

Šef, zakaj ne poveš tako, kot je v resnici – povezanost med transparentno komunikacijo in blagostanjem na delovnem mestu

Lucija Lučka Debelak, Klara Gajšek, Tinkara Strel

V raziskavi smo preučevale povezanost med transparentno komunikacijo vodij in blagostanjem zaposlenih v organizaciji. V raziskavo je bilo vključenih 126 udeležencev. Pri ugotavljanju blagostanja zaposlenih smo uporabile postavke iz vprašalnika za merjenje blagostanja na delovnem mestu, oblikovanega po modelu PERMA. Za merjenje, kako transparentno komunicira neposredno nadrejeni, pa smo uporabile del vprašalnika o avtentičnem vodenju. Ugotovile smo, da sta transparentna komunikacija in blagostanje na delovnem mestu pozitivno povezana. S transparentno komunikacijo se pozitivno povezuje tudi zaupanje v organizacijo, medtem ko se manj transparentna komunikacija povezuje z višjo stopnjo negativnega stresa pri zaposlenih. Z raziskavo smo pokazale, da je transparentna komunikacija na delovnem mestu pomembna tudi v slovenskem prostoru. Teoretične ugotovitve raziskave smo prenesle v prakso in oblikovale konkretne predloge ukrepov za spodbujanje blagostanja zaposlenih v slovenskih organizacijah.

Uvod

Blagostanje in transparentna komunikacija: opredelitev ter povezava med njima

Zagotovo je vsak od nas že slišal za šefa, o katerem njegovi zaposleni pravijo, da jim milo rečeno »greni življenje«. Nekateri šefi pa svojo vodstveno vlogo dobro opravljajo in s tem skrbijo tudi za dobro počutje zaposlenih. Katere so lastnosti teh šefov? Kaj pravzaprav definira dobrega vodjo? Odgovor na to vprašanje je kompleksen, prav tako kot je kompleksno vodenje samo. Ena od ključnih lastnosti so gotovo dobro razvite komunikacijske veščine. Poleg učinkovitega podajanja navodil uspešno komuniciranje namreč velja tudi za eno tistih mehkih veščin, ki soustvarjajo pozitiven odnos med člani tima. Danes ni dovolj, da delodajalci skrbijo le za fizično zdravje in preprečevanje poškodb na delovnem mestu – od njih se pričakuje tudi, da konstruktivno in ciljno usmerjeno skrbijo za blagostanje svojih zaposlenih (Leiter idr., 2017). Vsi namreč vemo, da bolj produktivno in kakovostno delamo takrat, ko se dobro počutimo. Glede na to, da večina od nas velik del svojega časa nameni delu, ne smemo podcenjevati vpliva, ki ga ima na nas delovno okolje. Negovanje blagostanja zaposlenih bi moralo biti s tega vidika eno od ključnih prizadevanj organizacij, ki je poleg tega tudi v skladu z načeli družbene trajnosti (Iqbal in Piwovar-Sulej, 2022). Muls in kolegi (2015) ugotavljajo, da ima neposredni vodja, ki z zaposlenimi preživi veliko časa, pri tem najpomembnejšo vlogo, saj njegovo vodenje v največji meri vpliva na dobro počutje zaposlenih. Dodajajo, da vodja predstavlja pomembnega vzornika, ki lahko na različnih ravneh vpliva na organizacijsko kulturo ter tako prispeva k blagostanju svojih podrejenih. Vodje od 70 do 80 odstotkov svojega delovnega dne namenijo komunikaciji (Wajcman idr., 2011). Pomembnost komunikacije v delovnem okolju poudarja tudi Barret (2006), ki meni, da vodje vodijo z učinkovito komunikacijo. Prav zaradi pomena in pogostosti sodelovanj med vodjo in zaposlenimi smo raziskale odnos med transparentno komunikacijo nadrejenih in blagostanjem njihovih podrejenih.

Različni avtorji (npr. Ilies idr., 2005; Neider idr., 2011; Walumbwa idr., 2018) **transparentnost oz. pristnost v odnosih** opredeljujejo kot eno ključnih sestavin avtentičnega vodenja, ki pomeni predstavljanje svojega pristnega jaza drugim (Walumbwa idr., 2018). Avtentične vodje niso osredotočeni le na cilje organizacije, temveč tudi na dobro počutje zaposlenih

(Ilies idr., 2005). Transparentna komunikacija vključuje prizadevanje za doseganje odprtosti in transparentnosti v odnosih in v prvi vrsti spodbuja zaupanje, ki pripomore k tvorjenju pristnih odnosov (Ilies idr., 2005), ti pa so eden od pomembnih vidikov blagostanja na delovnem mestu (npr. Ryff idr., 1995; Seligman, 2018). Po drugi strani pa lahko vodje, katerih komunikacija ni transparentna, pripomorejo k povečanemu stresu in negativno vplivajo na počutje zaposlenih (Carwright, 1997). To se je v praksi pokazalo predvsem med pandemijo covid-19, kjer so bile potencialne motnje v komunikaciji pogostejše (Erickson, 2021).

Koncept blagostanja na delovnem mestu predstavlja aplikacijo subjektivnega blagostanja v delovno okolje (Aryanti idr., 2020) ter je kompleksne in multidimenzionalne narave (De Simone, 2014; Page idr., 2009). Skladno s tem Seligman (2011, v Seligman 2018) v svojem modelu PERMA predpostavlja pet stebrov blagostanja – pozitivna čustva, vključenost, odnosi, smisel in dosežki. V literaturi sicer obstaja več različnih modelov blagostanja, ki pa so si med seboj precej podobni. Poleg zapisanih so pogosto omejene dimenzije v zvezi z blagostanjem na delovnem mestu še: zadovoljstvo z delom, delovna zavzetost, pozitivna in negativna čustva, notranja motivacija, uspešnost, vitalnost ter čustvena navezanost na organizacijo (Fisher, 2010). Avtentično vodenje, znotraj katerega bomo preučevale transparentnost v odnosih, se povezuje s številnimi vidiki opisanega blagostanja (Ilies idr., 2005):

- **pozitivna čustva:** pri avtentičnih vodjih je bolj verjetno, da bodo spodbujali pozitivne socialne izmenjave, ki bodo povzročile več pozitivnih čustev pri njihovih podrejenih;
- **medosebni odnosi:** zaupanje, ki ga spodbuja transparentnost v odnosih, naj bi vodilo do oblikovanja pozitivnih in smiselnih odnosov z drugimi;
- **osebno učenje in razvoj:** pristnost v odnosih (skupaj z drugimi vidiki avtentičnega vodenja) spodbuja tudi osebno učenje in razvoj.

Glede na opisane povezave predpostavljamo, da bodo imeli zaposleni, ki komunikacijo svojih vodij zaznavajo kot transparentno, na delovnem mestu večje subjektivno blagostanje (H1) ter bodo tudi bolj zaupali svoji organizaciji (H2). Po drugi strani predpostavljamo, da bodo zaposleni, ki komunikacijo svojih vodij zaznavajo kot manj transparentno, na delovnem mestu občutili več negativnega stresa (H3).

Kaj kažejo dosedanje raziskave?

Podlaga za zasnovo naše raziskave je bila **teorija izmenjave med vodjo in članom** (angl. *LMX theory: Leader-Member Exchange*; Gerstner idr., 1997). Teorija se osredotoča na sodelovanje in odnos med vodjo in zaposlenim (Camplin, 2009) in še posebej poudarja njuno medsebojno spoštovanje in zaupanje (Northouse, 2016, v Heinonen, 2023). Transparentna komunikacija vpliva na izboljšanje kakovosti sodelovanja med vodjo in zaposlenimi, ta pa je neposredno povezana s kakovostjo in globino odnosa. Izboljšanje kakovosti sodelovanja in poglobitev odnosa imata pozitivne rezultate za vodje, zaposlene in organizacijo (Graen idr., 1995). V nasprotju s tem neustrezno sodelovanje ovira razvoj in poglobljanje odnosa (Heinonen, 2023). Odnos z vodjo, zaznana podpora in zaupanje zaposlenega do vodje napovedujejo dobro počutje na delovnem mestu (Baptiste, 2008). Različne tuje raziskave povzemajo, da je zaupanje kot posledica transparentne komunikacije predpogoj za vsak odnos, in potrjujejo, da je pomemben mediator psihološkega dobrega počutja zaposlenih (Kelloway idr., 2012). Tudi Veshne (2017) ugotavlja, da ima komunikacija vodje z zaposlenimi pomemben vpliv na dobro počutje in zavzetost zaposlenih. Sodelujoči v raziskavi Hainonen (2023) so povedali, da na njihovo blagostanje pomembno vpliva predvsem to, da so njihove naloge jasne in da vedo, kaj se od njih pričakuje, da dobivajo povratno informacijo o napredku ter jasno vedo, kakšna je njihova organizacija in kaj je za vodstvo pomembno. Raziskovalci so jasen pristop h komunikaciji prepoznali kot sredstvo, ki povečuje tako dobre odnose med zaposlenimi kot dobre odnose zaposlenih do organizacije in pozitivno vpliva na njihovo blagostanje (Men in Stacks, 2014). Poleg tega naj bi bila transparentna komunikacija pogoj, da so zaposleni odprti za različne organizacijske spremembe. Odprtost za spremembe pomaga pri razvoju in napredku organizacije, ki lahko nato bolj skrbi za duševno blagostanje svojih zaposlenih (Men in Bowen, 2017).

Metoda

Udeleženci

V naši raziskavi je sodelovalo 126 udeležencev, od tega 53 moških in 72 žensk (ena oseba se glede spola ni opredelila), starih od 22 do 62 let ($M = 34,3$ leta; $SD = 9,32$). Dva udeleženca sta imela srednjo poklicno izobrazbo, 73 udeležencev je imelo končan visokošolski strokovni program ali prvo

bolonjsko stopnjo univerzitetnega programa, 51 udeležencev pa je končalo drugo bolonjsko ali višjo stopnjo.

Pripomočki

Za merjenje blagostanja zaposlenih na delovnem mestu smo uporabile postavke, ki smo jih pridobile iz banke vprašanj za merjenje blagostanja na delovnem mestu. Gre za zbirko validiranih postavk, ki so oblikovane po vprašalniku The Workplace PERMA Profiler (Kern idr., 2014). Uporabile smo po eno postavko iz vsake od petih dimenzij blagostanja, ki smo jih predhodno prevedle v slovenščino: pozitivna čustva (*»V službi se pogosto počutim srečnega.«*), vključenost (*»V službi sem pogosto popolnoma zatopljen v svoje delo.«*), odnosi (*»Na delovnem mestu imamo dobre medosebne odnose.«*), smisel (*»Delo, ki ga opravljam, ima jasen namen.«*) in dosežek (*»Dosegam delovne cilje, ki si jih zadam.«*). Dodale smo še dve postavki, s katerima smo preverjale konstrukta, ki sta v kontekstu blagostanja pogosto omenjena v literaturi: zaupanje zaposlenih v organizacijo (*»Zaupam organizaciji, za katero delam.«*) in stopnja negativnega stresa na delovnem mestu (*»V službi občutim veliko negativnega stresa.«*). Skupno torej 7 postavk, ki se nanašajo na blagostanje na delovnem mestu. Originalno desetstopenjsko lestvico smo za namene poenotenja obeh uporabljenih vprašalnikov zamenjale s petstopenjsko lestvico strinjanja (*od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam*). Postavke smo spremenile iz vprašalne (*»Kako pogosto ste v službi popolnoma zatopljeni v svoje delo?«*) v trdilno obliko (*»V službi sem pogosto popolnoma zatopljen v svoje delo.«*). Zanesljivost uporabljene dimenzije smo ocenile s Cronbachovim alfa koeficientom, ki je znašal 0,84. Za merjenje stopnje, kako transparentno komunicira neposredno nadrejeni, smo uporabile del vprašalnika za merjenje avtentičnega vodenja (*Authentic Leadership Inventory*; Neider idr., 2011). Prvotni vprašalnik vsebuje 14 postavk, ki oblikujejo štiri dimenzije avtentičnega vodenja: samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, internalizirana moralna perspektiva in transparentnost v odnosih. V raziskavi smo uporabile zgolj štiri postavke, ki tvorijo dimenzijo transparentnosti v odnosih (*primer postavke: »Moj neposredno nadrejeni odkrito deli informacije z drugimi.«*). Zanesljivost uporabljene dimenzije smo ocenile s Cronbachovim alfa koeficientom, ki je znašal 0,71. Postavke smo prevedle v slovenščino in ohranile originalno petstopenjsko lestvico strinjanja (*od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam*).

Postopek

Vprašalnik smo oblikovale v spletni aplikaciji 1KA. V obveščnem soglasju smo kratko opisale namen raziskave in dodale demografska vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi udeležencev. Glavni del vprašalnika je bil sestavljen iz postavk o transparentni komunikaciji in postavk o blagostanju na delovnem mestu. Udeležence smo zbirale po metodi snežne kepe. Oblikovano anketo smo delile na družabnih omrežjih (LinkedIn, Facebook, Instagram, G-mail) ter jo poslale v reševanje znancem, ki smo jih prosile, da anketo delijo naprej. S pošiljanjem povezave do ankete smo dosegle več kot 300 ljudi, a se je več kot polovica potencialnih udeležencev ustavila pri obveščnem soglasju in ankete v nadaljevanju niso izpolnili. Večina udeležencev, ki se je lotila izpolnjevanja ankete, pa jo je izpolnila v celoti. Zbrane podatke smo uredile v Excelu, statistično analizo pa izvedle v programskem okolju R (R Core Team, 2020).

Rezultati

Predpostavljale smo, da bodo zaposleni, ki zaznavajo, da njihov vodja bolj pregledno komunicira, imeli večje subjektivno blagostanje (H1). Statistična analiza je pokazala, da se transparentnost v komunikaciji vodij statistično značilno pozitivno povezuje z blagostanjem zaposlenih na delovnem mestu ($r(107) = 0,47$; $p < 0,001$).

Dodatno nas je zanimalo, kakšne so povezave med posameznimi dimenzijami blagostanja z zaznano transparentnostjo v komunikaciji vodje, zato smo izvedle post-hoc analizo korelacij (tabela 1).

Tabela 1: *Pearsonovi koeficienti korelacije med posameznimi dimenzijami subjektivnega blagostanja na delovnem mestu in zaznano transparentnostjo v komunikaciji vodje*

	Transparentnost v komunikaciji
Pozitivna čustva	0,49***
Vključenost	0,13
Odnosi	0,38***
Smisel	0,37***
Dosežki	0,19*

Opombe. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Transparentnost v komunikaciji se v največji meri povezuje s pozitivnimi čustvi, sledijo medosebni odnosi in občutek za smisel, manj povezana je dimenzija dosežkov, najmanj pa se transparentnost v komunikaciji povezuje z dimenzijo vključenosti. Vse povezanosti med dimenzijami in transparentnostjo, razen dimenzije vključenosti, so statistično značilne.

Predpostavljale smo, da bodo zaposleni, ki komunikacijo svojih vodij zaznavajo kot bolj transparentno, bolj zaupali svoji organizaciji (H2). Izkazalo se je, da sta transparentnost v komunikaciji vodij in zaupanje zaposlenih v organizacijo pomembno pozitivno povezana ($r(107) = 0,54$; $p < 0,001$).

Predvidevale smo, da bodo zaposleni, ki komunikacijo svojih vodij zaznavajo kot manj transparentno, na delovnem mestu občutili več negativnega stresa (H3). V naši raziskavi se transparentnost v komunikaciji pomembno negativno povezuje s stopnjo zaznanega negativnega stresa zaposlenih ($r(107) = -0,42$; $p < 0,001$).

Razprava

V raziskavi smo preučevale povezanost med transparentno komunikacijo vodij in blagostanjem zaposlenih. Potrdile smo ugotovitve predhodnih raziskav (npr. Erickson, 2021; Heinonen, 2023; Seligman 2018), saj so zaposleni, ki komunikacijo svojih vodij zaznavajo kot bolj transparentno, na delovnem mestu imeli večje subjektivno blagostanje. Prav tako so takšni zaposleni bolj zaupali svoji organizaciji. Po drugi strani pa so zaposleni, ki komunikacijo svojih vodij zaznavajo kot manj transparentno, na delovnem mestu občutili več negativnega stresa. Na podlagi rezultatov smo sprejele vse zastavljene hipoteze.

Skladno z ugotovitvami preteklih raziskav (npr. Graen idr., 1995; Heinonen, 2023; Ilies idr., 2015) se je tudi v naši raziskavi pokazala pomembna pozitivna povezanost med transparentno komunikacijo vodje in blagostanjem zaposlenih. Podobno kot ugotavljajo Graen idr. (1995) menimo, da transparentna komunikacija vpliva na kakovost odnosa med vodjo in zaposlenim, kar pripomore k boljšemu počutju na delovnem mestu. Udeleženci, ki komunikacijo svojih nadrejenih zaznavajo kot bolj transparentno, so ocenili, da takšni nadrejeni priznajo lastne napake, jasno povedo, kar mislijo, in informacije odkrito delijo z drugimi. Kako omenjene lastnosti vodij vplivajo na blagostanje zaposlenih, lahko ponazorimo s preprostim primerom. Ko pride znotraj organizacije do problema, obstajata najmanj

dva mogoča izida: Prvi je, da vodja o problemu z zaposlenim ne komunicira odkrito, zaposleni pa o tem izve posredno. To lahko v njem vzbudi občutke manjvrednosti ter strah pred neznanim, zaradi pomanjkanja verodostojnih informacij o problemu. Pomanjkanje transparentnosti tako negativno vpliva na občutek pripadnosti organizaciji in dobro počutje zaposlenega. Druga možnost pa je, da se vodja z zaposlenim o problemu odkrito pogovori, s čimer ta dobi občutek, da je cenjen in vreden zaupanja, kar pripomore k boljšemu počutju na delovnem mestu.

Jiang idr. (2018) ugotavljajo, da imajo avtentično vodenje, transparentno komuniciranje in zavzetost zaposlenih neposreden in pomemben vpliv na raven zaupanja zaposlenih do organizacije. Čeprav same ne moremo sklepati o vzročno-posledičnem odnosu med transparentnostjo in zaupanjem v organizacijo, pa smo, skladno z avtorji, našle pomembno pozitivno povezanost med spremenljivkama. Višja raven zaupanja v organizacijskem kontekstu pomeni bolj pozitiven odnos zaposlenih, višjo raven sodelovanja med njimi, več pozitivnega vedenja na delovnem mestu in vrhunsko raven uspešnosti (Dirks idr., 2001).

Nazadnje nas je zanimal še odnos med transparentnostjo v komunikaciji in stopnjo negativnega stresa, ki jo doživljajo zaposleni. Naši rezultati kažejo, da zaposleni, katerih vodje v svoji komunikaciji niso transparentni, na delovnem mestu doživljajo več negativnega stresa, kar je skladno z ugotovitvami Carwright idr. (1997). Bickford (2005) kot potencialne vire negativnega stresa navaja dejavnike, kot so nadrejeni, odnosi, vzorci komuniciranja in način vodenja v organizaciji. V tem kontekstu se naše ugotovitve zdijo smiselne, saj lahko ne-transparentna komunikacija negativno vpliva na vse zgoraj omenjene vidike in zviša negativni stres zaposlenih.

Omejitve raziskovanja

Zavedamo se nekaterih omejitev naše raziskave. Kot glavni omejitvi vidimo predvsem majhen vzorec in vzorčenje po načinu snežne kepe, ki omejujeta posplošljivost naših rezultatov. Poleg tega lahko vzorčenje po načinu snežne kepe v vzorec vključi udeležence podobnih značilnosti in mnenj, kar pomanjša reprezentativnost vzorca. Uporabljeni vprašalnik je bil prav tako zelo kratek – s tem smo želele pridobiti čim večje število udeležencev in zmanjšati osip, saj se zavedamo, da je lahko izpolnjevanje dolgih vprašalnikov po spletu utrujajoče. Iz tega razloga morebitno izboljšavo naše raziskave vidimo predvsem v bolj podrobnem merjenju konstruktov – v naši raziskavi

smo namreč vsako dimenzijo blagostanja preverjale le z eno postavko (skupno pet postavk), transparentno komunikacijo pa s štirimi. Prav tako predlagamo, da prihodnje raziskave preučijo vzročno-posledično povezanost raziskovanih konstruktov in s tem doprinesejo k natančnejšemu razumevanju področja, katerega pomembnost se je pokazala v naši raziskavi.

Praktične implikacije in zaključek

Naša raziskava, ki je ena redkih na to temo, narejenih na slovenskem vzorcu, poudarja pomen spodbujanja transparentne komunikacije vodij v slovenskih organizacijah. Čeprav je raziskava splošna, nam lahko služi kot vodilo za oblikovanje nekaterih izhodišč za praktične ukrepe na področju spodbujanja primerne komunikacije med nadrejenimi in zaposlenimi.

1. **Implementacija rednih srečanj:** organizacije lahko razvijejo in uvedejo redna srečanja med vodstvom in zaposlenimi, ki omogočajo neposredno in zasebno izmenjavo pomembnih informacij in stališč. Srečanja lahko vključujejo tudi evalvacijo dela, identifikacijo razlogov za morebitne napake ipd.
2. **Vključitev transparentne komunikacije v sistem vrednot organizacije:** razvoj smernic in politik organizacije, v katerih ima transparentna komunikacija pomembno mesto, lahko pripomore k temu, da zaposleni ponotranjijo te vrednote. Z delovanjem v skladu z deklariranimi vrednotami organizacije te postanejo del organizacijske kulture.
3. **Dodatno usposabljanje vodstvenega kadra:** organizacije lahko izvajajo usposabljanja za vodstveni kader (npr. v obliki delavnic ali coachingov), kjer se osredotočijo predvsem na razvijanje spretnosti transparentne komunikacije in zavedanje o njeni pomembnosti in vplivu na blagostanje zaposlenih.
4. **Redno spremljanje kazalnikov blagostanja zaposlenih:** zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki dela se lahko meri s pomočjo vprašalnikov, ki se na ravni celotne organizacije praviloma implementirajo enkrat na leto. Na področjih, s katerimi so zaposleni manj zadovoljni, se izvaja različne ukrepe, skladne z ugotovitvami preteklega merjenja.

5. **Ocenjevanje vodij:** izvaja se lahko po metodi 360°, kjer zaposleni svojega vodjo lahko ocenjujejo tudi na področju transparentnosti. Pomembno je, da se vodjam povratne informacije preda na primeren način in da te ne služijo kot kritika, ampak kot identifikacija področij, na katerih se vodja lahko izboljša.
6. **Nagrajevanje transparentnosti:** na podlagi rezultatov 360° ocenjevanja vodij se lahko razvije sistem nagrajevanja za vodstveni kader, pri čemer se nagrajuje izboljšanje in prizadevanje za transparentno komunikacijo.
7. **Vključevanje zaposlenih v proces odločanja:** organizacije lahko premislijo o vključevanju zaposlenih v proces odločanja, kjer je to primerno. S tem, ko jim dajo vpogled v trenutne dileme in pomembne odločitve, s katerimi se spopadajo, pri njih povečajo občutek pripadnosti ter prispevanja k skupnim ciljem podjetja.

V raziskavi se je pokazalo, da med transparentno komunikacijo vodje in blagostanjem zaposlenih obstaja pomembna povezava. Poleg tega se transparentna komunikacija povezuje tudi z večjim zaupanjem v organizacijo in z manj negativnega stresa pri zaposlenih, kar se sklada z dosedanjimi ugotovitvami. S pomočjo teh ugotovitev smo po eni strani želele spodbuditi zavedanje zaposlenih o pomembnosti načina komunikacije, ki so ga na delovnem mestu deležni, po drugi pa spodbuditi vodje in vodstvo organizacij, da se aktivno trudijo za transparenten pristop v komunikaciji s svojimi podrejenimi. Dodano vrednost tovrstne raziskave, narejene na slovenskem vzorcu, vidimo predvsem v možnosti prenosa znanstvenih spoznanj v prakso. Različni ukrepi lahko namreč pripomorejo k temu, da organizacije vzpostavijo in gojijo kulturo iskrenosti in transparentnosti in da slednja postane ena od njihovih ključnih vrednot. Takšna kultura ima pomembno vlogo pri vzpostavljanju zvestobe zaposlenih do organizacije, kar je koristno za vse udeležene. Zadovoljni zaposleni so namreč bolj pripadni in produktivni ter manj verjetno zapustijo organizacijo.

Literatura

- Aryanti, R. D., Sari, E. Y. D. in Widiana, H. S. (2020). A literature review of workplace well-being. *International Conference on Community Development (ICCD 2020)* (str. 605–609). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.134>
- Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 385–390. <https://doi.org/10.1108/10775730610619124>
- Bickford, M. (2005). Stress in the workplace: A general overview of the causes, the effects, and the solutions. *Canadian Mental Health Association Newfoundland and Labrador Division*, 44.
- Camplin, J. C. (2009). Volunteers leading volunteers. *Professional Safety*, 54(5).
- Cartwright, S. in Cooper, C. L. (1997). *Managing Workplace Stress*. Sage.
- De Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), 118–122.
- Dirks, K. T. in Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Erickson, S. (2021). Communication in a crisis and the importance of authenticity and transparency. *Journal of Library Administration*, 61, 476–483. <https://doi.org/10.1080/01930826.2021.1906556>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Review*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gerstner, C. R. in Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Graen, G. B. in Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Heinonen, H. (2023). *Boosting wellbeing: the vital role of clear communication, trust and support in leadership* [magistrsko delo]. Aalto University, School of Business. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/76504642-0615-43fa-8f2c-f022e5f94f82>
- Ilies, R., Morgeson, F. P. in Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Iqbal, Q. in Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership, environmental turbulence, resilience, and employees' wellbeing in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.939389>
- Jiang, H. in Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: From authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138–160. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0055>
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. in Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39–55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Leiter, M. P. in Cooper, C. L. (2017). The state of the art of workplace well-being. *The Routledge Companion to Wellbeing at Work*, 1–10. <https://doi.org/10.4324/9781315665979>

- Mahadi, N., Tamin, R. S. M. in Baskaran, S. (2020). Linking transparent communication and employees openness to change: Does recognition respect matter? *Editorial Team*, 29. <http://dx.doi.org/10.46886/IJARP/v7-i1/7164>
- Men, L. R. in Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Men, L. R. in Bowen, S. (2017) *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Neider, L. L. in Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory & Practice*. SAGE Publications.
- Page, K. M. in Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Powell, L. (2002). Shedding a tier: flattening organisational structures and employee empowerment. *International Journal of Educational Management*, 16(1), 54–59. <https://doi.org/10.1108/09513540210415541>
- R Core Team (2019). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Austria. <http://www.R-project.org>
- Ryff, C. D. in Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Veshne, N. (2017). Role of supervisor’s communication in employee engagement & employee wellbeing. *Ushus Journal of Business Management*, 16(3), 27–38. <https://doi.org/10.12725/ujbm.40.3>
- Wajcman, J. in Rose, E. (2011). Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, 32(7), 941–961. <https://doi.org/10.1177/0170840611410829>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Ryff, C. D. in Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

BOSS, WHY DON'T YOU TELL IT LIKE IT IS – THE CONNECTION BETWEEN TRANSPARENT COMMUNICATION AND WORKPLACE WELL-BEING

In our study, we examined the link between a leader's transparency of communication and the well-being of employees. 126 participants were included in the study. We used questions from The Workplace PERMA-Profiler questionnaire to measure the well-being of employees in the workplace and part of the Authentic Leadership Inventory questionnaire to determine the level of communication transparency of their immediate superior. Correlation analysis showed a positive correlation between transparent communication and workplace well-being. Additionally, transparent communication is positively associated with the level of trust in an organization, while less transparent communication is correlated with higher negative stress levels in employees. Our research has shown that transparent workplace communication is also important in the Slovenian context. Lastly, we translated these theoretical findings into practice and formed concrete suggestions of measures that would encourage the welfare of employees within Slovenian organizations.