebno podrobneje raziskati etične in moralne faktorje, ki ločujejo prave, avtenitčne transformacijske vodje od »psevdo« vodij. Pri tem bi bila potrebna multidisciplinarnost, saj bi omogočala razumevanje združenega z različnih pogledov.

Precej pogosto so se raziskave osredotočale na prediktorje transformacijskega vodenja in situacijske dejavnike, ki vplivajo nanj. Vloga svetovnih kultur s socialnega in etnološkega vidika je še dokaj neraziskana, četudi določeni elementi transformacijskega vodenja presegajo kulturni nivo. Z daljšanjem življenjske dobe in višanjem meje za upokožitev se bodo organizacije v vse večji meri soočale s sodelavci, katerih razlika v letih je lahko zelo velika. Take in drugačne spremembe v delovnih organizacijah bodo hkrati postale tudi izziv za novodobne transformacijske vodje. Globalna naravnost in širjenje komunikacijske tehnologije preusmerja starejše načine delovanja organizacij v modernejše oblike, katerim se bo potrebno prilagajati, pri čemer veliko vlogo lahko nosi tudi transformacijski vodja in preučevanje novih oblik tega stila vodenja (npr. e-vodenje).

Veliko je bilo storjenega tudi na področju razvijanja transformacijskega vodenja, napisani so bili priročniki in sestavljeni programi za učinkovito učenje in trening transformacijskega vodenja in modela polnega razpona vodenja. Za izboljšanje teh programov pa je dobro poznati dejavnike, ki vplivajo na razvoj transformacijskega vodenja in morebitne načine reorganizacije programov (npr. programi za razvijanje vodenja že v mladosti) (Bass in Riggio, 2006).

1.2 STRES

Tema stresa in vsega v povezavi z njim je v sodobnem času doživela velik porast v zanimanju in raziskovanju tega področja. Zahteve okolja, cilji, ki jih želimo doseči, prepreke, ki nas pri tem ovirajo ter različne vloge, ki jih igramo v vsakdanjem življenju so le nekateri izmed potencialnih razlogov, ki kažejo na veliko zanimanje za temo stresa. V današnjem času je o stresu in z njim povezanih temah mogoče slišati iz različnih medijev (televizija, internet, radio), o tem so napisane že številne knjige in razprave, zanimiv je za različne stroke, o čemer pričajo tudi številni znanstveni članki, objavljeni v strokovnih revijah (Monat, Lazarus in Reevy, 2007).

Beseda »stres« se je med ljudmi udomačila tudi do te mere, da se jo nemalokrat uporablja v kontekstu številnih težav, s katerimi se srečujemo. Obkrožajo nas sporočila in nasveti, kako preprečevati stres, ga odpravljati, se soočati z njim in nenazadnje tudi živeti z njim. Raziskave in teorije, ki se posvečajo stresu, kažejo, da je področje stresa pomembno za naše socialno, fiziološko in psihološko zdravje (Lazarus, 2007).

C. M. Aldwin v svoji knjigi (2009) navaja tri nivoje, ki razlagajo, zakaj je konstrukt stresa za nas tako pomemben. Kot prvo, je stres za nas intrinzično zanimiv, saj vsakodnevno slišimo poročanje o takih in drugačnih stresnih dogodkih (mediji – o nesrečah, konfliktih...), tudi naši pogovori se velikokrat vrtijo okoli stresnih dogodkov (kaj se nam je zgodilo...). Z drugega vidika je stres pomemben za psihosocialne modele adaptacije. Ljudje smo različno občutljivi (osebne lastnosti) za stres in stresne dogodke (okolje) in nekateri vidijo v tem izvor razlik v procesih psihosocialne adaptacije. S tem pojasnjujejo pojav duševnih bolezni. Kot tretje, pa je stres relevanten tudi za biomedicinske modele adaptacije, saj je poznavanje delovanja stresa na telo in um doprineslo k razumevanju različnih vidikov bolezni, zdravja in zdravljenja.

1.2.1 Opredelitev stresa

Besedo »stres« so prvotno uporabljali v netehničnem smislu. V 14. stoletju se je nanašala na nesrečo, stisko, težave idr. (Lumsden, 1981, po Lazarus, 2007). V poznem 17. stoletju je fizik in

biolog Robert Hooke (Hinkle, 1973, po Lazarus, 2007) postavil mejnik z oblikovanjem inženirske analize stresa, ki ga prenašajo zgradbe in strukture, ki jih je zgradil človek. Govoril je o bremenu (*»load«*) kot o teži, ki je aplicirana, stresu (*»stress«*) kot o lokaciji, ki je obremenjena in besedi *»strain«* kot deformaciji strukture, ki je posledica interakcije prejšnjih dveh. Analiza je imela velik vpliv na modele stresa, ki so nastajali v 20. stoletju, saj so bili ti trije koncepti podlaga za naslednji analogije: *»load«* kot zunanji stresor, *»strain«* kot odgovor ali reakcija na stres.

Koncept stresa je zelo kompleksen. Poznani so trije splošni tipi ali nivoji stresa: fiziološki (sistemski), psihološki in sociokulturni. Ti so med seboj povezani in so lahko tudi v interakciji drug z drugim. Skozi zgodovino je bila beseda stres uporabljena tudi dvoumno in raziskovalci si še zdaj si niso enotni glede natančnega pomena besede (Aldwin, 2009).

Mason (1975, po Aldwin, 2009) navaja tri opredelitve stresa, ki so največkrat v uporabi. Stres se tako lahko nanaša na: (a) notranje stanje organizma (angl. *»strain«*), (b) zunanji dogodek (*»stress«*) ali (c) izkušnjo, ki nastane iz transakcije med osebo in okoljem. Stres kot notranje stanje organizma se lahko nanaša na fiziološke, emocionalne reakcije in reakcije na nivoju celic. Stres kot zunanji dogodek zajema življenjske dogodke (npr. poroka, ločitev, izguba službe) in stanja ali okoliščine, ki nas obdajajo (gneča, hrupnost, nesnaga...). Stres, izhajajoč iz transakcij med človekom in okoljem pa izhaja predvsem iz neskladja med posameznikovimi viri za reševanje stresne situacije in njegovo oceno situacije kot bodisi grožnjo, izgubo, izziv... (Aldwin, 2009, Folkman in Lazarus, 1984).

C. M. Aldwin (2009) stres opredeljuje kot tisto vrsto izkušnje, ki nastane kot posledica izmenjav med osebo in okoljem. Ta pa preko povišanega ali znižanega vzburjenja rezultira v psihološkem ali fiziološkem distresu. Avtorica poudarja, da ta definicija zajema širok nabor elementov, ki so jih raziskovalci uporabili za identifikacijo in preučevanje tega koncepta.

1.2.2 Spoprijemanje s stresom

Raziskovanje človekovih individualnih odzivov na stresne in vznemirjajoče situacije sega dolgo v preteklost. V 19. stoletju in v času začetkov psihoanalize je prevladovalo zanimanje za koncept obrambe in obrambnih mehanizmov. Študije strategij spoprijemanja, ki so prišle v ospredje pred nekaj desetletji, imajo svoj izvor v psihoanalitičnih opisih obrambnih mehanizmov, ki so usmerjeni predvsem v notranje konflikte (Aldwin, 2009). V današnjem času koncept spoprijemanja s stresnimi situacijami spada med bolj pogosto raziskovana področja, o učinkovitih načinih spopadanja s stresom je napisanih nemalo poljudnih knjig, priročnikov za samopomoč in tudi znanstvenih publikacij (Parker in Wood, 2008).

V angleško – ameriški strokovni literaturi se je uveljavil izraz »coping«, ki ima številne pomene (uspešno urediti, obvladovati, kosati se...). T. Lamovec (1994) navaja, da je izrazu »coping« zelo blizu slovenski izraz »obvladovati«, vendar ta implicira uspešnost poskusov, kar pa ni vedno nujno. V uporabi je najpogostejše izraz »spoprijemati«, ki te implikacije ima, poudarja pa aktivnost, ki jo v stresni situaciji izvaja posameznik.

1.2.2.1 Definicije in usmeritve spoprijemanja s stresom

Pojem spoprijemanja se je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja pojavil v dveh različnih usmeritvah: (a) v ego psihologiji in (b) v fenomenološko - kognitivni teoriji. Obema je skupno pojmovanje procesov spoprijemanja kot nadredne kategorije, ki zajema na eni strani obrambne mehanizme, pojmovane kot vedenjske sloge in tudi realistične načine prevladovanja kritične situacije (Lamovec, 1994). Pionirsko delo za egopsihološko usmeritev je opravila Norma Haan (1977, po Lamovec, 1994), ki je dala svoj prispevek v teoretičnem in metodološkem smislu. Izdelala je taksonomijo ego procesov, ki jih deli v tri vrste: spoprijemanje, obramba in fragmentacija. Procese spoprijemanja opredeljuje kot eno izmed modalnosti generičnih procesov, ki jih ljudje uporabljajo za reševanje življenjskih problemov. Vsi trije procesi so organizirani hierarhično. Fenomenološko - kognitivna usmeritev spoprijemanja ne obravnava kot osebne poteze, temveč kot specifične odgovore na specifične situacije. Ali je določen način

spoprijemanja ustrezen je odvisno od verjetnosti najboljšega možnega izida v določeni situaciji. Spoprijemanje prav tako ni nujno v središču zavesti, vendar je do določene mere dostopno zavedanju, saj ne vključuje avtomatičnih reakcij, ampak dejanja, ki jih storimo namerno. Avtorji v okviru te usmeritve se za razliko od egopsihološke klasifikacije spoprijemanja niso mogli zediniti glede najustrežnejše klasifikacije. K temu je pripomoglo tudi pomanjkanje ustreznih merskih pripomočkov. V fenomenološko - kognitivno usmeritev uvrščamo tudi transakcijsko teorijo S. Folkman in Lazarusa (1984), ki sta hkrati tudi avtorja lestvice, ki smo jo uporabili v diplomski nalogi (Lamovec, 1994).

C. M. Aldwin (2009) opredeljuje spoprijemanje s stresom kot uporabo strategij za soočanje z obstoječimi ali pričakovanimi problemi in spremljajočimi negativnimi emocijami.

Svojo definicijo spoprijemanja podajata tudi S. Folkman in Lazarus (1984). Opredeljujeta ga kot neprestano spreminjajoče se kognitivne in vedenjske napore za upravljanje s specifičnimi notranjimi ali zunanjimi zahtevami, za katere posameznik oceni, da so izčrpavajoči ali celo presegajo njegove lastne resorse.

Podobno kot pri poskusih razlage drugih konceptov, si raziskovalci niso enotni v opredelitvi koncepta spoprijemanja. Različnih pristopi ga razlagajo in raziskujejo iz različnih vidikov (Aldwin, 2009).

Na osebo osredotočeni pristopi kot primarni dejavnik spoprijemanja s stresom poudarjajo pomen osebnostnih značilnosti. Znotraj teh ločimo tri načine razlag spoprijemanja, ki so usmerjena bodisi na: a) psihoanalitične vidike, b) osebnostne lastnosti ali c) zaznavne stile oseb.

Situacijski pristopi poudarjajo situacijsko določenost spoprijemanja s stresom. Strategije, ki jih posamezniki uporabijo za spoprijemanje so odvisne od okoljskih zahtev in značilnosti situacije (vrsta dogodka, stresorja ali problema, vloge nas in drugih v tem...).

Kognitivni pristopi temeljijo na naslednjih predpostavkah: (a) način spoprijemanja je odvisen od posameznikove ocene situacije, (b) ljudje smo pri uporabi strategij fleksibilni, prilagodimo jih zahtevam določene situacije ali problema, (c) poskusi spoprijemanja vključujejo na problem in na emocije usmerjene strategije, (d) učinkovitost strategije je določena s specifičnimi lastnosti situacije – vsaka strategija ne daje nujno vedno pozitivne ali negativne izide.

Pregled obstoječih merskih pripomočkov o spoprijemanju s stresom kaže na obstoj dveh glavnih pogledov na koncept spoprijemanja: (a) spoprijemanje kot osebni stil in (b) spoprijemanje kot proces. Prvega bi lahko uvrstili med pristope osebnostnih lastnosti, kjer so glavni dejavnik stabilne karakteristike posameznika. Merske instrumente v tem primeru zanimajo posameznikovi običajni odzivi v stresnih situacijah (Aldwin, 2009). Drugi, t.i. transakcijski pristop pa združuje situacijske in kognitivne vidike spoprijemanja in ga opredeljuje kot nekaj, kar oseba dejansko naredi ali je naredila (in ne kaj bi naredila kot posledica osebnostnih lastnosti) v specifičnem kontekstu, kar je skladno z zgornjo opredelitvijo S. Folkman in Lazarusa (1984).

Poleg različnih razlag vplivov na načine spoprijemanja, so v literaturi opredeljeni tudi sami načini spoprijemanja glede na svojo usmerjenost (kot funkcija spoprijemanja): (a) na problem usmerjeno spoprijemanje in (b) na emocije usmerjeno spoprijemanje (Folkman in Lazarus, 1984).

Na problem usmerjeno spoprijemanje vsebuje napore za upravljanje ali spreminjanje problema, ki povzroča stres (npr. opredeljevanje problema, načrtovanje reševanja in presojanje možnih alternativ, ukrepanje...). Od strategij reševanja problema, za katere je značilen analitičen in objektivni pristop, se loči po tem, da lahko vsebuje navznoter in navzven usmerjene strategije. Na problem usmerjene strategije so tako lahko osredotočene na okolje ali situacijo in njuno spreminjanje (resorsi, prepreke, pritiski, vedenje drugih...) ali pa so osredotočene v samega posameznika kot motivacijske ali kognitivne spremembe (premik ravni aspiracije, razvoj novih standardov vedenja, učenje novih veščin...). Slednje bi v okviru ohranjanja osredotočenosti na problem lahko poimenovali tudi kognitivno ponovno ocenjevanje ali prestrukturiranje. Problemsko usmerjeno spoprijemanje izvira iz predpostavke ali ocene, da je problemska situacija rešljiva in obvladljiva.

Na emocije usmerjeno spoprijemanje je usmerjeno na zmanjševanje emocionalne stiske ali stresa preko strategij kot so izogibanje, minimalizacija, distanciranje, selektivna pozornost, pozitivne primerjave, pozitivni pogledi na negativne dogodke... Ena od strategij je tudi ponovna ocena, kjer stres zmanjšamo s spreminjanjem pripisanega pomena situaciji. S tem poteka regulacija emocij, za razliko od kognitivnega ponovnega ocenjevanja, ki je usmerjen na regulacijo problema, pri čemer obe strategiji ne spremenita objektivne situacije. V ozadju na emocije usmerjenega spoprijemanja je običajno ocena, da je situacija nerešljiva oziroma to, da ne moremo ukrepati.

Poleg zgornje klasifikacije strategij spoprijemanja Roth in Cohen (1986, po Dewe, 2000) zagovarjata delitev na strategije približevanja ali izogibanja, drugi avtorji (npr. Endler in Parker, 1990, Amirkhan, 1990, po Dewe, 2000) pa problemsko in emocionalno usmerjenim strategijam dodajajo še tretjo kategorijo, bodisi izogibanje, iskanje socialne podpore ali pa ponovno ocenjevanje. Billing in Moos (1981 in 1984, po Dewe, O'Driscoll in Cooper, 2010) predstavljata tridelno konceptualizacijo spoprijemanja:

- a) **Aktivno kognitivno spoprijemanje:** prisvajanje pozitivnega pogleda na problemsko situacijo in razmišljanje o alternativnih akcijskih poteh.
- b) **Aktivno vedenjsko spoprijemanje:** posvetovanje z drugimi ljudmi glede ravnanja v situaciji, poskušanje izvedeti več o situaciji, izvajanje pozitivnih ukrepov za reševanje problema.
- c) **Izogibanje:** ignoriranje situacije, preusmerjanje pozornosti na druga vprašanja, ukvarjanje z aktivnostmi, ki odvrčajo pozornost od situacije.

Tudi avtorji pogosto uporabljanega Vprašalnika spoprijemanja s stresom COPE (The COPE Inventory; Carver, Scheier and Weintraub, 1989, po Dewe, O'Driscoll in Cooper, 2010) zajemajo podobne funkcije spoprijemanja:

- a) **Aktivno spoprijemanje:** načrtovanje in delovanje na izvor stresa.
- b) **Izogibanje:** podobno kot v prejšnji opredelitvi, le z dodanim miselnim oddaljevanjem oziroma umikom.

- c) **Podpora:** iskanje instrumentalne ali socialno-emocionalne podpore.
- d) **Pozitivno kognitivno prestrukturiranje:** pozitivna reinterpretacija pomena problemske situacije, uporaba humorja, sprejetje situacije.

Amirkhan (1990, po Dewe, O'Driscoll in Cooper, 2010) je za razliko od nekaterih raziskovalcev svojo konceptualizacijo spoprijemanja utemeljil na empiričnem nivoju s faktorsko analizo. Dobil je tri-faktorsko sestavo načinov spoprijemanja, ki ga sestavljajo: a) reševanje problemov, b) iskanje socialne podpore in c) izogibanje. Prvi dve kategoriji bi lahko predstavljali tudi podkategoriji prej omenjenega na problem usmerjenega spoprijemanja, tretji, faktor izogibanja, pa lahko vidimo kot del na emocije usmerjenega spoprijemanja.

V navedenih kategorizacijah načinov spoprijemanja s stresom je moč opaziti precejšnje konceptualne podobnosti, vendar tudi določene razlike v terminologiji in širini, ki jo zajemajo kategorije. Neenotnosti raziskovalcev v opredeljevanju strategij spoprijemanja tako spodbujajo nadaljno preučevanje koncepta spoprijemanja, razvoj novih in analizo obstoječih merskih pripomočkov za merjenje načinov spoprijemanja s stresom.

1.2.2.2 Učinkovitost načinov spoprijemanja s stresom

Med stroko, ki se ukvarja s tematiko spoprijemanja s stresom je precej razširjeno mnenje, da načine spoprijemanja težko ločimo glede na njihovo učinkovitost, še posebej med pristaši Lazarusove transakcijske teorije, ki zagovarja situacijsko primernost spoprijemanja. Kljub temu obstajajo raziskave, ki jih je zanimala učinkovitost določenih načinov spoprijemanja. McCrae in Costa (1986, po Monat, Lazarus in Reevy, 2007) sta med učinkovitejše načine spoprijemanja uvrstila iskanje pomoči, sporočanje čustev, racionalno ukrepanje, črpanje moči iz stiske, uporabo humorja, ohranjanje upanja, samozavesti in občutkov nadzora. Kot manj učinkoviti so se izkazali načini kot so sovražnost, neodločnost, samoobtoževanje, poskušanje ubežati ali umakniti se situaciji. Dokazano je bilo tudi, da večjo emocionalno stisko doživljajo tisti, ki se pogosteje zatekajo k uporabi občutkov obupanosti, obtoževanja samega sebe, zanikanja in bega pred

težavami. Manjšo stisko pa so doživljali ljudje, ki so za spoprijemanje ubrali aktiven in v reševanje problema usmerjen pristop s pozitivnimi občutki zanašanja nase (Pearlin in Ascooler, 1978, po Monat, Lazarus in Reevy, 2007). Ugotovljen je bil tudi vzorec spoprijemanja pri ljudeh, ki so sami poročali o ugodnosti izidov spoprijemanja. Posamezniki, ki so poročali o boljših izidih, so to dosegli predvsem z ohranjanjem mirnosti, izdelavo načrta za reševanje težav in uporabo stresne izkušnje kot priložnosti za lastno rast. Na drugi strani pa so tisti z manj uspešnimi izidi za spoprijemanje uporabljali predvsem impulzivnost, agresijo, ignoriranje problema ali zmanjševanje njegove pomembnosti (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis in Gruen, 1986, po Monat, Lazarus in Reevy, 2007). Pri raziskovanju povezave med spoprijemanjem in emocijami po končnem izidu (z vprašalnikom, ki smo ga uporabili tudi mi) je bilo ugotovljeno, da je strategija načrtnega reševanja problemov najučinkovitejša, saj je bila povezana s pozitivnimi emocijami. Najmanj učinkoviti strategiji sta bili konfrontacija in distanciranje, povezani sta bili z največ negativnimi emocijami (Folkman in Lazarus, 1988, po Monat, Lazarus in Reevy, 2007).

1.2.2.3 Trendi in smeri raziskovanja spoprijemanja v prihodnosti

Raziskovanje spoprijemanja bo prihodnosti usmerjeno v različne smeri, nekaj od teh jih povzemamo v naslednjih odstavkih.

Eno od zanimivih področij predstavlja t.i. v prihodnost usmerjeno proaktivno spoprijemanje, pri katerem gre za odkrivanje načinov, preko katerih se bodo lahko posamezniki najboljše spoprijemali s pričakovanimi stresorji v prihodnosti (npr. medicinski poseg, prestrukturiranje dela...) (Folkman in Moskowitz, 2004). Pri tem pride v poštev tudi urjenje v določenih proaktivnih načinih spoprijemanja kot so na primer prepoznavanje in ocenjevanje stresorja, preliminarni odgovori na stresorje, izgradnja virov (časuovnih, socialnih, finančnih) in zahteva po povratni informaciji o posameznikovem trudu. Vse to je lahko v pomoč pri dopolnjevanju organizacijskih programov upravljanja s stresom (O'Driscoll, Brough in Kalliath, 2009).

Vse več se govori tudi o pozitivnem vidiku spoprijemanja s stresom, pri katerem je poudarek na načinih, ki vzbujajo in puščajo pri posamezniku pozitivne emocije in občutke. Tudi pri teh je predvideno, da se jih lahko naučimo in s tem reduciramo negativne emocije ter povečamo pojav pozitivnih emocij. Zanimanje za pozitivne vidike spoprijemanja tudi sicer sovpada s porastom interesa za pozitivno psihologijo nasploh (Folkman in Moskowitz, 2004).

Tradicionalno usmerjeno raziskovanje je v veliki meri poudarjalo individualistične pristope k spoprijemanju s stresom, dokaj neraziskano pa je pustilo socialni vidik spoprijemanja. V ospredju tega je interpersonalno spoprijemanje, vezano na odnose, skupnost in sodelovanje. Med zanimivimi raziskovalnimi vprašanji socialnega spoprijemanja so tudi vpliv spoprijemanja drugih na nas in reagiranje na to ter sodelovalni načini reševanja problemskih situacij (Folkman in Moskowitz, 2004, O'Driscoll, Brough in Kalliath, 2009).

Pri novejših usmeritvah, ki se jih lahko nadejamo v prihodnje, je pomembno predvsem, da izhajajo iz priznavanja potrebe po razumevanju koncepta spoprijemanja s stresom in prepoznavanja pomembnosti pomena spoprijemanja ter njegove vloge kot ocene, strategije ali ponovne ocene. Dewe, O'Driscoll in Cooper (2010) na dnevni red raziskovanja v prihodnosti postavljajo naslednje problematike: a) razširjanje razumevanje o pomenu dejanj in misli spoprijemanja, b) razvijanje bolj eksplicitnega razumevanja številnih vlog, ki jih igra pomen spoprijemanja, c) ugotavljanje pomena učinkovitosti spoprijemanja, d) premik od stresa k poudarku na emocijah, d) razširjanje možnosti za organizacijske intervencije v povezavi s stresom in e) poudarjanje pomembnosti splošnega blagostanja.

1.2.3 Stres in dejavniki delovnega okolja

Stres in z njim povezani konstrukti so pomemben del številnih raziskovalnih in aplikativnih področij, od psihologije zdravja in dela do drugih nepsihološko usmerjenih področij. Zanimanje za tematiko stresa v povezavi z delovnim okoljem je vse bolj prisotno, saj nas k temu vodi želja po razumevanju delovanja stresa na posameznika, skupino in organizacijo, možni izidi (posledice) stresnih okoliščin in spopadanje s stresom na različnih nivojih. Ker rezultati raziskav kažejo nedvomno povezavo med stopnjo stresa in zdravjem ter blagostanjem zaposlenih, postaja ukvarjanje s tematiko stresa in dela globalni izziv, s katerim se spopadajo na nacionalni in organizacijski ravni skoraj po vsem svetu (Dewe, O'Driscoll in Cooper, 2010).

Izvori stresa pri delu lahko izhajajo iz različnih virov, grupirati pa jih je mogoče v tri širše kategorije, ki izvirajo iz: a) specifičnih značilnosti dela, b) organizacijskih značilnosti in c) osebnih ali osebnostnih značilnosti. Eno od kategorizacij izvorov stresa pri delu navajamo spodaj (Johnson, Cooper, Cartwright, Donald, Taylor in Millet, 2005, po O'Driscoll, Brough in Kalliath, 2009):

- a) **Delovni odnosi:** interakcije med ljudmi na delovnem mestu.
- b) **Delo kot tako:** narava in specifičnosti dela.
- c) **Preobremenitve:** delovne obremenitve in časovni pritiski.
- d) **Nadzor:** pomanjkanje nadzora nad delovnimi procesi in časovnicami.
- e) **Občutek varnosti:** negotovost glede dela v prihodnosti.
- f) **Viri in komunikacija:** neprimerni ali nefunkcioniranje tehnoloških in drugih virov; neučinkoviti komunikacijski procesi v delovnem okolju.
- g) **Uravnoteženost poklicnega in zasebnega življenja**
- h) **Plačilo in ugodnosti:** zaznana primernost plačila in drugih ugodnosti.

Stresorji ne delujejo nujno izolirano vsak zase, temveč je dokazano (npr. Wellens in Smith, 2006, po O'Driscoll, Brough in Kalliath, 2009), da imajo kumulativni ali kombinirani učinki stresorjev znaten vpliv na človekovo blagostanje in fiziološke znake. Številni izvori stresa lahko vodijo tudi do pojava izgorelosti pri zaposlenih (Maslach in Leiter, 1997). Že nekaj časa je znano, da do

izgorelosti ne privedejo samo individualne karakteristike posameznika, temveč ima veliko vlogo prav socialno okolje, v katerem ljudje vsakodnevno delajo. Način in odnos posameznika do dela ter medosebne interakcije na delovnem mestu so pogojeni s strukturo in splošnim delovanjem delovnega okolja. Zato je v delovnem okolju, ki ne upošteva človeške plati dela, večja verjetnost izgorevanja zaposlenih. Pojav izgorelosti se začne odražati tako na osebnem psihološkem in fiziološkem nivoju kot tudi na nivoju dela. Fiziološki znaki kot so glavoboli, nespečnost, želodčne težave in drugo otežujejo običajen ritem dela, ki so ga bili zaposleni vajeni, delovna učinkovitost močno upade, težje postane soočanje s problemi v službi in doma (Maslach in Leiter, 1997).

Stres in izgorelost sta dva različna pojava. Stres je generičen pojem, ki predstavlja začasen prilagoditven proces, ki ga spremljajo mentalni in telesni simptomi. Izgorelost pa je že končna stopnja, ko prilagoditveni procesi odpovedo kot rezultat dolgotrajnega neravnotežja med zahtevami in viri ter daljšega stresa (npr. na delovnem mestu) (Brill, 1984, po Černigoj Sadar, 2002). Razlika med stresom in izgorelostjo je tudi v tem, da slednja vključuje razvoj negativnih stališč in vedenja do prejemnikov storitev, dela in organizacije, medtem ko se pri stresu to ne zgodi nujno (Černigoj Sadar, 2002).

C. Maslach in Leiter (1997) navajata šest ključnih dejavnikov, ki lahko privedejo do pojava izgorelosti:

- a) **Delovne obremenitve:** vidik, ki ga organizacija lahko vidi kot produktivnost, za posameznika pa to pomeni večji vložek časa in energije v delo. Intenzivno in kompleksno delo, ki zahteva tudi več časa.
- b) **Pomanjkanje nadzora:** pomanjkanje kontrole nad pomembnimi vidiki načina in organizacije dela zaradi organizacijskih politik in strukture (zmanjšan občutek avtonomije in odločanja).
- c) **Nezadostne nagrade:** pomanjkanje intrinzičnih in ekstrinzičnih nagrad za dobro opravljeno delo, večji vloženi trud in čas. Vodi do izgube veselja do samega dela in občutka podcenjenosti.
- d) **Razpad delovne skupnosti:** pomanjkanje poudarka na medčloveških odnosih in občutka skupnosti znotraj delovnega okolja ter podcenjevanje timskega dela.

- e) **Pomanjkanje poštenosti:** pomanjkanje zaupanja, odprtosti in spoštovanja v delovnem okolju.
- f) **Konflikti vrednot:** neskladje med vrednotami organizacije in posameznika ali neiskrenost organizacije pri sledenju lastnim postavljenim vrednotam.

Med našteje dejavnike izgorelosti lahko uvrstimo tudi določene dejavnike, ki jih v svojem priročniku za prepoznavanje in premagovanje izgorelosti navaja B. Potter (2005), katere merski pripomoček smo uporabili tudi v diplomskem delu. Ti so: a) **pomanjkanje informacij**, b) **konflikti**, c) **slabo timsko delo**, d) **preveč dela**, e) **dolgočasno ali premalo dela**, f) **pomanjkanje povratnih informacij**, g) **nemoč**, h) **sankcije**, i) **nejasnost**, j) **odtujenost**, k) **pomanjkanje stimulacije** in l) **vrednostni konflikt**. Podrobneje so opisani v poglavju metoda.

Posledice prevelike stopnje stresa pri delu lahko merimo s pokazatelji kot so povečana odsotnost z dela, delovna fluktuacija, zmanjšana delovna učinkovitost in razne psihološke motnje (najpogostejše v obliki depresije in anksioznosti), ki zaposlenega še dodatno ovirajo pri opravljanju dela (O'Driscoll, Brough in Kalliath, 2009). Predvsem dejavniki vlog na delovnem mestu (nejasnosti, konflikti in obremenitve) dokazano predstavljajo velik del stresa pri delu, kar kažejo tudi pomembne povezave med stopnjo izraženosti te vrste stresorjev in povečano psihološko stisko in zmanjšan občutek subjektivnega blagostanja.

Zdi se, da po zaslugi raziskav dokaj dobro poznamo vrste negativnih stresorjev v delovnem okolju, relativno malo pa je znanega o načinu spoprijemanja z njimi. Raziskovanje tega področja v prihodnosti bo zahtevalo tudi preučevanje delovanja in učinkov specifičnih vrst stresorjev ter nato tudi iskanja učinkovitih načinov spoprijemanja za vsakega od njih (Dewe, O'Driscoll in Cooper, 2010).

1.3 STILI VODENJA, SPOPRIJEMANJE S STRESOM IN DEJAVNIKI DELOVNEGA OKOLJA

Stres na delovnem mestu velja za drugi največji problem povezan z delovnim okoljem v EU. Raziskave so pokazale, da je med vsemi izgubljenimi delovnim dnevi, kar 50 % do 60 % na določen način povezanih s stresom na delovnem mestu (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2005, po Skakon, Nielsen, Borg in Guzman, 2010). Poleg bremena in številnih posledic, ki jih stres prinese posamezniku, njegovi učinki sežejo tudi na ekonomsko raven. Evropska komisija je v letu 2002 poročala o višini letnih stroškov povezanih s stresom na delovnem mestu v znesku okoli 20.000 milijonov evrov (Levi in Levi, 2002). Vodje igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju okolja, v katerem zaposleni lahko uspevajo in doživljajo blagostanje (Skakon, Nielsen, Borg in Guzman, 2010).

1.3.1 Stili vodenja, stres in spoprijemanje s stresom zaposlenih

Vpliv vodij in njihovih stilov vodenja se kaže na različnih nivojih, od organizacijskih do nivojev posameznikov kot njegovih sodelavcev. V diplomski nalogi postavljamo v ospredje vlogo stilov vodenja vodij in spremenljivk na ravni zaposlenih, ki so v delovnem okolju izpostavljeni vsakodnevemu ravnanju njihovega vodje.

Vodenje predstavlja enega od potencialnih izvorov stresa za zaposlenega na delovnem mestu. Vsako delovno okolje ima specifične lastnosti in posledično tudi specifične stresorje, skorajda vsak zaposleni pa ima tudi nekega formalnega vodjo kateremu poroča (Kelloway, Sivanathan, Francis, Barling, 2005). Vodenje je lahko za zaposlene vir povečanega stresa, negativnih emocij in negativnih izidov, lahko pa pripomore tudi k preprečevanju stresa ali spoprijemanju z njim (Bass in Bass, 2008). Vodja tako ni nujno le vir stresa, temveč lahko na svoje sodelavce tudi pozitivno vpliva in jim predstavlja vir zadovoljstva in vpliva na pozitivne izide.

Stres pri delu je pogosto v funkciji posameznikovega doživetja organizacijskih dogodkov in okoliščin ter pomena, ki jim ga pripisuje (McCauley, 1987 in Schuler, 1980, po Sosik in

Godshalk, 2000). Kakšen pomen in razlago bodo zaposleni določenim okoliščinam pripisali, pa je pogosto odvisno od njim pomembnih drugih, kot so na primer vodje in mentorji (Kram in Hall, 1989; Smircich in Morgan, 1982, po Sosik in Godshalk, 2000). Vodja ali mentor, ki upravlja s pomenom organizacijskih dogodkov za sodelavca, hkrati vpliva tudi na način po katerem sodelavec dojema, interpretira in reagira ob dogodkih povezanih z delom (npr. stresni dogodki). Vodja se v tej vlogi poslužuje različnih vedenj, ki lahko omogočijo razumevanje in zmanjšajo občutke negotovosti povezanih z ogrožajočimi dogodki, na drugi strani pa lahko vodja s svojim vedenjem pri sodelavcih učinkuje nasprotno in jim tako ne olajša spopadanja z nastalimi težavami. V okviru modela polnega razpona vodenja sta vlogo komunikacije in mentorskih funkcij pri stresu na delovnem mestu raziskovala Sosik in V. M. Godshalk (2000). Ugotovila sta negativno povezanost transformacijskega in transakcijskega vodenja s stresom na delovnem mestu ter pozitivno povezavo pri pasivno - izogibajočem vodenju. Povezavo je kot moderator pojasnjeval dejavnik nivoja prejetih mentorskih funkcij. Mentorstvu podobno vedenje je tudi sicer značilno za transformacijskega vodjo. Sodelavcem namreč s svojimi izkušnjami, vedenjem in odnosom pomaga pri njihovem spreminjanju in razvijanju v smeri napredka. Zaradi idealiziranega vplivanja ga vidijo kot zaupanja vreden simbol uspešnosti in dosežkov, ki jim je hkrati tudi vzor. Vodja si vzame čas, da na sodelavce prenaša svoje znanje, razvija njihove prednosti, se vede kot neke vrste mentor ali coach, ki pri tem upošteva posameznikove potrebe in želje (Bass in Avolio, 1994). Vsa navedena vedenja in ravnanja, ki so značilna za transformacijsko vodenje, lahko na nek način vplivajo na mišljenje in vsakdanje ravnanje sodelavcev, tudi na spoprijemanje s stresnimi situacijami. K uporabi učinkovitejših strategij spoprijemanja s stresom jih lahko spodbudi s promoviranjem drugačnih, novih pogledov na probleme in njihovega reševanja. Z navdihovanjem in vizijo lahko vpliva na sodelavce in njihovo dojetje problemskih situacij, kar lahko omogoči, da stresne situacije jemljejo s pozitivne strani in verjamejo v njihovo pozitivno razrešitev (Lyons in Schneider, 2009; Sosik in Godshalk, 2000).

Na način spoprijemanja sodelavcev pa lahko na drugi strani drugače vpliva pasivno - izogibajoče vodenje. Vodja, ki je pasiven pri vodenju za razliko od transformacijskega stila vodenja ne skrbi za pojasnjevanje dogodkov svojim sodelavcem. Raziskave kažejo, da vodenje brez vajeti vodi k

zmanjšani koncentraciji pri delu, slabši kvaliteti dela, nižjem nivoju produktivnosti, kohezivnosti in zadovoljstva (Bass, 1990, po Bass in Riggio, 2006). Za vodenje brez vajeti je značilna težnja po ohranjanju *statusa quo* s pomočjo odlašanja, odsotnosti in brezbržnosti. Vse to povzroča pomanjkanje komunikacije, kar je ena glavnih značilnosti, ki zmanjšuje zaupanje v vodjo in povečuje občutke strahu in negotovosti pred stresnimi situacijami (Bass, 1998, po Sosik in Godshalk, 2000).

Vloga transakcijskega vodenja je v svoji povezavi z načini spoprijemanja s stresom zaposlenih bolj podobna vlogi transformacijskega kot pasivno - izogibajočega vodenja. Vodja temelje za razvoj sodelavcev postavlja preko komunikacije pojasnjevanja želenih ciljev in izidov ter posledičnega nagrajevanja ob njihovem doseganju. Z dvosmerno komunikacijo potekajo pogajanja, izmenjave, dogovarjanja, s čimer vodja pri sodelavcih gradi zaupanje. Vodenje kot pogojno nagrajevanje je dokazano povezano s večjim delovnim zadovoljstvom sodelavcev, tudi preko prejemanja psihosocialne podpore s strani vodje (Bahniuk, Dobos in Hill, 1990, Parasuraman, Greenhaus in Granrose, 1992, po Sosik in Godshalk, 2000). Za razliko od transformacijskega vodenja pa je transakcijsko vodenje še vedno usmerjeno predvsem na opravljanje delovnih nalog, kar ne omogoča razvoja sodelavcev v taki meri kot transformacijsko vodenje. Jasna komunikacija in druge metode, ki jih uporablja transakcijski vodja lahko doprinesejo k zmanjšanju stresa in takojšnjemu zadovoljevanju potreb sodelavcev, manjša pa je verjetnost dolgoročnega vpliva vodje na pozitivno in učinkovito spoprijemanje s stresom sodelavcev (Bass, 1998, po Sosik in Godshalk, 2000).

Nabor raziskav, ki bi iskale povezavo med stili vodenja in spremenljivkami, povezanimi s stresom, je dokaj omejen. V središču raziskav so bili različni izidi stilov vodenja, kot so stopnja stresa pri zaposlenih, izgorelost, blagostanje... Metaanaliza raziskav v zadnjem desetletju s področja stilov vodenja dokazuje nekaj konsistentnih ugotovitev (Skakon, Nielsen, Borg in Guzman, 2010). Avtorji ugotavljajo, da se transformacijsko vodenje pozitivno povezuje z delovnim zadovoljstvom, manjšo stopnjo stresa, nižjo izgorelostjo in subjektivnim blagostanjem sodelavcev. Pri transakcijskem vodenju so rezultati nekoliko bolj mešani, ponekod se kaže povezanost z delovnim zadovoljstvom in nižjo stopnjo izgorelosti, pri vodenju z izjemami pa

nekateri ugotavljajo povezavo z nezadovoljstvom pri delu in večjo izgorelostjo. Tudi raziskovanje pasivno - izogibajočega vodenja ne kaže konsistentnih ugotovitev, ponekod ugotavljajo odsotnost povezanosti s stresom in izgorelostjo sodelavcev, drugod ugotovljeno povezanost pojasnjujejo s konflikti med sodelavci, konfliktnostjo vlog, dvoumnostjo, kar bi vse lahko bilo rezultat pasivnega stila vodenja.

Lyons in Schneider (2009) sta raziskovala številne izide pri izvajanju stresne naloge pod različnimi stili vodenja. Udeleženci so pri pogoju transformacijskega vodenja poročali o večji socialni podpori s strani vodje, manj pa pri transakcijskem pogojnem nagrajevanju in aktivnem vodenju z izjemami. Pod vplivom transformacijskega vodenja so poročali tudi o močnejših prepričanjih samoučinkovitosti med reševanjem naloge, le nekoliko manj so jih občutili pri pogojnem nagrajevanju, precej manj pa pri aktivnem vodenju z izjemami. Učinek transformacijskega vodenja se je pokazal tudi pri nižjem porastu negativnih čustev in nižji kognitivni oceni ogroženosti med reševanjem naloge. Seltzer in Numerof (1988, po Hetland, Sandal, Johnsen, 2007) učinek transformacijskega vodenja na sodelavce povzemata s procesom, ki na njih deluje kot opolnomočenje. Slednje pa je tesno povezano s konceptoma samoučinkovitosti (Ozer in Bandura, 1990, po Hetland, Sandal, Johnsen, 2007) in spoprijemanja, kar se nanaša na pričakovanje, da je posameznik zmožen kontrole in vpliva na situacijske izide.

Med možnimi razlagami načina vpliva stilov vodenja na zaposlene je tudi razlaga, ki jo podaja McCauley (1987, po Bass in Riggio, 2006). Transformacijsko in transakcijsko vodenje lahko s svojimi mehanizmi dosežeta, da stresno situacijo pretvorita v izziv. S pogojnim nagrajevanjem pozitivne izide zagotovimo preko jasno postavljenih in dosegljivih ciljev, kar sodelavcem nudi tudi določeno mero varnosti. Spodbujanje z uporabo intelektualne spodbude lahko pri zaposlenih vpliva na prepričanje, da so problemske situacije rešljive. Vizionarski pristop in opolnomočenje zaposlenih lahko prispevata k povečanju tolerance za dvoumne, negotove ali nove nepoznane situacije. Zato so zaposleni zmožni prepoznati situacije izven njihovega nadzora, jih redefinirati in po potrebi spremeniti zastavljene cilje. Vodja lahko tako na svoje zaposlene vpliva s preoblikovanjem stresne situacije v priložnost za razvoj in obenem tudi nudenjem potrebne podpore pri procesu soočanja z njo (Sosik in Godshalk, 2000). Zaposlenim stresne okoliščine in lažje spopadanje z njimi omogoča tudi identifikacija s socialno skupino, ki jih pripada (npr. v

službi), saj se tako lahko čuti del kohezivne skupine, kjer se drug drugega podpira (Bass in Riggio, 2006)..

Vloga vodje se lahko posebej izkaže v kriznih situacijah, kakršno je predstavljal tudi dogodek 11. septembra v New Yorku. Bass in Riggio (2006) opisujeta ravnanje takratnega župana Giulianija, ki je svojo zbranost, mirnost in obenem odločnost prenesel na prestrašene in zakrbljene someščane. Avtoritativno obnašanje mu je bilo v pomoč pri pomirjanju panične množice someščanov. Transformacijske vodje lahko z uporabo idealiziranega vplivanja prikažejo sebe kot osebe, ki jih ni prevzela panika in tako to prenesejo na ljudi, ki mu sledijo. Transformacijsko vodenje je v primerjavi s transakcijskim tudi primernejše v kriznih situacijah. Transakcijski vodja se osredotoča predvsem na kratkoročne rešitve in je nagnjen k hitremu sprejemanju nepremišljenih odločitev, medtem ko se transformacijski vodja izogiba prehitri odločitvi med danimi možnostmi. Namesto tega se o možnih rešitvah raje posvetuje s svojimi sodelavci oz. pripadniki, hkrati pa je bolj odporen na javni pritisk, ki ga poziva k takojšnjemu ukrepanju. Na splošno pa se skupine, ki so izpostavljene transformacijskemu ali transakcijskemu vodenju z večjo verjetnostjo bolje spoprijemajo s stresom kot tisti, ki niso izpostavljeni omenjenim stilom vodenja (Bass in Riggio, 2006).

1.3.2 Stili vodenja in dejavniki delovnega okolja

Organizacije in njihovi zaposleni doživljajo stres ob okoliščinah, ki predstavljajo grožnjo njihovemu blagostanju (Janis in Mann, 1977 po Bass in Riggio, 2006). Prav način vodenja mnogokrat prispeva k razlikam v doživljanju stresa, načinih spoprijemanja in drugih notranjih občutjih. Vodje imajo svoj vpliv v različnih okoliščinah: krizne situacije, stanja, ki zahtevajo hitro sprejemanje odločitev, stanja negotovosti, organizacijske spremembe (združevanje, prevzemi, nakupi in investicije), recesija, novi konkurenčni izzivi, hitre tehnološke spremembe, konflikti (na različnih nivojih), stresne situacije pri timskem delu, idr.

Stil vodenja, ki ga bo uporabil vodja je lahko odvisen od okoliščin, kar pomeni, da uporaba le enega stila vodenja ni vedno najbolj primerna. Stili vodenja pa niso nujno povezani okoliščinami kot njihov produkt, temveč lahko tudi samo vodenje doprinese k razvoju in nastanku določenih okoliščin. Nastala stanja lahko občutijo tudi zaposleni v organizaciji, bodisi kot izvor stresa ali pa zadovoljstva. Eden izmed uporabljenih vprašalnikov v tej diplomski nalogi zajema oceno pogostosti pojavljanja določenih dejavnikov okolja, ki se združujejo v oceno rizika za izgorelost. Vodja lahko preko svojega načina komuniciranja in načina poseganja v dogajanje delovnega okolja neposredno ali posredno prispeva k ustvarjanju danih delovnih razmer (Bass in Bass, 2008).

Karizmatični vodja, ki samega sebe poveljuje, lahko s spodbujanjem sprejemanja hitrih, nepremišljenih odločitev pri sodelavcih izzove več stresa. Transakcijski vodja, še posebej tisti, ki se zanaša na vodenje z izjemami in poudarja reaktivne korektivne ukrepe lahko pri sodelavcih stres celo poveča. Z obljubami, ki predstavljajo neke vrste prisilo in grožnje pri sodelavcih zmanjša samozavest in poveča občutke stresa, jeze in podrejenosti. Nasprotno transformacijski vodja z upoštevanjem posameznikov, navdihovanjem in proaktivnimi rešitvami prispeva k zmanjševanju občutkov stresa in povečanju samozvesti sodelavcev. Transformacijski vodja lahko doprinese k boljšim odnosom na delovnem mestu, saj deluje povezovalno na skupino, je v pomoč pri analiziranju in razjasnjevanju morebitnih težav ali konfliktov, ustvarja socialno podporno okolje in razvija sposobnosti zaposlenih (Bass in Riggio, 2006; Sosik in Godshalk, 2000; Lyons in Schneider, 2009). Raziskave tudi ugotavljajo, da take vrste vodja pri sodelavcih vzbuja nastanek pozitivnih čustev in inhibira negativna čustva, kar lahko prispeva k splošnemu vzdušju v delovnem okolju (Bono, Foldes, Vinson in Muros, 2007, po Lyons in Schneider, 2009). Bass in Riggio (2006) navajata še nekatera ravnanja, značilna za transformacijsko vodenje, kot so usklajevanje organizacijskih ciljev in vrednot med sodelavci, ustvarjanje kooperativnosti v skupini, zagotavljanje kompetentnosti in jasnosti vlog vsakega posameznika, skrb za razumevanje bistva in vizije med sodelavci. Vse bi lahko doprineslo k manjši izraženosti dejavnikov rizika za izgorelost, ki so opisani v poglavju Metoda – Pripomočki.

Transakcijski pristop k vodenju je osredotočen predvsem na delovne naloge in napredek pri opravljanju le-teh, kar lahko ustvarja določen pritisk na sodelavce. Vendar pa lahko k boljšemu delovnemu okolju prispeva z jasno postavljenimi cilji in zagotavljanjem povratnih informacij. Transakcijsko vodenje ima potencial, da ob pravočasni in jasni komunikaciji doseže uspešne rezultate z vidika poslovanja in razmer v delovnem okolju (Bass in Riggio, 2006).

Pasivno - izogibajoče vodenje lahko na drugi strani prav preko pomanjkljive komunikacije ustvarja nejasno in slabše opredeljeno delovno okolje, ki je lahko za zaposlene obremenjujoče tudi zaradi pomanjkanja strukture. Pasivni stil vodenja je v določenih okoliščinah, kot jih navaja J. M. Howell (1992, po Bass in Riggio, 2006), bolj primeren kot kakšen drug, vendar lahko njegova uporaba ob nepravem času posredno vodi tudi do višje stopnje izogrelost zaposlenih. Povezanost posameznih stilov vodenja z izgorelostjo zaposlenih so tudi sicer pokazale nekatere raziskave, omenjene v prejšnjem poglavju (npr. v Skakon, Nielsen, Borg in Guzman, 2010).

Da ima lahko vodja s svojim načinom vodenja določen vpliv na ustvarjanje delovnega okolja in s tem tudi na počutje zaposlenih kažejo tudi nekatere raziskave. Hetland, Sandal in Johnsen (2007) pri zaposlenih na področju informacijske tehnologije ugotavljajo pomembno negativno povezanost transformacijskega vodenja in izgorelosti zaposlenih, pozitivna povezava pa se je pokazala med izgorelostjo in pasivno - izogibajočim vodenjem. Rezultati te raziskave tudi kažejo, da med transakcijskim vodenjem in izgorelostjo zaposlenih ni pomembne povezave. Seltzer, Numerof in Bass so leta 1989 ugotovili manj stresa pri osebah, ki so izpostavljene karizmatičnemu vodenju, upoštevanju posameznika in pogojnemu nagrajevanju. Povezave so bile zmeroma nizke. Višje povezave so se pokazale pri občutkih izgorelosti zaposlenih, ti so bili manjši pri osebah pod vplivom karizmatičnega vodenja, upoštevanja posameznika, intelektualne spodbude in pogojnega nagrajevanja. Večja občutja izgorelost so se pokazala pri osebah pod vplivom vodenja z izjemami. Ugotovljeno je bilo tudi, da ob kontroli ostalih faktorjev intelektualna spodbuda prispeva k večjim občutkom stresa in izgorelosti pri zaposlenih. Podobne ugotovitve daje tudi že omenjena metaanaliza raziskav, ki kaže, da je transformacijsko vodenje povezano z manjšo stopnjo stresa in izgorelosti pri zaposlenih, podobno ugotavljajo tudi pri

transakcijskem vodenju. Obratne povezave se ponekod kažejo pri vodenju z izjemami in pasivno - izogibajočem vodenju, nekatere raziskave pa ne kažejo na obstoj teh povezav.

Študije, ki preučujejo delovanje določenih stilov vodenja, se pogosto osredotočajo na izide vodenje, redkeje pa ugotavljajo kateri so vmesni členi, preko katerih se vpliv stila vodenja širi. Ob iskanju povezav je mogoče zaključevati le na podlagi domnev, kaj je bilo ključnega pomena in na kaj je imelo vpliv, da se pri zaposlenih kažejo določena občutja in ravnanja. Raziskovanje v prihodnosti bi zato lahko šlo v smer preučevanja morebitnih mediatorjev, ki stojijo posredi določenih povezav med stili vodenja in izidi.

1.4 RAZISKOVALNI PROBLEM

Glavni raziskovalni problem diplomske naloge je povezava stilov vodenja z načini spoprijemanja s stresom zaposlenih, stresom na delovnem mestu in dejavniki v delovnem okolju, ki so lahko izvor rizika za izgorelost zaposlenih.

Področje povezanosti stilov vodenja vodij in načinov spoprijemanja s stresom njihovih sodelavcev je relativno slabo raziskano. Na temo stilov vodenja in stresa so bile izvedene številne raziskave, ki preučujejo učinkovitost in uspešnost posameznih stilov vodenja, povezanost med stili vodenja in blagostanjem ter stresom zaposlenih, veliko so preučevali tudi stres, ki ga doživljajo vodje (npr. Skakon, Nielsen, Borg in Guzman, 2010; Boernes, Eisenbeiss in Griesser, 2007). Ker so raziskave pokazale številne vplive stilov vodenja na zaposlene in druge organizacijske izide, nas v diplomskem delu zanima morebiten obstoj povezanosti med stili vodenja in tem, kako se zaposleni spoprijemajo s stresom in kakšno stopnjo stresa na delovnem mestu trenutno občutijo. Temu priključujemo še vprašanje povezanosti stilov vodenja in rizika za izgorelost, h kateremu vodijo nekateri dejavniki v delovnem okolju. Raziskave namreč kažejo, da številnim zaposlenim najbolj stresni vidik njihovega dela predstavlja prav njihov neposredni vodja, ki s svojimi vodenjem soustvarja delovno okolje (npr. Herzberg, 1966, po Bass in Bass, 2008).

1.4.1 Hipoteze

Hipoteze zaradi večje preglednosti vsebinsko ločujemo na več delov.

Stili vodenja in spoprijemanje s stresom

Menimo, da lahko transformacijsko vodenje in njegove komponente prispevajo k pogostejši uporabi aktivnejših, na problem usmerjenih in redkejši uporabi pasivnejših in tudi manj učinkovitih strategij spoprijemanja s stresom pri zaposlenih. Nekatere raziskave med učinkovitejše načine spoprijemanja uvrščajo izdelavo načrta za reševanje težav, iskanje pomoči, uporaba stresne izkušnje za lastno rast, ohranjanje mirnosti, med manj učinkovite pa uvrščajo

poskušanje ubežati situaciji, sovražnost, agresijo in ignoriranje problema (po Monat, Lazarus in Reevy, 2007). Transformacijski vodja bi lahko k pogostejši uporabi učinkovitejših strategij spoprijemanja s stresom zaposlenih prispeval s promoviranjem drugačnih pogledov na dojetanje in reševanje problemov (ovire postanejo izzivi), s skrbnim razvijanjem njihovih sposobnosti, socialno podporo ter prinašanjem navdiha in vizije (Bass in Riggio, 2006, Lyons in Schneider, 2009; Sosik in Godshalk, 2000). S tem lahko v delovnem okolju postane pomembna in zaupanja vredna oseba, ki prenaša svoja vedenja, prepričanja in odnos tudi na sodelavce.

Hipoteza 1: Pričakujemo statistično pomembno pozitivno povezanost med transformacijskim stilom vodenja kot nadredne kategorije stilov vodenja in učinkovitejšimi ter v problem usmerjenimi strategijami spoprijemanja s stresom, kot so sprejemanje odgovornosti, načrtno reševanje problemov, pozitivna ponovna ocena, iskanje socialne pomoči. Statistično pomembno negativno pa menimo, da se bo transformacijsko vodenje povezovalo z manj učinkovito strategijo spoprijemanja - begom/izogibanjem.

Hipoteza 1a: Pričakujemo tudi statistično pomembno pozitivno povezanost vseh petih stilov transformacijskega vodenja z že naštetimi (*hipoteza 1*) učinkovitejšimi in v problem usmerjenimi strategijami spoprijemanja s stresom: sprejemanje odgovornosti, načrtno reševanje problemov, pozitivna ponovna ocena, iskanje socialne pomoči. Statistično pomembno povezanost v negativni smeri pa pričakujemo med stili transformacijskega vodenja in manj učinkovito strategijo spoprijemanja s stresom - beg/izogibanje.

Vodja, ki pogosteje uporablja transakcijsko vodenje v delovnem okolju ustvarja določeno strukturo delovanja, kar zaposlenim daje delovni okvir, v katerem je opredeljeno želeno in nezaželeno ravnanje. Delovanje transakcijskega vodje temelji na jasni komunikaciji in sodelovanjem z zaposlenimi, pristop k težavam pa je takojšen in analitičen, kar bi lahko vplivalo na zaposlene in njihov način vsakdanjega spopadanja s stresnimi situacijami. Z ustvarjanjem strukture in pogojev delovanja ter spremljanjem dogajanja izkazuje odgovornost, analitičnost in načrtnost, kar se lahko odraža tudi pri zaposlenih (Bass in Riggio, 2006; Sosik in Godshalk, 2000). Transakcijsko vodenje avtorji modela polnega razvoja vodenja (Bass in Bass, 2008) jemljejo kot nepogrešljiv del ali osnovo za transformacijsko vodenje, pri katerem predvidevamo

aktivnejši in v problem usmerjen pristop k spopadanju s stresnimi situacijami. Bass in Riggio (2006) tudi menita, da zaposleni, izpostavljeni pogostejšemu transformacijskemu ali transakcijskemu vodenju, uporabljajo učinkovitejše strategije spoprijemanja s stresom. Med te raziskave uvrščajo načrtnost, racionalno ukrepanje, iskanje pomoči in druge (po Monat, Lazarus in Reevy, 2007).

Hipoteza 2: Predvidevamo statistično pomembno pozitivno povezanost med transakcijskim stilom vodenja kot nadredne kategorije stilov vodenja in učinkovitejšimi ter v problem usmerjenimi strategijami spoprijemanja s stresom: sprejemanje odgovornosti in načrtno reševanje problemov. Statistično pomembno negativno pa menimo, da se bo transakcijsko vodenje povezovalo z manj učinkovito strategijo spoprijemanja - beg/izogibanje.

Hipoteza 2a: Pričakujemo statistično pomembno pozitivno povezanost obeh stilov transakcijskega vodenja z učinkovitejšima in v problem usmerjenima strategijama spoprijemanja s stresom: sprejemanje odgovornosti in načrtno reševanje problemov. Statistično pomembno povezanost v negativni smeri pa pričakujemo med stiloma transakcijskega vodenja in manj učinkovito strategijo spoprijemanja s stresom - beg/izogibanje.

Pri pasivno - izogibajočih stilih vodenja prevladuje odsotnost komunikacije in prevzemanja odgovornosti ter pomanjkanje skrbi za zaposlene, kar lahko na nek način postane model ali zgled tudi pri zaposlenih in njihovih načinih spoprijemanja s stresom. Ker vodja ne pojasnjuje dogodkov in se pred odgovornostjo umika, se pri zaposlenih ob stresnih situacijah prej lahko pojavijo občutki strahu in negotovosti (Bass, 1998, po Sosik in Godshalk, 2000). Vodja pa morda prav zaradi svojega ne vključevanja svojih zaposlenih ne opremlja z mehanizmi, ki bi jim bili morda v pomoč pri aktivnejšem in problemsko usmerjenem reševanju nastalih stresnih situacij. Zato pri zaposlenih, pogosto izpostavljenih pasivno - izogibajočemu vodenju predvidevamo redkejšo uporabo učinkovitejših, aktivnih in problemsko usmerjenih strategij spoprijemanja s stresom.

Hipoteza 3: Statistično pomembno povezanost v pozitivni smeri pričakujemo med pasivno - izogibajočim stilom vodenja kot nadredne kategorije stilov vodenja in manj učinkovitima ter

pasivnejšima strategijama spoprijemanja s stresom: beg/izogibanje in distanciranje. Statistično pomembno negativno pa menimo, da se bo pasivno - izogibajoče vodenje povezovalo z učinkovitejšimi in aktivnejšimi strategijami spoprijemanja stresom: načrtno reševanje problemov, sprejemanje odgovornosti in pozitivna ponovna ocena.

Hipoteza 3a: Pričakujemo statistično pomembno pozitivno povezanost obeh stilov pasivno - izogibajočega vodenja z manj učinkovitima in pasivnejšima strategijama spoprijemanja s stresom: beg/izogibanje in distanciranje. Statistično pomembno povezanost v negativni smeri pa pričakujemo med stiloma pasivno - izogibajočega vodenja in učinkovitejšimi ter aktivnejšimi strategijami spoprijemanja s stresom: načrtno reševanje problemov, sprejemanje odgovornosti in pozitivna ponovna ocena.

Stili vodenja in riziko za izgorelost

Raziskave kažejo na obstoj negativne povezanosti med stili vodenja kot sta transformacijsko in transakcijsko vodenje ter izgorelostjo zaposlenih in stopnjo stresa, ki jo doživljajo. Obratno se kaže pri pasivno - izogibajočem vodenju (Skakon, Nielsen, Borg in Guzman, 2010). Zato podobne povezave predvidevamo tudi v naši raziskavi.

Hipoteza 4: Pričakujemo statistično pomembno povezanost vseh treh nadrednih kategorij stilov vodenja z rizikom za izgorelost zaposlenih. Pri transformacijskem in transakcijskem vodenju pričakujemo negativno povezavo, pri pasivno - izogibajočem vodenju pa pozitivno povezavo z rizikom za izgorelost.

Povezave stilov vodenja s posameznimi dejavniki okolja, ki prispevajo k riziku za izgorelost predpostavljamo na podlagi značilnosti posameznih stilov vodenja. Za transformacijsko vodenje je značilno sodelovanje in komunikacija z zaposlenimi, skrb za njihov razvoj in napredovanje, poudarjanje ciljev in vizije, nudenje socialne podpore, ustvarjanje in ohranjanje kohezivnosti skupine ter skrb za skladnost vrednot. Zato predvidevamo povezave predvsem z dejavniki, vezanimi na medosebne odnose, skrb za zaposlene in ujemanje zaposlenih z organizacijo. Transakcijsko vodenje pojasnjuje cilje in pravila, ustvarja strukturo in skrbi za obveščenost

zaposlenih, zato predvidevamo povezave predvsem z dejavniki, povezanimi s podajanjem informacij in jasnostjo delovnih pogojev. Podobno, vendar v obratni smeri menimo za pasivno - izogibajoči stil vodenja. K večji odtujenosti zaposlenih od samega vodje in organizacije lahko doprinese prav pomanjkanje pojasnjevanja in komuniciranja vodje s svojimi zaposlenimi. Zato pričakujemo pomembne povezave predvsem z dejavniki vezanimi na komunikacijo z zaposlenimi in njihovimi možnimi občutji ob pomanjkanju le-te.

Hipoteza 5: Predvidevamo statistično pomembno negativno povezanost transformacijskega stila vodenja s pomanjkanjem informacij, slabim timskim delom, konflikti, pomanjkanjem povratnih informacij, pomanjkanjem stimulacije in vrednostim konfliktom.

Hipoteza 6: Negativno povezanost pričakujemo med transakcijskim stilom vodenja in pomanjkanjem informacij, nejasnostjo ter pomanjkanjem povratnih informacij.

Hipoteza 7: Povezavo v pozitivni smeri pričakujemo med pasivno - izogibajočim stilom vodenja in pomanjkanjem informacij, odtujenostjo, nejasnostjo, nemočjo ter pomanjkanjem povratnih informacij.

Stili vodenja in trenutna stopnja stresa na delovnem mestu

Različne raziskave kažejo konsistentne povezave med tremi nadrednimi stili vodenja po modelu polnega razpona vodenja in stresom, ki ga čutijo podrejeni pod določenim stilom vodenja (Seltzer, Numerof in Bass, 1989; Skakon, Nielsen, Borg in Guzman, 2010). Transformacijski stil vodenja se tako negativno povezuje s simptomi in občutji stresa ter tudi izgorelosti pri njegovih podrejenih, podobno, vendar ne tako konsistentno je tudi pri transakcijskem vodenju. Obratno pa se kaže pri pasivno - izogibajočem stilu vodenja, osebe izpostavljene takemu stilu vodenja sodeč po raziskavah čutijo več simptomov stresa in izgorelosti.

Hipoteza 8: Predvidevamo, da se bosta transformacijski in transakcijski stil vodenja negativno povezovala s trenutno stopnjo stresa na delovnem mestu, pasivno - izogibajoči stil vodenja pa se bo z njim povezoval v pozitivni smeri.

2.0 METODA

2.1 Udeleženci

V raziskavi so sodelovali udeleženci, zaposleni v petih uspešnih slovenskih podjetjih, ki se ukvarjajo z informacijskimi in drugimi sodobnimi tehnologijami. Tri podjetja so večja in zaposlujejo nad 250 ljudi, dve pa uvrščamo med srednje velika podjetja, imata med 50 in 100 zaposlenih.

Sklop vseh vprašalnikov je izpolnilo vsega skupaj 442 zaposlenih, od tega 75 % moških in 25 % žensk. Delovna mesta v sodelujočih podjetjih tudi v večini zasedajo moški, saj zahtevajo izobrazbo ali znanje (strojništvo, elektrotehnika, informatika...), za katero se v primerjavi z žensko populacijo raje odloča moški del populacije ali pa so dela fizično zahtevna in tako manj primerna za ženske.

Starost udeležencev navajamo v obliki starostnih skupin, ki smo jih oblikovali v dogovoru s podjetji. Izrazili so skrb zaposlenih glede posredovanja občutljivih podatkov, po katerih bi se lahko določene zaposlene glede na določen vzorec demografskih spremenljivk prepoznalo. V ta namen smo oblikovali pet starostnih skupin z razponom okoli 10 let, katerih rezultate prikazujemo v tabeli 1.

Tabela 1

Starostna struktura udeležencev.

<i>Starostna skupina</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>veljavni %</i>
<i>18 – 30 let</i>	81	18,3	18,7
<i>31 – 40 let</i>	168	38,0	38,7
<i>41 – 50 let</i>	145	32,8	33,4
<i>51 – 60 let</i>	40	9,0	9,2
<i>nad 61 let</i>	0	0,0	0,0
<i>Skupaj</i>	434	98,2	100
<i>Manjkajoči podatki</i>	8	1,8	
<i>Skupaj vsi</i>	442	100	

Največ udeležencev je v času izpolnjevanja spadalo v skupino med 31 in 40 leti starosti, približno tretjina jih je bilo starih med 41 in 50 let. Nekoliko manj kot petina je udeležencev iz najmlajše skupine, še manj pa je bilo starih med 51 in 60 let. Udeležencev starih nad 60 let ni bilo.

Tabela 2

Izobrazbena struktura udeležencev.

<i>Stopnja izobrazbe</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>veljavni %</i>
<i>Osnovna ali srednja izobrazba</i>	141	31,9	32,4
<i>Višja ali visoka strokovna izobrazba</i>	98	22,2	22,5
<i>Univerzitetna izobrazba</i>	168	38,0	38,6
<i>Magisterij ali doktorat</i>	28	6,3	6,4
<i>Skupaj</i>	435	98,4	100
<i>Manjkajoči podatki</i>	7	1,6	
<i>Skupaj vsi</i>	442	100	

Struktura izobrazbe kaže, da ima največji delež udeležencev dokončano univerzitetno stopnjo izobrazbe, sledijo jim udeleženci z nižjimi stopnjami izobrazbe (osnovna ali srednja šola). Nekaj več kot petina je udeležencev z dokončano višjo ali visoko strokovno šolo, najmanj pa jih ima najvišje stopnje izobrazbe (magisterij ali doktorat).

2.2 Pripomočki

Za namen naše raziskave smo uporabili tri vprašalnike in eno postavko, ki zaposlene sprašuje po trenutni stopnji stresa na delovnem mestu. Uporabili smo naslednje pripomočke: Vprašalnik multifaktorskega vodenja MLQ (Avolio in Bass, 2004, po Senica, 2009), vprašalnik Načini spoprijemanja s stresom WCQ II (Folkman in Lazarus, 1988, po Lamovec, 1994) ter vprašalnik Riziko za izgorelost BPI (Potter, 2005). Raziskavo smo dopolnili tudi s samostoječo postavko o trenutni stopnji stresa na delovnem mestu.

2.2.1 Vprašalnik multifaktorskega vodenja (oblika 5x) – Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ form 5x)

Vprašalnik multifaktorskega vodenja izhaja iz modela polnega razpona vodenja in meri 9 različnih stilov vodenja. Vprašalnik, ki ga je sprva osnoval Bass leta 1985 (Avolio in Bass, 2004, po Senica 2009), je šel v letih od prve objave pa do danes skozi številne kritične analize, raziskave, revizije in dopolnitve, kar je pripeljalo do sedanje oblike 5x, ki smo jo uporabili tudi mi. Avtorja najnovejše oblike vprašalnika sta Bernard M. Bass in Bruce J. Avolio.

V namen diplomske naloge smo uporabili v slovenski jezik prevedeno obliko vprašalnika MLQ, ki ga je za svojo magistrsko delo z dovoljenjem ameriške založne hiše Mind Garden Inc. priredila Katja Senica (Senica, 2009). Imena lestvic in opise stilov vodenja v diplomu tako povzemamo po njenem prevodu v magistrskem delu.

Vprašalnik MLQ velja za enega izmed najpogostejše uporabljenih na področju raziskovanja transformacijskega in transakcijskega vodenja. Ima zelo dobre merske karakteristike, saj najnovejši podatki iz leta 2004 kažejo visoke zanesljivosti lestvic vprašalnika. Cronbach alpha koeficienti se pri vseh od 12-ih lestvicah gibljejo med 0,69 in 0,83. Tudi konstruktna in diskriminatna veljavnost kažeta obstoj 9-faktorskega modela, ki predstavlja avtonomni konstrukt devetih stilov vodenja na popolnem razponu vodenja (Avolio in Bass, 2004, po Senica 2009).

Uporaba vprašalnika sega od znanstvenega raziskovanja do aplikativne uporabe v praksi za namene selekcije, spreminjanja in razvoja vodij in skupin ter načrtovanja organizacijskih sprememb (Senica, 2009).

Vprašalnik MLQ 5x obstaja v dveh oblikah, od katerih je krajša (45 postavk) namenjena raziskovanju, analiziranju in spreminjanju širšega organizacijskega okolja, daljša (63 postavk) pa individualnemu ocenjevanju in razvoju vodij. Obe lahko uporabljajo tako ocenjevalci vodij kot tudi vodje za samoocenjevanje, za slednje se pogosteje uporablja daljša oblika MLQ. V diplomu

smo uporabili krajšo obliko vprašalnika, ki vsebuje 45 postavk in je namenjena ocenjevanju vodij.

Vprašalnik meri devet stilov vodenja, vsakemu so namenjene štiri postavke, meri pa tudi tri rezultate vpliva stilov vodje na sodelavce, delovno enoto in organizacijo: dodaten napor sodelavcev (tri postavke), učinkovitost posameznika, delovne enote in organizacije (štiri postavke) in zadovoljstvo sodelavcev z vodjo (dve postavki). Slednjih rezultatov vplivov vodenja ne vključujemo v raziskavi, saj niso neposreden predmet našega zanimanja.

Devet stilov vodenja se združuje v tri nadredne kategorije – stile vodenja:

a) **TRANSFORMACIJSKO VODENJE**

Transformacijsko vodenje predstavljajo vedenje in pristop vodje, ki vpliva na podrejene in organizacijo. S svojim vplivom podrejene okrepi, da postanejo vodje in gibalna v procesu spreminjanja organizacije. Vodje transformirajo oz. spremenijo privržence tako, da jim ozavešijo pomembnost in vrednost rezultatov delovnih nalog. S tem tudi aktivirajo njihove potrebe po samouresničevanju in dosežkih ter jih prepričajo v to, da presežejo lastni interes zavoljo organizacije. Sestavlja ga pet lestvic - stilov vodenja:

1. Idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti): vodja pri podrejenih gradi zaupanje.

2. Idealizirano vplivanje (vedenje): vodja s svojim vedenjem izkazuje celovitost.

Idealizirano vplivanje lahko enačimo s pojmom karizme in karizmatičnega vodenja, saj je vodja zaradi svojega vedenja s strani drugih občudovan, spoštovan in jim je v vzor. Zaposleni se z njim identificirajo, mu želijo biti podobni in mu hkrati tudi zaupajo. Vodja to doseže s čustvenim poudarjanjem pomembnosti predanosti, postavljanjem potreb drugih pred svoje in visoko postavljenimi moralno-etičnimi standardi.

3. Motiviranje s pomočjo navduševanja

Vodja zaposlene motivira s poudarjanjem pomembnosti vizije, jo predstavi na privlačen in navdihujoč način. Postavlja visoka pričakovanja in cilje, jim daje smisel in s pozitivnim pristopom zaposlene usmerja k dodatnemu prizadevanju.

4. Intelktualna spodbuda

Vodja pri zaposlenih spodbuja in razvija ustvarjalnost, spodbuja nove pristope reševanja problemov, inovativne načine razmišljanja in vpliva na njih, da spoznajo in gledajo na stvari z druge perspektive. S tem dviguje njihovo zavest o problemih in spodbuja k inovativnosti pri soočanju z njimi.

5. Upoštevanje posameznika

Vodja je dovzeten za potrebe zaposlenih, kaže zanimanje za njih in njihov razvoj ter jim je v oporo. Vsakega zaposlenega upošteva kot posameznika, ga uvaja, mu svetuje in deluje podobno kot mentor ali coach.

b) TRANSAKCIJSKO VODENJE

1. Pogojno nagrajevanje

Temelji na izmenjavah med vodjo in zaposlenimi. Njihov odnos temelji na medsebojnem dogovarjanju o kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih sodelavci uživajo, če opravljajo delo v skladu z dogovori.

2. Vodenje z izjemami (aktivno)

Vodja aktivno spremlja dogajanje, pri tem išče napake oz. odmike od pravil in standardov ter izvaja popravke, običajno še preden pride do resnih problemov.

c) PASIVNO - IZOGIBAJOČE VODENJE

3. Vodenje z izjemami (pasivno)

Vodja ne posega v dogajanje, ukrepa le če standardi niso doseženi oz. šele po nastanku težav.

4. Vodenje brez vaje (laissez faire)

Predstavlja izogibanje ali odsotnost vodenja. Vodja se izogiba odgovornostim, ki jih nosi v vlogi vodje, ne sprejema odločitev in se ne vključuje v dogajanje.

Rezultat ocen pogostosti posameznih stilov vodenja predstavlja seštevka ocena na vseh pripadajočih postavkah, ki ga delimo s številom teh postavk. Tri nadredne kategorije stilov vodenja prav tako dobimo z računanjem povprečne vrednosti preko vseh postavk, ki predstavljajo določeno kategorijo stila vodenja.

2.2.2 Načini spoprijemanja s stresom (oblika II) – Ways of Coping Questionnaire (WCQ II)

Avtorja lestvice sta Susan Folkman in Richard S. Lazarus (1988, po Lamovec, 1994). Osnovna oblika (I) lestvice je osnovana na kognitivno-fenomenološki teoriji, ki predpostavlja spoprijemanje kot proces, strategijo, ki jo posameznik uporabi v specifični situaciji. Za diplomsko delo smo uporabili drugo obliko lestvice (II), ki meri relativno trajne sloge spoprijemanja. Število postavk je pri tem nespremenjeno (66 postavk), spremenjeno je le navodilo, ki udeležence sprašuje po njihovem običajnem odzivanju na stresne situacije. Uporabljena je bila slovenska oblika lestvice (Lamovec, 1994).

Udeleženci pri izpolnjevanju lestvice izberejo, kako značilna so za njih določena ravnanja, ki jih predstavlja postavka (0 – sploh ne; 3 - pretežno). Lestvica vsebuje 66 postavk, ki jih uvrščamo v osem kategorij spoprijemanja:

1. **Konfrontacija:** vlaganje navora v dokaj agresivno spoprijemanje in soočanje s situacijo, z namenom da jo spremenimo. Vključuje lahko tudi nevarno in tvegano vedenje.
2. **Distanciranje:** miselno se oddaljimo ali distanciramo od problema in s tem minimaliziramo pomembnost situacije.
3. **Samokontrola:** poskušamo kontrolirati in nadzirati svoja čustva, občutke in dejanja.
4. **Iskanje socialne pomoči:** vlaganje truda v iskanje informacij, ki bi nam pomagale in iskanje čustvene opore pri ljudeh.
5. **Sprejemanje odgovornosti:** priznavanje lastne vloge v problemu in zaveza, da ga bomo poskušali rešiti in sprejeti odgovornost za to.
6. **Beg/izogibanje:** izražanje upanja, da se problem razreši (brez pravih poskusov reševanja problema), vedemo se tako, da se izogibamo ali poskušamo zbežati od problema.
7. **Načrtno reševanje problemov:** vlaganje truda v poskus razreševanja oz. spreminjanja problemske oz. stresne situacije. Reševanje običajno poteka analitično, z analiziranjem situacije in poskušanjem iskanja rešitve za to.
8. **Pozitivna ponovna ocena:** vlaganje truda v pozitivno dojetje pomena stresne situacije tako, da jo obrnemo sebi v prid in poskušamo s tem doseči osebno rast.

Notranja konsistentnost originalne lestvice znaša med 0,61 in 0,79, v številnih raziskavah pa je bila potrjena tudi njena konstruktna veljavnost. Zanesljivost je razmeroma nizka, vendar avtorja to pripisujeta različnim situacijam, ki so si jih udeleženci lahko zamislili med izpolnjevanjem lestvice.

Rezultat vsakega načina spoprijemanja je seštevek števila točk pri postavkah (od štiri do osem postavk), ki predstavljajo določeno spoprijemanje. Seštevek lahko primerjamo z najvišjim možnim rezultatom pri vsakem načinu spoprijemanja, višje kot je število točk, bolj izrazita je uporaba določenega načina. Zaradi upravičenosti uporabe določenih statističnih postopkov so rezultati prikazani kot povprečne vrednosti na posamezni lestvici, saj vsaka vsebuje različno število postavk.

2.2.3 Riziko za izgorelost – Burnout Potential Inventory (BPI)

Uporabili smo tudi vprašalnik Riziko za izgorelost, avtorice Beverly A. Potter (Potter, 2005). Vprašalnik je bil javno objavljen že v večih izdajah knjig Potterjeve in služi kot pripomoček za samoocenjevanje lastnega rizika za izgorelost in prepoznavanje najbolj rizičnih dejavnikov, ki lahko vodijo do stresa in izgorelosti.

Vsebuje 12 dejavnikov izgorevanja, vsak vsebuje štiri postavke. Udeleženci na 9-stopenjski lestvici (1-redko; 9-vedno) ocenjujejo pogostost doživljanja opisanih situacij pri svojem delu.

Kot rezultat vprašalnika BPI smo uporabili seštevek točk vsakega od dejavnikov ter skupni končni seštevek preko vseh dejavnikov. Slednjega lahko za namene samoocenjevanja uvrstimo tudi v enega od treh kriterijev oz. stopenj rizika za izgorelost.

Dejavniki izgorevanja, ki jih meri vprašalnik so:

1. **Pomanjkanje informacij:** nejasne zadolžitve, nerazumevanje vloge s strani sodelavcev.
2. **Slabo timsko delo:** tekmovalnost, podcenjevanje s strani sodelavcev, favoriziranje določenih sodelavcev.

3. **Konflikti** : med sodelavci, konfliktne zahteve, ujetost.
4. **Preveč dela**: prevelik obseg dela, pomanjkanje prostega časa.
5. **Dolgočasno delo, premalo dela**: premalo dela, rutinska opravila, nezanimivo delo.
6. **Pomanjkanje povratnih informacij**: pomanjkanje povratnih informacij s strani vodje, prepozno dobljene povratne informacije.
7. **Nemoč**: občutek ujetosti, nezmožnost reševanja problemov, občutek nezmožnosti vpliva na odločitve, ki posameznika samega zadevajo.
8. **Sankcije**: delo ni cenjeno, kritika.
9. **Odtujenost**: občutek izolacije, nepomembnosti v organizaciji.
10. **Nejasnost**: spreminjajoča se pravila.
11. **Pomanjkanje stimulacije**: delo ne omogoča zadovoljstva, nezadovoljstvo z lastnim možnostmi napredovanja.
12. **Vrednostni konflikt**: sprejemanje kompromisov glede vrednot, neujemanje z vizijo organizacije.

2.2.4 Dopolnilna postavka o stopnji stresa na delovnem mestu

Trem merskim pripomočkom smo dodali še samostojno postavko, ki zaposlene sprašuje po trenutni stopnji stresa, ki ga doživljajo v **službi**. Postavka je namenjena tudi kontroli pri preverjanju stopnje stresa, ki so ga zaposleni čutili v času izpolnjevanja vprašalnikov.

Postavka je opremljena z navodilom, ki od zaposlenih zahteva, da ocenijo koliko so trenutno pod stresom. Ocenjevanje poteka na 5-stopenjski lestvici (0-nič; 5-zelo veliko).

2.3 Postopek

V začetku leta 2011 smo začeli s pošiljanjem vabil in prošenj za sodelovanje številnim slovenskim podjetjem. Izbrana so bila v glavnem podjetja, ki se ukvarjajo z informacijskimi in tehnologijami, saj številne raziskave ugotavljajo, da je njihovo delo precej stresno. Ker se za sodelovanje v prvi fazi ni odločilo zadostno število podjetij oz. udeležencev, smo druga podjetja

iskali v podobni panogi, iskanje se je tako razširilo na podjetja, ki se ukvarjajo s tehničnimi ali tehnološkimi dejavnostmi.

Po potrditvi o sodelovanju je sledil dogovor o načinu izpolnjevanja vprašalnikov, ki je potekalo bodisi v elektronski ali obliki papir-svinčnik, glede na želje posameznih podjetij. Dogovarjanje o poteku in načinu izpolnjevanja je potekalo preko kadrovske službe podjetij, ki je bila opremljena z vsemi potrebnimi navodili, da so lahko v svojem podjetju zaposlene motivirali in spodbudili k izpolnjevanju sklopa vprašalnikov. S pomočjo podjetij smo pridobili informacijo o organizacijski strukturi zaposlenih. S tem smo ločili zaposlene glede na oddelke, vsakega s svojim vodjo, ki so ga ocenjevali. Kadrovske službe podjetja smo posredovali povezavo na spletno obliko vprašalnika, če so želeli, pa tudi papirnato obliko, ki so jo razdelili med zaposlene. Vsakemu od podjetij, ki so sodelovali v raziskavi, smo ponudili tudi možnost povratne informacije o rezultatih znotraj njihovega podjetja.

Vsi merski pripomočki so tako predstavljali sklop, ki so ga zaposleni izpolnjevali. Uvodnemu nagovoru na začetni strani sklopa vprašalnikov je sledilo nekaj demografskih vprašanj, označiti so morali tudi ime oz. kratico oddelka, ki mu pripadajo.

Predviden čas izpolnjevanja celotnega sklopa je bil približno med 15 in 30 minut, odvisno od hitrosti posameznika. Vsako podjetje je svojim zaposlenim postavilo rok oddaje, običajno so imeli zaposleni na voljo od 14 dni do en mesec časa, odvisno od obdobja (v času dopustov dlje).

Ko so bili podatki v vseh podjetjih zbrani, smo jih z namenom računanja osnovnih deskriptivnih statistik in preverjanja merskih karakteristik obravnavali kot celoto. Za analizo povezanosti med rezultati vprašalnikov pa smo udeležence obravnavali na nivoju oddelkov, katerim pripadajo. Tako smo dobili oceno več ocenjevalcev za njihovega oddelčnega vodjo. Podatke smo statistično obdelali v programih Excel in SPSS. Pri statistični analizi smo izračunali deskriptivne statistike, Pearsonove korelacije, Cronbach alpha koeficiente zanesljivosti in veljavnost s korelacijsko matriko (korelacijami med lestvicami).

3.0 REZULTATI

3.1 Deskriptivne statistike uporabljenih vprašalnikov

3.1.1 Vprašalnik multifaktorskega vodenja MLQ

Tabela 3

Deskriptivne statistike osnovnih treh stilov vodenja.

Stili vodenja	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>	<i>Z</i>	<i>P</i>
<i>Transformacijsko vodenje</i>	413	2,32	0,74	0,05	3,85	-0,46	-0,12	1,33	0,06
<i>Transakcijsko vodenje</i>	420	2,18	0,58	0,00	3,88	-0,63	0,54	2,03	0,00*
<i>Pasivno-izogibajoče vodenje</i>	427	1,41	0,83	0,00	4,00	0,69	-0,22	2,54	0,00*

Opomba: *Z* - Kolmogorov-Smirnov test za ocenjevanje normalnosti distribucije; * - distribucija ni normalna $p < 0,05$.

Pri treh nadrednih stilih vodenja se glede na ocene zaposlenih v povprečju najpogosteje pojavlja transformacijsko vodenje, ki ga sestavljajo naslednje lestvice stilov vodenja: idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti), idealizirano vplivanje (vedenje), motiviranje s pomočjo navduševanja, intelektualna spodbuda in upoštevanje posameznika. Z nekoliko nižjim rezultatom mu sledi transakcijsko vodenje (pogojno nagrajevanje in vodenje z izjemami - aktivno), v povprečju pa se najredkeje pojavlja pasivno - izogibajoče vodenje (vodenje z izjemami - pasivno in vodenje brez vaje). Test normalnosti porazdelitve kaže na odstopanje od normalne porazdelitve pri transakcijskem in pasivno - izogibajočem vodenju. Glede na levo asimetričnost transformacijskega in transakcijskega vodenja, so udeleženci večinoma uporabljali ocene iz zgornje polovice ocenjevalne lestvice, obratno pa pri pasivno - izogibajočem vodenju.

Tabela 4

Deskriptivne statistike lestvic stilov vodenja.

Lestvice	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
<i>Idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti)</i>	429	2,35	0,98	0,00	4,00	-0,51	-0,37	2,11	0,00*
<i>Idealizirano vplivanje (vedenje)</i>	423	2,24	0,73	0,00	4,00	-0,42	0,37	2,30	0,00*
<i>Motiviranje s pomočjo navduševanja</i>	426	2,46	0,78	0,00	4,00	-0,29	0,01	1,49	0,02*
<i>Intelektualna spodbuda</i>	426	2,35	0,86	0,00	4,00	-0,45	-0,24	2,61	0,00*
<i>Upoštevanje posameznika</i>	427	2,19	0,97	0,00	4,00	-0,41	-0,38	2,35	0,00*
<i>Pogojno nagrajevanje</i>	433	2,42	0,93	0,00	4,00	-0,59	-0,28	2,78	0,00*
<i>Vodenje z izjemami (aktivno)</i>	426	1,93	0,56	0,00	3,75	0,11	0,32	2,04	0,00*
<i>Vodenje z izjemami (pasivno)</i>	431	1,66	0,77	0,00	4,00	0,41	-0,08	2,15	0,00*
<i>Vodenje brez vajeti</i>	431	1,17	1,03	0,00	4,00	0,77	-0,35	3,19	0,00*

Opomba: *Z* - Kolmogorov-Smirnov test za ocenjevanje normalnosti distribucije; * - distribucija ni normalna $p < 0,05$.

Med lestvicami, ki sestavljajo tri nadredne stile vodenja, sta v povprečju najvišje ocenjena motiviranje s pomočjo navduševanja in pogojno nagrajevanje. Najnižje ocene se v povprečju pojavljajo pri vodenju z izjemami (aktivno in pasivno) ter pri vodenju brez vajeti. Lestvice od idealiziranega vplivanja (pripisane lastnosti) do pogojnega nagrajevanja so levo asimetrične, kar pomeni, da so udeleženci večinoma podajali ocene iz zgornje polovice ocenjevalne lestvice. Ocene iz spodnje polovice ocenjevalne lestvice pa so udeleženci večinoma uporabljali pri vodenju z izjemami - aktivnem in pasivnem ter vodenju brez vajeti (desna asimetrija).

3.1.2 Vprašalnik Načini spoprijemanja s stresom WCQ

Tabela 5

Deskriptivne statistike lestvic strategij spoprijemanja s stresom.

<i>Lestvice</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
<i>Konfrontacija</i>	436	1,20	0,43	0,17	2,83	0,41	0,60	1,95	0,00*
<i>Distanciranje</i>	436	1,24	0,42	0,17	2,67	0,33	0,39	2,05	0,00*
<i>Samokontrola</i>	437	1,56	0,41	0,29	2,71	-0,01	0,13	1,87	0,00*
<i>Iskanje socialne pomoči</i>	436	1,80	0,53	0,00	3,00	-0,20	-0,25	1,57	0,01*
<i>Sprejemanje odgovornosti</i>	437	1,90	0,49	0,50	3,00	-0,25	0,00	2,32	0,00*
<i>Beg/Izogibanje</i>	436	0,69	0,46	0,00	2,38	0,85	0,50	2,87	0,00*
<i>Načrtno reševanje problemov</i>	436	2,15	0,44	0,83	3,00	-0,14	-0,33	1,81	0,00*
<i>Pozitivna ponovna ocena</i>	436	1,73	0,45	0,29	3,00	-0,13	-0,01	1,76	0,00*

Opomba: Z - Kolmogorov-Smirnov test za ocenjevanje normalnosti distribucije; * - distribucija ni normalna
 $p < 0,05$.

Tabela 5 kaže, da udeleženci med strategijami spoprijemanja s stresom v povprečju najredkeje uporabljajo strategijo bega/izogibanja, dokaj redko uporabljajo tudi konfrontacijo in distanciranje. Najpogosteje uporabljajo strategijo načrtnega reševanja problemov. Izrazita desna asimetričnost se kaže pri strategiji bega/izogibanja, saj so ocenjevalci večinoma izbirali ocene iz spodnje polovice ocenjevalne lestvice, večjih odstopanj pri drugih lestvicah ni.

3.1.3 Vprašalnik Riziko za izgorelost BPI

Tabela 6

Deskriptivne statistike dejavnikov rizika za izgorelost.

<i>Lestvice</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
<i>Pomanjkanje informacij</i>	437	12,82	6,94	4	36	0,88	0,26	2,49	0,00*
<i>Konflikti</i>	324	13,62	6,52	4	32	0,38	-0,62	1,60	0,01*
<i>Slabo timsko delo</i>	436	13,26	6,84	4	36	0,64	-0,24	1,90	0,00*
<i>Preveč dela</i>	436	18,25	8,75	4	36	0,22	-0,92	1,50	0,02*
<i>Premalo dela</i>	436	12,30	6,61	4	35	0,87	0,39	2,26	0,00*
<i>Pomanjkanje povratnih informacij</i>	436	15,39	8,14	4	36	0,50	-0,60	1,88	0,00*
<i>Nemoč</i>	434	15,53	6,81	4	34	0,30	-0,56	1,49	0,02*
<i>Sankcije</i>	434	12,67	5,83	4	36	0,69	0,26	1,86	0,00*
<i>Odtujenost</i>	435	12,23	6,47	4	36	0,95	0,62	2,23	0,00*
<i>Nejasnost</i>	435	15,58	8,00	4	36	0,54	-0,55	2,33	0,00*
<i>Pomanjkanje stimulacije</i>	435	16,71	8,06	4	36	0,32	-0,65	1,58	0,01*
<i>Vrednostni konflikt</i>	435	11,46	5,81	4	36	0,80	0,36	2,34	0,00*
<i>Skupaj - Rizik za izgorelost</i>	321	167,87	62,82	48	369	0,47	-0,22	1,48	0,02*

Opomba: Z - Kolmogorov-Smirnov test za ocenjevanje normalnosti distribucije; * - distribucija ni normalna
 $p < 0,05$.

Med lestvicami vprašalnika BPI je najvišje ocenjen in se tako najpogosteje pojavlja dejavnik preveč dela, sledi mu dejavnik pomanjkanja stimulacija. Najnižjo povprečno oceno ima dejavnik vrednostni konflikt. Vprašalnik je v celoti izpolnilo več kot 300 udeležencev, porazdelitev rezultatov pa sodeč po Kolmogorov-Smirnovem testu odstopa od normalne. Večina lestvic je desno asimetrična, kar pomeni, da so ocenjevalci podajali ocene iz spodnje polovice ocenjevalne lestvice.

Rezultati Kolmogorov – Smirnovskega testa v tabelah od 3 do 6 večinoma prikazujejo odstopanje od normalne porazdelitve. Vendar je potrebno upoštevati, da je naš vzorec velik in je njegova moč posledično večja. Zato smo dobljene informacije dopolnili in preverili še z drugo mero normalnosti porazdelitve, P-P grafi. Ti kažejo, da rezultati posameznih vprašalnikov ne odstopajo bistveno od normalne porazdelitve. Za analizo povezanosti smo zato uporabili Pearsonov r koeficient korelacije.

3.1.4 Dopolnilna postavka o trenutni stopnji stresa na delovnem mestu

Postavko o trenutni stopnji stresa na delovnem mestu je izpolnilo 440 udeležencev, povprečna ocena je znašala 3,21 s standardnim odklonom 1,09. Minimalna vrednost rezultata je bila 1, maksimalna pa 5. Rezultati so nekoliko levo asimetrični ($As = -0,2$), sploščenost pa je enaka $-0,6$. Kolmogorov – Smirnov Z znaša 3,77 in je statistično pomemben na nivoju 0,05 ($p = 0,00$).

3.2 Analiza povezanosti rezultatov vprašalnikov

Povezanost smo računali na nivoju oddelkov, zato se je število vseh udeležencev, preko katerih smo računali povezave, zmanjšalo iz števila vseh oseb (442) na število oddelkov (44).

3.2.1 Povezanost stilov vodenja in spoprijemanja s stresom zaposlenih

Tabela 7

Pearsonove r korelacije med tremi nadrednimi stili vodenja in strategijami spoprijemanja s stresom.

Stil vodenja	Strategije spoprijemanja s stresom							
	KF	DI	SK	ISP	SO	BI	NRP	PPO
TRF	,02	,27	,43*	,19	,55**	-,34*	,17	,47**
TRA	-,03	,35**	,40**	-,02	,48**	-,28	-,03	,33**
PAS	-,06	,01	-,03	-,07	-,35**	,22	-,08	-,22

Opomba: TRF – Transformacijsko vodenje; TRA – Transakcijsko vodenje; PAS – Pasivno - izogibajoče vodenje; KF – Konfrontacija; DI – Distanciranje; SK – Samokontrola; ISP – Iskanje socialne pomoči; SO – Sprejemanje odgovornosti; BI – Beg/Izogibanje; NRP – Načrtno reševanje problemov; PPO – Pozitivna ponovna ocena; * - korelacije so pomembne na nivoju $p < 0,05$; ** - korelacije so pomembne na nivoju $p < 0,01$.

Trije nadredni stili vodenja se različno povezujejo s strategijami spoprijemanja s stresom, velikost povezav je zmerna do zmerno nizka. Transformacijsko vodenje se statistično pomembno v pozitivni smeri povezuje s strategijami samokontrole, sprejemanja odgovornosti in pozitivne ponovne ocene, negativna pa je povezava s strategijo bega/izogibanja. Ti rezultati delno potrjujejo *hipotezo 1*, v kateri smo predvideli povezanost transformacijskega vodenja s strategijami sprejemanja odgovornosti, pozitivne ponovne ocene (oboje pozitivna smer korelacije) in bega/izogibanja (negativna smer). Predvideli smo tudi pomembni povezanosti transformacijskega vodenja s strategijama iskanja socialne pomoči in načrtnega reševanja problemov, vendar te niso bile statistično pomembne. Rezultati pa kažejo na nepredvideno, a statistično pomembno povezavo med omenjenim stilom vodenja in strategijo samokontrole.

Transakcijski stil vodenja se statistično pomembno povezuje s štirimi strategijami spoprijemanja s stresom, z vsemi v pozitivni smeri. Povezuje se s strategijami distanciranja, samokontrole, sprejemanja odgovornosti in pozitivne ponovne ocene. S tem potrjujemo le eno od treh predvidenih povezav v *hipotezi 2* (sprejemanje odgovornosti), medtem ko se strategiji načrtnega reševanja problemov in bega/izogibanja ne povezujeta pomembno s transakcijskim vodenjem kot smo pričakovali.

Pasivno - izogibajoče vodenje se statistično pomembno povezuje le s strategijo sprejemanja odgovornosti, smer povezave je negativna. Ti rezultati predvidene *hipoteze 3* ne potrjujejo v celoti, saj smo poleg strategije sprejemanja odgovornosti pričakovali statistično pomembne povezave tudi s strategijami načrtnega reševanja problemov, pozitivne ponovne ocene, bega/izogibanja in distanciranja, vendar te niso statistično pomembne.

Tabela 8

Pearsonove r korelacije med devetimi stili vodenja in strategijami spoprijemanja s stresom.

Stil vodenja	Strategije spoprijemanja s stresom							
	KF	DI	SK	ISP	SO	BI	NRP	PPO
TRF								
IV (P)	,03	,16	,34*	,21	,54**	-,22	,15	,34*
IV (V)	,02	,29	,46**	,17	,50**	-,41**	,12	,48**
MO	-,03	,17	,31*	,15	,54**	-,27	,10	,35*
IS	-,10	,25	,28	,05	,47**	-,29	-,05	,27
UP	-,05	,12	,28	,08	,48**	-,31**	,09	,29*
TRA								
PN	-,20	,27	,39**	,06	,50**	-,31*	,12	,36*
VZI (A)	-,03	,43**	,32*	-,21	,30*	-,12	-,30*	,17
PAS								
VZI (P)	-,14	-,14	-,09	-,09	-,41**	,21	-,24	-,41**
LF	-,00	,11	-,00	-,05	-,28	,21	,04	-,06

Opomba: TRF – Transformacijsko vodenje: IV (P) – Idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti), IV (V) – Idealizirano vplivanje (vedenje), MO – Motiviranje s pomočjo navduševanja, IS – Intelektualna spodbuda, UP – Upoštevanje posameznika; TRA – Transakcijsko vodenje: PN – Pogojno nagrajevanje, VZI (A) – Vodenje z izjemami (aktivno); PAS – Pasivno - izogibajoče vodenje: VZI (P) – Vodenje z izjemami (pasivno), LF – Vodenje brez vajeti (laissez faire); KF – Konfrontacija; DI – Distanciranje; SK – Samokontrola; ISP – Iskanje socialne pomoči; SO – Sprejemanje odgovornosti; BI – Beg/Izogibanje; NRP – Načrtno reševanje problemov; PPO – Pozitivna ponovna ocena; * - korelacije so pomembne na nivoju $p < 0,05$; ** - korelacije so pomembne na nivoju $p < 0,01$.

Tabela 8 kaže, da večina lestvic stilov vodenja statistično pomembno korelira vsaj z eno in največ s štirimi strategijami spoprijemanja s stresom, le vodenje brez vajeti ne korelira z nobeno od osmih strategij spoprijemanja s stresom.

Od lestvic transformacijskega vodenja so tri take (idealizirano vplivanje - pripisane lastnosti in vedenje ter motiviranje s pomočjo navduševanje), ki se zmerno nizko in pozitivno povezujejo s strategijo samokontrole, česar v *hipotezi 1a* nismo predvidevali. S strategijo sprejemanja odgovornosti statistično pomembno korelirajo vse lestvice transformacijskega vodenja, korelacije pa se gibljejo med 0,47 in 0,54. Kažeta se tudi pomembni povezavi idealiziranega vplivanja – vedenje in upoštevanja posameznika s strategijo bega/izogibanja, pri čemer sta korelaciji negativni in zmerno nizki. Pozitivne povezave s strategijo pozitivne ponovne ocene lahko vidimo pri štirih lestvicah transformacijskega vodenja, z izjemo pri intelektualni spodbudi. Velikost korelacij je med 0,29 in 0,48. Rezultati delno potrjujejo *hipotezo 1a*, saj se nekateri stili transformacijskega vodenja niso statistično pomembno povezovali s predvidenimi strategijami (načrtno reševanje problemov, pozitivna ponovna ocena, iskanje socialne pomoči, sprejemanje odgovornosti, beg/izogibanje). Največje odstopanje se kaže pri strategijah načrtno reševanje problemov in iskanje socialne pomoči, s katerima se noben od petih transformacijskih stilov vodenja ne povezuje pomembno. Odstopanje je tudi pri strategiji bega/izogibanja, s katero se povezujeta le dva transformacijska stila vodenja in pri strategiji pozitivne ponovne ocene, s katero se štiri od petih stilov transformacijskega vodenja povezujejo statistično pomembno.

Lestvici transakcijskega vodenja se vsaka povezujeta s štirimi strategijami spoprijemanja s stresom. Skupna jima je povezanost s strategijama samokontrole in sprejemanja odgovornosti, pri čemer so povezave v pozitivni smeri in zmerne do nizke. Pogojno nagrajevanje se povezuje še z begom/izogibanjem (negativna smer) in pozitivno ponovno oceno (pozitivna smer). Vodenje z izjemami (aktivno) pa se povezuje še s strategijama distanciranja (pozitivna smer) in načrtnega reševanja problemov (negativna smer). *Hipotezo 2a* lahko tako le delno potrdimo, saj se vodenje v stilu pogojnega nagrajevanja pričakovano pomembno povezuje s strategijama sprejemanja odgovornosti in bega/izogibanja, ni pa pričakovane korelacije s strategijo načrtnega reševanja problemov. Prav tako nismo predvidevali dobljene pomembne povezave pogojnega nagrajevanja

s strategijama samokontrole in pozitivne ponovne ocene. Pri vodenju z izjemami (aktivno) lahko potrdimo predvideno pozitivno povezanost s sprejemanjem odgovornosti, kot negativna pa se je izkazala pričakovana pozitivna povezanost z načrtnim reševanjem problemov. Rezultati kažejo tudi pomembno povezavo s strategijama samokontrole in distanciranja, česar v *hipotezi 2a* nismo predvidevali.

Pri pasivno - izogibajočem vodenju najdemo statistično pomembne povezave le pri lestvici vodenje z izjemami (pasivno). V enaki meri in negativno korelira s strategijama sprejemanja odgovornosti in pozitivne ponovne ocene, kar je skladno s predvidevanji *hipoteze 3a*. Vendar pa pričakovanj *hipoteze 3a* v večji meri ne moremo potrditi, saj pri vodenju z izjemami (pasivno) ni predvidenih pomembnih korelacij s strategijami načrtnega reševanja problemov, bega/izogibanja in distanciranja. Tudi vodenje brez vaje (laissez faire) ne korelira pomembno z nobeno od strategij spoprijemanja s stresom pri zaposlenih.

3.2.2 Povezanost stilov vodenja in rizika za izgorelost v delovnem okolju

Tabela 9

Pearsonove r korelacije med nadrednimi stili vodenja in rezultatom rizika za izgorelost zaposlenih.

Stil vodenja	Rizik za izgorelost
TRANSFORMACIJSKI	-,65**
TRANSAKCIJSKI	-,74**
PASIVNO - IZOGIBAJOČI	,43*

Opomba: * - korelacije so pomembne na nivoju $p < 0,05$; ** - korelacije so pomembne na nivoju $p < 0,01$.

Tabela 9 kaže na zmerne do zmerno visoke povezanosti med tremi nadrednimi stili vodenja in rezultatom rizika za izgorelost. Transformacijsko in transakcijsko vodenje se z rizikom povezuje negativno, povezava je nekoliko višja pri transakcijskem vodenju. Pri pasivno -

izogibajočem vodenju pa se kaže povezava v pozitivni smeri, ki je tudi nekoliko nižja kot pri ostalih dveh stili vodenja. Ti rezultati potrjujejo *hipotezo 4*.

Tabela 10

Pearsonove r korelacije med dejavniki rizika za izgorelost in nadrednimi stili vodenja.

Lestvice rizika za izgorelost	Stili vodenja		
	TRF	TRA	PAS
Pomanjkanje informacij	-,26	-,45**	,33*
Konflikti	-,38	-,49*	,36
Slabo timsko delo	-,72**	-,75**	,55**
Preveč dela	-,29	-,45**	,32*
Premalo dela	-,40**	-,49**	,26
Pomanjkanje povratnih informacij	-,67**	-,74**	,63**
Nemoč	-,62**	-,64**	,62**
Sankcije	-,52**	-,63**	,37*
Odtujenost	-,55**	-,52**	,40**
Nejasnost	-,69**	-,75**	,63**
Pomanjkanje stimulacije	-,75**	-,74**	,61**
Vrednostni konflikt	-,40**	-,41**	,42**

Opomba: TRF – Transformacijsko vodenje; TRA – Transakcijsko vodenje; PAS – Pasivno - izogibajoče vodenje;

Večina lestvic oz. dejavnikov rizika za izgorelost pomembno korelira s stili vodenja, transakcijsko vodenje pa se povezuje z vsemi lestvicami. Transformacijsko in transakcijsko vodenje s posameznimi lestvicami korelirata v negativni smeri, medtem ko pasivno - izogibajoče vodenje korelira v pozitivni smeri.

Transformacijski stil vodenja se ne povezuje pomembno s pomanjkanjem informacij, konflikti in prevelikim obsegom dela. Najvišja je njegova povezanost z dejavnikom slabega timskega dela in pomanjkanjem stimulacije, najnižja pa z lestvicama premajhne količine dela in vrednostnim konfliktom. Rezultati delno potrjujejo *hipotezo 5*, potrdile so se nam statistično pomembne negativne povezave transformacijskega stila vodenja s slabim timskim delom, pomanjkanjem povratnih informacij pomanjkanjem stimulacije in vrednostnim konfliktom. Nista pa statistično pomembni pričakovani povezavi s pomanjkanjem informacij in konflikti. Pokazale pa so se tudi statistično pomembne korelacije z drugimi dejavniki rizika za izgorelost.

Transakcijsko vodenje se najvišje povezuje s slabim timskim delom, pomanjkanjem povratnih informacij, nejasnostjo in pomanjkanjem stimulacije, najnižje pa s pomanjkanjem informacij, prevelikim obsegom dela in vrednostnim konfliktom. *Hipotezo 6* lahko potrdimo, saj transakcijsko vodenje, kot je bilo predvideno, korelira s pomanjkanjem informacij, nejasnostjo ter pomanjkanjem povratnih informacij. Pokazal pa se je tudi obstoj povezanosti transakcijskega vodenja s preostalimi dejavniki rizika za izgorelost.

Pasivno - izogibajoče vodenje se ne povezuje pomembno z dejavnikoma konfliktov in premajne količine dela dela. Najvišje se povezuje s pomanjkanjem povratnih informacij, nemočjo, nejasnostjo in pomanjkanjem stimulacije, najnižje pa s pomanjkanjem informacij, prevelikim obsegom dela in sankcijami. *Hipotezo 7* lahko potrdimo, saj se pasivno - izogibajoče vodenje statistično pomembno pozitivno povezuje z vsemi predvidenimi dejavniki rizika za izgorelost, poleg tega so se pokazale pomembne korelacije tudi z drugimi dejavniki rizika za izgorelost.

3.2.3 Povezanost stilov vodenja in trenutne stopnje stresa zaposlenih

Tabela 11

Pearsonove r korelacije med nadrednimi stili vodenja in trenutno stopnjo stresa na delovnem mestu.

Stil vodenja	Trenutna stopnja stresa na delovnem mestu
TRANSFORMACIJSKI	-,69**
TRANSAKCIJSKI	-,70**
PASIVNO - IZOGIBAJOČI	,64**

Opomba: * - korelacije so pomembne na nivoju $p < 0,05$; ** - korelacije so pomembne na nivoju $p < 0,01$.

Tabela 11 kaže zmerno visoke korelacije med stili vodenja in stopnjo stresa na delovnem mestu, ki jo čutijo zaposleni. Transformacijsko in transakcijsko vodenje se s stopnjo stresa zaposlenih povezujeta negativno, pasivno - izogibajoče vodenja pa pozitivno. S tem potrjujemo *hipotezo 8*.

4.0 INTERPRETACIJA

V središče naše raziskave smo postavili stile vodenja po modelu polnega razpona vodenja in njihovo morebitno povezanost z vidiki na strani zaposlenih – kako se zaposleni spoprijemajo s stresom, kakšno je njihovo delovno okolje in s tem rizik za izgorelost ter trenutna stopnja stresa, ki jo čutijo na delovnem mestu.

Povezave, ki so nas zanimale, so med znanstveno literaturo relativno neraziskane in empirično slabo podprte. Zato smo se pri oblikovanju namena in hipotez opirali tudi na teoretične opredelitve posameznih pojmov in izsledke raziskav, ki so vsaj z enega vidika sorodne z zastavljenim raziskovalnim problemom. Pomen naših rezultatov opisujemo v pričujočem poglavju, razdeljeno v posamezne vsebinske sklope.

4.1 Povezanost stilov vodenja in spoprijemanja s stresom zaposlenih

Stil vodenja lahko za zaposlene predstavlja vir stresa in negativnih občutkov, lahko pa pripomore tudi k preprečevanju, zmanjševanju ali spoprijemanju s stresom (Bass in Bass, 2008). Stres na delovnem mestu je pogosto odvisen od posameznikovega dojemanja dogajanja v organizaciji ter pomena, ki mu ga pripisuje (McCauley, 1987 in Schuler, 1980, po Sosik in Godshalk, 2000). Kakšno razlago in pomen bodo zaposleni določenim okoliščinam pripisali, pa je pogosto odvisno od njim pomembnih drugih, v tem primeru tudi od vodij ali mentorjev (Kram in Hall, 1989; Smircich in Morgan, 1982, po Sosik in Godshalk, 2000). Za vprašanje povezanosti stilov vodenja vodij in spoprijemanjem s stresom zaposlenih smo hipoteze ločili glede na tri nadredne kategorije stilov vodenja po modelu polnega razpona vodenja.

Hipoteza 1 se je nanašala na transformacijski stil vodenja, *hipoteza 1a* pa na lestvice, ki ga sestavljajo. Obe lahko na podlagi rezultatov tabel 7 in 8 le delno potrdimo. Pri *hipotezi 1* so se nam potrdile predvidene korelacije transformacijskega vodenja s strategijami sprejemanja odgovornosti, pozitivne ponovne ocene (oboje pozitivna smer korelacije) in bega/izogibanja (negativna smer). Predvideli smo tudi pomembni korelaciji transformacijskega vodenja s

strategijama iskanja socialne pomoči in načrtnega reševanja problemov, vendar te niso bile statistično pomembne. Rezultati pa kažejo na nepredvideno, a pomembno korelacijo med omenjenim stilom vodenja in strategijo samokontrole. Ker so posamezne lestvice del skupne kategorije transformacijskega vodenja, smo podobne rezultate pričakovali tudi pri njih (*hipoteza 1a*) in delno potrdili tudi to hipotezo.

Z delno potrjenima *hipotezama 1* in *1a* prihajamo do določenih zaključkov glede transformacijskega stila vodenja in spoprijemanjem s stresom zaposlenih. Pravilno smo domnevali, da se zaposleni, ki jih vodi transformacijski vodja pogosteje spoprijemajo z aktivnejšimi in relativno učinkovitejšimi strategijami spoprijemanja, kot sta na primer sprejemanje odgovornosti in pozitivna ponovna ocena. Za transformacijskega vodjo je namreč značilno, da prisluhne individualnim potrebam zaposlenih, poskuša razvijati njihove potenciale in jih spodbuja h nekonvencionalnemu, ustvarjalnemu razmišljanju ter k drugačnem pristopu k problemom. Njegovo vedenje je podprto s pozitivno naravnostjo v skupno vizijo in prihodnost (Bass in Avolio, 1994). Prav to bi verjetno lahko pojasnilo pogostejšo uporabo strategije pozitivne ponovne ocene pri njegovih zaposlenih. Kot sta ugotovila že Sosik in Godshalk (2000), transformacijskega vodjo odlikuje visok nivo mentorskih vedenj, s čimer si lahko pridobi zaupanje svojih podrejenih in jim postane vzor ter s tem tudi vir vpliva nanje. Pogostejša uporaba strategije sprejemanja odgovornosti pri zaposlenih bi lahko izvirala iz vlaganja in usmerjenosti transformacijskega vodje v vizijo ter cilje. Pri zaposlenih bi to lahko sprožalo večji občutek odgovornosti, kar lahko sčasoma ponotranjijo in postane del njih, tudi takrat, ko se morajo sami soočiti s stresnimi situacijami. Nismo potrdili povezave transformacijskega vodenja s strategijama iskanje socialne pomoči in načrtno reševanje problemov, dobili pa smo nepričakovano pozitivno povezavo s strategijo samokontrole. Morda transformacijski vodja ne izkazuje v tolikšno meri socialno podpornega vedenja, da bi tudi pri svojih zaposlenih dosegel pogostejšo uporabo iskanja socialne pomoči ob soočanju s stresom. Prav tako verjetno ne spodbuja v tolikšni meri analitičnosti in preudarnosti, da bi pri zaposlenih dosegel pogostejšo uporabo načrtnega in postopnega reševanja stresnih situacij. Rezultati pa nepričakovano kažejo, da zaposleni pod omenjenim vodjo pri spoprijemanju s stresom pogosteje uporabljajo strategijo samokontrole. K temu bi lahko prispeval proces opolnomočenja zaposlenih, h kateremu prispeva

transformacijsko vodenje (Seltzer in Numerof 1988, po Hetland, Sandal, Johnsen, 2007). To se lahko kaže v večjem občutku samoučinkovitosti zaposlenih in pričakovanje, da so zmožni kontrole in vpliva na situacijske izide, zato morda tudi pogostejša uporaba strategije samokontrole. Naši rezultati tudi kažejo, da zaposleni pod omenjenim stilom vodenja redkeje uporabljajo strategijo bega/izogibanja. Kot kaže se redkeje oklepajo upanja in čakanja na razrešitev situacije, namesto da bi za to karkoli postorili. Transformacijski vodja sicer poudarja pozitivno naravnost v prihodnost, a hkrati nastale situacije pretvori v izziv, kar je nekaj s čimer se oseba spoprime in ne upa zgolj na uspešen končen izid.

Rezultati povezanosti transakcijskega vodenja in strategij spoprijemanja kažejo statistično pomembno pozitivno povezanost omenjenega stila vodenja s strategijami distanciranja, samokontrole, sprejemanja odgovornosti in pozitivne ponovne ocena. Potrdili smo lahko le eno od treh predvidenih povezav v *hipotezi 2* (sprejemanje odgovornosti), načrtno reševanje problemov in beg/izogibanje pa se ne povezujeta pomembno s transakcijskim vodenjem kot smo pričakovali. Podobno je s povezanostjo obeh lestvic transakcijskega vodenja (*hipoteza 2a*), pogojno nagrajevanje kot predvideno korelira s strategijama sprejemanja odgovornosti (pozitivna smer povezave) in bega/izogibanja (negativna povezava). Nismo pa predvidevali pomembne povezave pogojnega nagrajevanja s strategijama samokontrole in pozitivne ponovne ocene, kar se je izkazalo v naših rezultatih. Nekoliko drugačne so povezave pri stilu vodenja z izjemami (aktivno), potrdimo lahko predvideno pozitivno povezanost s sprejemanjem odgovornosti, kot negativna pa se je izkazala povezanost z načrtnim reševanjem problemov. Rezultati pa so pokazali tudi pomembno povezavo s strategijama samokontrole in distanciranja, česar v *hipotezi 2a* nismo predvidevali.

Hipotezi 2 in 2a tako lahko le v delni meri potrdimo, saj so se pokazale razlike tudi med samima lestvicama, ki sestavljata transakcijsko vodenje. Rezultati povezanosti med lestvicami v prilogi kažejo, da pogojno nagrajevanje višje korelira z vsemi petimi lestvicami transformacijskega vodenja in precej nižje z lestvico vodenje z izjemami (aktivno), s katero spadata skupaj pod transakcijsko vodenje. Tudi sicer strokovnjaki zaradi različnosti obeh lestvic priporočajo ločeno obravnavo (Bass in Riggio, 2006). Vodenje z izjemami (aktivno) se je sodeč po izračunih

zanesljivosti v prilogi izkazala za precej nezanesljivo, zato je potrebno rezultate te lestvice jemati določeno mero rezerve. Za vodenje z izjemami (aktivno) je značilno poseganje v dogajanje, iskanje odmakov od pravil in standardov še pred nastankom problemov. Vodja, ki spremlja dogajanje bi lahko pri zaposlenih sprožal občutek odgovornosti, vendar pa s tem vodja najverjetneje ne prispeva bistveno k večji analitičnosti in načrtnosti spoprijemanja s stresom njegovih zaposlenih. Vse to bi morda lahko pojasnilo smeri korelacij vodenja z izjemami (aktivno) s strategijama sprejemanja odgovornosti in načrtnega reševanja problemov. Na drugi strani je lestvica pogojnega nagrajevanja, ki jo nekateri vidijo skoraj kot del transformacijskega vodenja ali pa vsaj kot nepogrešljivo osnovo zanj (Bass in Riggio, 2006; Bass in Bass, 2008). Tak stil vodenja ustvarja strukturo in pogoje delovanja, kar od zaposlenih zahteva določeno mero discipline in odgovornosti (Bass in Riggio, 2006), zato tudi pozitivna korelacija s strategijo sprejemanja odgovornosti. Nepredvideno se je pokazalo tudi, da zaposleni pod takim vodstvom pogosteje uporabljajo strategiji pozitivne ponovne ocena in samokontrole. Podobne povezave so se pokazale tudi pri transformacijskem vodenju, saj smo prav tako tu pravilno predvideli negativno povezavo s strategijo bega/izogibanja. Zaposleni z vodjo, ki pogojno nagraduje bi torej lahko pridobili drugačen pogled na stresne situacije, pomembno bi bilo kaj lahko iz situacije pridobijo in se naučijo, ne pa toliko upanje na samodejno razrešitev problema.

S hipotezo 3 in 3a smo napovedovali dve povezavi pasivno - izogibajočega stila vodenja s strategijama spoprijemanja s stresom v pozitivni smeri (beg/izogibanje in distanciranje) ter tri v negativni smeri (sprejemanje odgovornosti, načrtno reševanje problemov in pozitivna ponovna ocena). Rezultati naše hipoteze ne potrjujejo, saj pasivno - izogibajoče vodenje negativno korelira le s strategijo sprejemanja odgovornosti, ne pa tudi z ostalimi predvidenimi strategijami. Hipoteza 3a, ki se nanaša na obe lestvici pasivno - izogibajočega vodenja, prav tako v večji meri ni bila potrjena. Vodenje brez vajeti (*laissez faire*) ne korelira pomembno z nobeno od strategij spoprijemanja s stresom pri zaposlenih. Potrdili sta napovedani povezavi med lestvico vodenje z izjemami (pasivno) ter strategijama sprejemanja odgovornosti in pozitivne ponovne ocene, vključno z napovedano negativno smerjo povezave.

V hipotezah 3 in 3a smo podali podobne napovedi kot za transformacijsko in transakcijsko vodenje, vendar v obratni smeri. Druga stila vodenja smo videli do neke mere kot nasprotni pol pasivno - izogibajočemu vodenju, saj je le-ta izrazito pasiven, druga dva pa bolj aktivna. Ugotavljamo, da rezultati v večji meri ne potrjujejo naših domnev glede pasivno - izogibajočega vodenja in spoprijemanja s stresom in da ga ne gre jemati le kot nasprotni pol preostalima dvema stiloma vodenja. Pokazalo pa se je, da zaposleni pod pasivno - izogibajočim vodstvom redkeje uporabljajo strategijo sprejemanja odgovornosti. Vodja, ki se večkrat poslužuje pasivnih stilov vodenja, ima pomanjkljivo komunikacijo s sodelavci in ne izkazuje odgovornosti za svojo vodstveno vlogo. S tem postavlja povsem drugačen zgled svojim sodelavcem in pri njih morda posredno povzroča podoben vzorec, ko gre za spoprijemanje s stresom. Podobno se je pokazalo tudi pri lestvici vodenje z izjemami (pasivno), ki se dodatno negativno povezuje tudi s strategijo pozitivne ponovne ocene. Zaposleni, katerih vodja posega v dogajanje le ob nastanku problemov, po naših ugotovitvah manj pogosto uporabljajo strategijo, s katero bi iz stresne situacije poskušali doseči osebno rast pozitivni izid. Ugotavljamo pa tudi, da vodja, ki vodi povsem pasivno, brez vključevanja v dogajanje (vodenje brez vajeti - laissez faire) nima pomembne povezave s tem, kako se zaposleni spoprijemajo s stresom.

Ob interpretaciji rezultatov povezanosti s spoprijemanjem s stresom ohranjamo določeno mero zadržanosti, saj je zanesljivost posameznih lestvic strategij spoprijemanja različne, nekatere imajo dokaj šibko zanesljivost, (npr. $\alpha = 0,42$; v prilogi).

4.2 Povezanost stilov vodenja in rizika za izgorelost

Poleg načinov spoprijemanja s stresom zaposlenih nas je zanimalo tudi, kako se dejavniki rizika za izgorelost in sam riziko povezujejo s stili vodenja njihovih vodij.

V hipotezi 4 smo predvideli povezave z rezultatom rizika za izgorelost za vsakega od treh nadrednih kategorij stilov vodenja. Rezultati so nam hipotezo potrdili v celoti, saj transformacijski in transakcijski stil vodenja negativno in dokaj visoko korelirata z rizikom za izgorelost zaposlenih, pasivno - izogibajoči stil vodenja pa z njim korelira pozitivno in nekoliko

nižje kot druga dva stila vodenja. Tudi Hetland, Sandal in Johnsen (2007) so v svoji raziskavi ugotovili negativno povezanost med transformacijskim vodenjem in izgorelostjo zaposlenih, med transakcijskim vodenjem in izgorelostjo ni bilo pomembne povezave, povezanost v pozitivni smeri pa so ugotovili pri pasivno - izogibajočem vodenju.

Naše naslednje hipoteze (5-7) so predvidevale korelacije med posameznimi nadrednimi kategorijami stilov vodenja in dejavniki, ki sestavljajo rezultat rizika za izgorelost. Delno smo potrdili domnevo, da se bo transformacijsko vodenje negativno povezovalo z dejavniki rizika za izgorelost, ki se navezujejo predvsem na medosebne odnose, obveščanje, skrb za zaposlene in ujemanje zaposlenih z organizacijo. Potrdimo lahko tudi *hipotezo 6*, saj transakcijsko vodenje statistično pomembno negativno korelira z vsemi dejavniki rizika za izgorelost, vključno s predvidenimi dejavniki, povezanimi s podajanjem informacij in jasnostjo delovnih pogojev. Za pasivno - izogibajoči stil vodenja in dejavnike rizika za izgorelost smo v *hipotezi 7* pravilno napovedali pozitivne korelacije z dejavniki vezanimi na komunikacijo z zaposlenimi in njihovimi možnimi občutki ob pomanjkanju le-te.

Stil vodenja vodje je odvisen od širokega spektra dejavnikov, vendar lahko tudi sam stil vodenja predstavlja vir vpliva na okolje, v katerem se pojavlja. Vodja lahko s svojim načinom komuniciranja in poseganjem v dogajanje delovnega okolja neposredno ali posredno prispeva k ustvarjanju delovnih razmer (Bass in Bass, 2008). Naši rezultati posredno to tudi dokazujejo, saj kažejo na obstoj pomembne povezave med stili vodenja vodij in rizikom za izgorelost njihovih zaposlenih. Pričakovano smo v večji meri potrdili predpostavke za vse tri stile vodenja.

Transformacijski stil vodenja je najvišje in negativno koreliral z dejavnikoma slabo timsko delo ($r = -0,72$) in pomanjkanje stimulacije ($r = -0,75$). Te in druge pomembne povezave smo pričakovali, saj je za transformacijskega vodjo značilno, da deluje povezovalno na skupino, je v pomoč pri analiziranju in razjasnjevanju morebitnih težav ali konfliktov, ustvarja socialno podporno okolje in razvija sposobnosti zaposlenih (Bass in Riggio, 2006; Sosik in Godshalk, 2000; Lyons in Schneider, 2009). Na ta način lahko prispeva k splošnemu dobremu vzdušju v delovnem okolju in k boljšim delovnim odnosom. Ena od značilnosti, ki ga loči od drugih vodij,

je tudi usklajevanje vrednot in vizije organizacije med sodelavci. Skrbi namreč za razumevanje njihovega skupnega poslanstva, obenem pa upošteva različnost posameznikov in skrbi, da jim delo nudi primerno mero intelektualnih spodbud. To lahko pojasnjuje negativno povezavo med transformacijskim stilom vodenja in dejavnikom vrednostni konflikt ($r = -0,40$), saj so vrednote zaposlenih, ki so izpostavljeni pogostejšemu transformacijskemu vodenju, bolj skladne in manj konfliktne z vrednotami organizacije, v kateri delajo. Naša predvidevanja pa se ne skladajo z dobljenimi rezultati, ki ne kažejo na obstoj statistično pomembne negativne povezanosti transformacijskega stila vodenja vodij s pomanjkanjem informacij in konflikti kot dejavnikoma rizika za izgorelost zaposlenih. Zaposleni, katerih vodja pogosteje uporablja transformacijski stil vodenja, kot kaže ne poročajo o pomembno manj ali več konfliktih in pomanjkanju informacij v svojem delovnem okolju. Rezultati so sicer pokazali več statistično pomembnih povezav transformacijskega vodenja in dejavnikov rizika za izgorelost, kot je bilo predvidenih. Zaposleni pod vodstvom, ki pogosteje uporablja transformacijsko vodenje, poročajo o redkejšem pojavljanju pomanjkanja dela ali dolgočasje, nemoči, sankcij, odtujenosti in nejasnosti v svojem delovnem okolju (r med $-0,40$ in $-0,69$).

Za transakcijsko vodenje smo napovedovali podobne povezave kot pri transformacijskem vodenju. Izhajali smo iz teorije, ki gleda na transakcijsko vodenje kot podlago brez katere ne gre doseči višji nivo, nivo transformacijskega vodenja. Naše ugotovitve potrjujejo teoretično izhodišče, da gre pri transakcijskem vodenju za poudarek na komunikaciji in sodelovanju z zaposlenimi, in sicer s pojasnjevanjem delovnih pogojev, ciljev, pravil in ustvarjanjem jasne strukture delovanja (Bass in Riggio, 2006). To potrjuje tudi višina predvidenih negativnih korelacij transakcijskega vodenja s pomanjkanjem povratnih informacij, nejasnostjo in pomanjkanjem informacij (r med $-0,45$ in $-0,75$). Kot pri transformacijskem stilu vodenja, so rezultati tudi pri transakcijskem vodenju pokazali več statistično pomembnih korelacij z dejavniki rizika za izgorelost, kot je bilo predvidenih. Zaposleni pod vodstvom, ki pogosteje uporablja transakcijsko vodenje, poročajo o redkejšem pojavljanju pomanjkanja dela ali dolgočasje, redkejšem pojavu prevelike količine dela, konfliktov, slabega timskega dela, nemoči, sankcij, odtujenosti, pomanjkanja stimulacije in vrednostnega konflikta v svojem delovnem okolju (r med $-0,41$ in $-0,75$).

Pomanjkanje strukture in komunikacije z zaposlenimi predstavlja osrednjo značilnost pasivno - izogibajočega vodenja, za katerega smo pravilno predvideli pozitivne povezave z dejavniki, ki prispevajo k riziku za izgorelost zaposlenih. Pasivni vodja okoli sebe ustvarja nejasno in slabo opredeljeno delovno okolje, ki lahko za zaposlene postane obremenjujoče (Bass in Riggio, 2006; Skakon, Nielsen, Borg in Guzman, 2010). To potrjujejo tudi dobljene korelacije, saj zaposleni, izpostavljeni pogostejšemu pasivno - izogibajočemu vodenju, poročajo o pogostejšem pojavljanju pomanjkanja informacij, nemoči, odtujenosti, nejasnosti, pomanjkanja povratnih informacij, slabega timskega dela, vrednostnega konflikta in drugih dejavnikov rizika za izgorelost v delovnem okolju.

Navkljub pozitivnemu izidu hipotez, vezanih na stile vodenja in rizika za izgorelost, je potrebno upoštevati omejitve vprašalnika Riziko za izgorelost BPI. Kot merski pripomoček ni standardiziran, zato smo preverili njegovo zanesljivost in veljavnost, katerih rezultate prikazujemo v prilogi. Posamezne lestvice oz. dejavniki rizika za izgorelost se gibljejo od bolj do manj zanesljivih (α med 0,68 in 0,91), povečini pa je zanesljivost dokaj zadovoljiva.

4.3 Povezanost stilov vodenja in trenutne stopnje stresa na delovnem mestu

Naše ugotovitve potrjujejo tudi zadnjo predpostavko (*hipoteza 8*), s katero smo napovedali negativni povezavi transformacijskega in transakcijskega stila vodenja ter pozitivno povezavo pasivno - izogibajočega stila vodenja s trenutno stopnjo stresa, ki jo čutijo zaposleni. Vse povezave so zmerno visoke in statistično pomembne.

Povezavo med stili vodenja in stopnjo stresa, ki jo čutijo zaposleni, smo napovedovali na podlagi raziskav, ki so vsaka na svoj način raziskovale temo stilov vodenja in stresa ter tudi izgorelosti ljudi, ki so izpostavljeni tem stilom vodenja (Seltzer, Numerof in Bass, 1989; Skakon, Nielsen, Borg in Guzman, 2010). Naše ugotovitve kažejo, da so zaposleni pod vodstvom izrazitejšega transformacijskega ali transakcijskega vodenja v tistem času čutili manjšo stopnjo stresa na delovnem mestu. Zaposleni, ki so bili bolj izpostavljeni pasivno - izogibajočemu vodenju, pa so

na delovnem mestu občutili večjo stopnjo stresa. Kljub zmerno visokim povezavam (r med 0,64 in -0,70) je potrebno poudariti, da smo stopnjo stresa merili le z eno postavko, zaradi česar ne ustreza najboljše zaželenim merskim karakteristikam. Vključili smo jo z namenom, da dopolnimo informacije, ki smo jih pridobili z drugimi merskimi pripomočki, hkrati pa nismo želeli podaljšati že tako obsežnega celotnega sklopa vprašalnikov, zato smo po stresu spraševali le v kratki obliki.

5.0 SKLEPI

V diplomi imajo osrednjo vlogo stili vodenja vodij v organizacijah, ki smo jih povezovali s tremi vidiki na strani zaposlenih – njihovim spoprijemanjem s stresom, dejavniki rizika in rizikom za izgorelost v delovnem okolju ter stresom na delovnem mestu. Tematika nas je zanimala iz različnih razlogov. Stili vodenja po modelu polnega razpona vodenja spadajo med sodobnejše teorije vodenja, ki prinašajo drugačen pogled na klasične teorije iz tega področja. Z vprašalnikom multifaktorskega vodenja MLQ smo velik nabor že obstoječih raziskav hoteli dopolniti z novo raziskavo, ki preučuje dokaj neraziskane povezave stilov vodenja. Vodja ima tako kot drugi dejavniki v delovnem okolju svoj vpliv na zaposlene, samo organizacijo in dogajanje znotraj nje. Zaposleni in njihovo blagostanje pa so pomemben del zdravega delovanja organizacije.

Raziskavo smo delali v petih organizacijah, vse izhajajoče iz podobne panoge. Udeležencev oz. zaposlenih, ki so izpolnili sklop vprašalnikov je bilo 442. Za potrebe statistične obdelave podatkov smo udeležence obravnavali v skupinah, kjer je več zaposlenih ocenjevalo istega vodjo. Izračune korelacij smo tako delali na nivoju oddelkov, ki jih je bilo vsega skupaj 44. S tem smo se želeli izogniti morebitnim napačnim izsledkom raziskave, ki bi lahko bili ob obravnavi na nivoju posameznikov le odraz individualnih razlik v njihovih zaznavah.

Ker nas je na splošnem in ne organizacijskem nivoju zanimala povezava vključenih spremenljivk, smo želeli pridobiti čim večje število udeležencev, ki ne prihajajo le iz ene organizacije. Ob tem vsekakor ne gre zanemariti morebitnih razlik med samimi podjetji, ki so sodelovali v raziskavi, saj ima vsaka svoje organizacijske zakonitosti in prakso.

V naši raziskavi ugotavljamo, da imajo stili vodenja vodij določeno povezavo s spremenljivkami na nivoju zaposlenih. Najnižje, zmerne do zmerno nizke povezanosti se kažejo pri stilih vodenja vodij in spoprijemanjem s stresom zaposlenih. Preko vseh stilov vodenja se pojavlja nek vzorec povezanosti s sprejemanjem odgovornosti in pozitivno ponovno oceno kot strategijama spoprijemanja s stresom. Zaposleni, ki so večkrat izpostavljeni transformacijskemu ali transakcijskemu stilu vodenja, se tudi sami pogosteje poslužujejo omenjenih dveh strategij

spoprijemanja s stresom. Redkeje pa ju uporabljajo zaposleni, katerih vodja pogosteje izkazuje vedenja pasivnega vodenja z izjemami. Povezave stilov vodenja s stresom zaposlenih in dejavniki delovnega okolja, ki predstavljajo riziko za izgorelost prikazujejo podoben vzorec, same povezave pa so tudi nekoliko višje kot pri spoprijemanju s stresom. Ugotovili smo, da imajo nižjo stopnjo trenutnega stresa na delovnem mestu in manjši rizik za izgorelost tisti zaposleni, katerih vodja pogosteje izkazuje vedenja transformacijskega ali transakcijskega vodenja. Nasprotno je pri vodjih, ki večkrat izkazujejo pasivno - izogibajoče vodenje, njihovi zaposleni, sodeč po naših rezultatih, občutijo večji stres in imajo višji rizik za izgorelost. Ugotavljamo tudi, da zaposleni, ki so pogosteje izpostavljeni pasivno - izogibajočemu stilu vodenja, poročajo o pogostejšem pojavljanju dejavnikov rizika za izgorelost v delovnem okolju (npr. pomanjkanje povratnih informacij, nemoč, nejasnost...). O manj pogostem pojavu neugodnih dejavnikov delovnega okolja (npr. slabo timsko delo, pomanjkanje povratnih informacij, pomanjkanje stimulacije...) pa pogosteje poročajo zaposleni, ki so večkrat izpostavljeni vedenjem transformacijskega ali transakcijskega stila vodenja.

Ob zaključkih je potrebno ohraniti določeno mero previdnosti, saj se nekatere lestvice spoprijemanja s stresom niso izkazale za najbolj zanesljive. Poleg tega pa se pojavlja tudi vprašanje na področju spoprijemanja s stresom, saj ga teorija večinoma obravnava kot produkt individualnih značilnosti posameznika. Zato težje ugotavljamo morebiten prispevek stilov vodenja vodje h spoprijemanju s stresom zaposlenih. Ker smo tokrat zaposlene spraševali po običajnih načinih spoprijemanja s stresom, bi bilo v prihodnje zanimivo spoprijemanje postaviti v okvir delovnega mesta, da bi izvedeli, kako se zaposleni spoprijemajo s stresom na delovnem mestu. V raziskavi smo uporabili tudi merski pripomoček za merjenje rizika za izgorelost, ki je javno dostopen in ni standardiziran, kar lahko sproža pomisleke glede merske ustreznosti. Vprašalnik nam je bil vsebinsko blizu in zanimiv, še posebej ker smo z rezultati lahko ponudili zaposlenim zanimivo povratno informacijo o rezultatih znotraj posameznih podjetij. Bi pa bilo priporočljivo in zanimivo izdelati podoben vprašalnik, ki bi bil hkrati tudi mersko preverjen in ustrezen. V raziskavi smo uporabili tudi postavko o stopnji stresa, ki jo zaznavajo zaposleni na delovnem mestu. S tem smo želeli pridobiti nekoliko bolj celostno informacijo glede zaposlenih,

vendar je to zgolj ena ocena, ki bi jo bilo v prihodnje smiselno razširiti z uporabo preverjenega vprašalnika o stresu na delovnem mestu.

Podatke za raziskavo smo zbirali z obstoječimi vprašalniki in merskimi pripomočki, s katerimi so udeleženci podajali le kvantitativne ocene. Za izpeljavo obširne raziskave na vzorcu zaposlenih oseb v organizacijah je to verjetno eden izmed bolj časovno racionalnih načinov pridobivanja informacij, saj so zaposleni v organizacijah in podjetjih lahko tudi zelo zasedeni. Z vprašalniki, ki imajo svojo standardno obliko smo dobili želene informacije, z vsebinskega vidika bi teh informacij pridobili še več in jih še dopolnili, če bi kvantitativnemu raziskovanju priključili še kvalitativno. Zaradi številčnosti udeležencev in njihove ter naše časovne omejenosti, nam je bila ta možnost racionalno nedosegljiva. Omejitev raziskave je bila tudi, da z aplikacijo vprašalnikov nismo dobili morebitnih pomembnih informacij o trenutnem dogajanju in posebnostih v določeni organizaciji (npr. organizacijske spremembe, bližina rokov, delo na projektih idr....).

Nadaljne raziskave bi lahko pri stilih vodenja zajele tako ocene zaposlenih kot tudi samooceno vodij samih, saj vprašalnik MLQ to tudi omogoča. Stile vodenja bi lahko povezali tudi z drugimi organizacijskimi izidi, tako na nivoju delovne uspešnosti in učinkovitosti podjetja kot tudi na nivoju skupine oz. tima zaposlenih in njihovih odnosov. Z našo raziskavo smo za ugotovljene rezultate poskušali podati možne razlage, kljub temu pa zaradi korelacijske narave raziskave težko trdimo, kateri so vmesni členi med povezavami. Tukaj se odpira možnost za kompleksnejšo študijo, ki bi se lotila preverjanja nekaterih teoretičnih modelov.

6.0 VIRI

- Aldwin, C. M. (2009). *Stress, coping, and development: an integrative perspective*. New York: The Guilford Press.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., in Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295.
- Antonakis, J., Cianciolo A. T. in Sternberg, R. J. (2004). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Antonakis, J. in House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. V B. J. Avolio in F. J. Yammarino (ur.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (str.3–33). Boston: JAI
- Avolio, B. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organization*. Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1997). *Replicated confirmatory factor analyses of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, Binghamton University.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. in Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Avolio B. J. in Chan A. (2008). V G. P. Hodgkinson in J. K. Ford (ur.), *International review of industrial and organizational psychology volume 23* (str. 179–229). West Sussex: John Wiley and sons, Ltd.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139.
- Bass, B. M. in Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Bass, M. B. in Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications, 4th Edition*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. in Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership, 2nd Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations: There Is a Difference Between Leaders and Managers*. New York: University Press of America, Inc.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. in Zigarmi D. (1995). *Vodenje in Enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Boernes, S. Eisenbeiss, S. A. in Griesser, G. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15–26.
- Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39(1), 81–102.
- Dewe, P. (2000). V P. Dewe, M. Leiter in T. Cox, *Coping, Health and Organizations* (str.3–30). London: Taylor and Francis.
- Dewe P. J., O’Driscoll, M. P. in Cooper, C.L. (2010). *Coping with Work Stress: A Review and Critique*. West Sussex: John Wiley and sons, Ltd.
- Folkman S. in Lazarus R. S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Folkman, S. in Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annual Review of Psychology*, 55, 745–774.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behavior at work: the individual in the organization*. East Sussex: Psychology Press.
- Hetland, H., Sandal, G. M., in Johnsen, T.B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58–75.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L. in Barling, J. (2005). Poor Leadership. V J. Barling, E. K. Kelloway in M. R. Frone (ur.), *Handbook of Work Stress* (str. 89–112).
- Lamovec, T. (1994). *Psihodiagnostika osebnosti 1*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Lazarus, R. S. (2007). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Levi, L., in Levi, I. (2002). *Guidance on work-related stress: Spice of life or kiss of death?*. Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. in Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.

- Lyons, J. B. in Schneider T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737–748. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Maslach, C. in Leiter M. P. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Monat, A., Lazarus R. S. in Reevy, G. (2007). *The Praeger handbook of stress and coping, volume two*. Westport, Connecticut: Praeger Publishers.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Prattice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- O'Driscoll, M. P., Brough, P. A. in Kalliath, T. J. (2009). Stress and Coping. V S. Cartwright in C. L. Cooper (ur.), *The Oxford Handbook of Organizational Well Being* (str. 236–266). New York: Oxford University Press, Inc.
- Parker, J. D. A. in Wood, L. M. (2008). Personality and the Coping Process. V G. J. Boyle, G. Matthews in D. H. Saklofske (ur.), *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment: Personality theories* (str. 506–520). London: Sage Publications, Ltd.
- Potter, B. A. (2005). *Overcoming Job Burnout: How to Renew Enthusiasm for Work*. Oakland: Ronin Publishing.
- Senica, K. (2009). *Stili vodenja in organizacijska kultura*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Seltzer, J., Numerof, R. E., in Bass B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more of more or less burnout or stress? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12, 174–185.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. in Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24(2), 107–139.
- Sosik J. J. in Godshalk V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received and job related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365–390.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C. in Bader, P. (2004). V J. Antonakis, A.T. Cianciolo in R.J. Sternberg, *The Nature of Leadership* (str. 101–124). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

7.0 PRILOGE

7.1 Merske karakteristike vprašalnikov

7.1.1 Vprašalnik multifaktorskega vodenja MLQ

Veljavnost

Tabela 12

Pearsonove r korelacije med lestvicami stilov vodenja.

Lestvice	IV (P)	IV (V)	MO	IS	UP	PN	VZI (A)	VZI (P)
IV (V)	,58**							
MO	,66**	,67**						
IS	,75**	,58**	,60**					
UP	,82**	,55**	,59**	,78**				
PN	,78**	,61**	,66**	,75**	,80**			
VZI (A)	,13*	,23**	,13**	,17**	,05	,16**		
VZI (P)	-,55**	-,32**	-,37**	-,51**	-,53**	-,55**	-,06	
LF	-,69**	-,42**	-,48**	-,63**	-,67**	-,70**	,01	,72**

Opomba: IV (P) – Idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti); IV (V) – Idealizirano vplivanje (vedenje); MO – Motiviranje s pomočjo navduševanja; IS – Intelktualna spodbuda; UP – Upoštevanje posameznika; PN – Pogojno nagrajevanje; VZI (A) – Vodenje z izjemami (aktivno); VZI (P) – Vodenje z izjemami (pasivno); LF – Vodenje brez vaje (laissez faire); ** – korelacije so pomembne na nivoju $p < 0,01$.

Tabela 13

Pearsonove r korelacije med nadrednimi kategorijami modela polnega razpona vodenja.

Lestvice	TRF	TRA	PAS
TRF	1		
TRA	,760**	1	
PAS	-,682**	-,565**	1

Opomba: TRF – Transformacijsko vodenje; TRA – Transakcijsko vodenje; PAS – Pasivno – izogibajoče vodenje; ** – korelacije so pomembne na nivoju $p < 0,01$.

Tabela 14

Pearsonove r korelacije med lestvicami stilov vodenja.

Lestvice	TRF	TRA	PAS
IV (P)	.91**	.69**	-.68**
IV (V)	.77**	.61**	-.41**
MO	.81**	.59**	-.47**
IS	.87**	.69**	-.63**
UP	.89**	.66**	-.66**
PN	.85**	.88**	-.69**
VZI (A)	.15**	.62**	-.02
VZI (P)	-.55**	-.47**	.90**
LF	-.70**	-.56**	.95**

Opomba: TRF – Transformacijsko vodenje: IV (P) – Idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti), IV (V) - Idealizirano vplivanje (vedenje), MO – Motiviranje s pomočjo navduševanja, IS – Intelektualna spodbuda, UP – Upoštevanje posameznika; TRA – Transakcijsko vodenje: PN – Pogojno nagrajevanje, VZI (A) - Vodenje z izjemami (aktivno); PAS – Pasivno - izogibajoče vodenje: VZI (P) - Vodenje z izjemami (pasivno), LF – Vodenje brez vajeti (laissez faire); ** - korelacije so pomembne na nivoju $p < 0,01$.

Zanesljivost

Tabela 15

Cronbach α zanesljivost posameznih lestvic stilov vodenja.

Lestvice	Cronbach α
Idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti)	.85
Idealizirano vplivanje (vedenje)	.56
Motiviranje s pomočjo navduševanja	.76
Intelektualna spodbuda	.81
Upoštevanje posameznika	.83
Pogojno nagrajevanje	.82
Vodenje z izjemami (aktivno)	.18
Vodenje z izjemami (pasivno)	.58
Vodenje brez vajeti	.85

7.1.2 Načini spoprijemanja s stresom WCQ

Veljavnost

Tabela 16

Pearsonove r korelacije med lestvicami strategij spoprijemanja s stresom.

Lestvice	KF	DI	SK	ISP	SO	BI	NRP
DI	,19**						
SK	,19**	,38**					
ISP	,38**	,06	,19**				
SO	,27**	,19**	,26**	,31**			
BI	,26**	,29**	,36**	-,06	,19**		
NRP	,23**	,12*	,22**	,39**	,32**	-,25**	
PPO	,24**	,20**	,27**	,41**	,46**	-,06	,50**

KF – Konfrontacija; DI – Distanciranje; SK – Samokontrola; ISP – Iskanje socialne pomoči; SO – Sprejemanje odgovornosti; BI – Beg/Izogibanje; NRP – Načrtno reševanje problemov; PPO – Pozitivna ponovna ocena.

Zanesljivost

Tabela 17

Zanesljivost lestvic strategij spoprijemanja s stresom.

Lestvice	Cronbach α
Konfrontacija	,47
Distanciranje	,42
Samokontrola	,45
Iskanje socialne pomoči	,66
Sprejemanje odgovornosti	,42
Beg/Izogibanje	,69
Načrtno reševanje problemov	,70
Pozitivna ponovna ocena	,64

7.1.3 Riziko za izgorelost BPI

Veljavnost

Tabela 18

Pearsonove r korelacije med lestvicami rizika za izgorelost.

	PI	KO	STD	PVD	PMD	PPI	NM	SAN	ODT	NJ	PS
KO	,61**										
STD	,54**	,63**									
PVD	,33**	,53**	,40**								
PMD	,44**	,35**	,42**	,15**							
PPI	,60**	,55**	,60**	,33**	,45**						
NM	,48**	,47**	,51**	,33**	,43**	,61**					
SAN	,46**	,61**	,65**	,45**	,35**	,59**	,50**				
ODT	,49**	,49**	,62**	,29**	,58**	,57**	,57**	,51**			
NJ	,62**	,64**	,60**	,45**	,40**	,67**	,58**	,62**	,52**		
PS	,53**	,55**	,61**	,37**	,59**	,61**	,63**	,54**	,65**	,61**	
VK	,60**	,60**	,60**	,35**	,52**	,58**	,58**	,48**	,64**	,61**	,66**

Opombe: PI – Pomanjkanje informacij; KO – Konflikti; STD – Slabo timsko delo; PVD – Preveč dela; PMD – Premalo dela; PPI – Pomanjkanje povratnih informacij; NM – Nemoč; SAN – Sankcije; ODT – Odtujenost; NJ – Nejasnost; PS – Pomanjkanje stimulacije; VK – Vrednostni konflikt.

Zanesljivost

Tabela 19

Zanesljivost lestvic rizika za izgorelost.

Lestvice	Cronbach α
Pomanjkanje informacij	,80
Konflikti	,75
Slabo timsko delo	,68
Preveč dela	,91
Premalo dela	,74
Pomanjkanje povratnih informacij	,86
Nemoč	,68
Sankcije	,71
Odtujenost	,73
Nejasnost	,84
Pomanjkanje stimulacije	,83
Vrednostni konflikt	,74