

## **Povezanost med vodjevimi stili vodenja in spoprijemanjem s stresom zaposlenih**

### **Povzetek**

*Raziskovanje stilov vodenja se je v preteklosti pogostokrat osredotočalo na povezavo med vodjo in učinkovitostjo oz. uspešnostjo organizacije. Nas pa je zanimala dokaj neraziskana povezanost stilov vodenja vodij z načini spoprijemanja s stresom zaposlenih ter drugimi dejavniki tveganja v delovnem okolju. Izhajali smo iz modela polnega razpona vodenja Bassa in Avolia (2004) in uporabili Vprašalnik multifaktorskega vodenja MLQ in še vprašalnik Načini spoprijemanja s stresom (WCQ II) in vprašalnik Riziko za izgorelost (BPI). V raziskavi je sodelovalo 442 zaposlenih iz petih različnih slovenskih organizacij, ki delujejo na področju sodobnih informacijskih tehnologij.*

*Ugotovili smo 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.*

*V članku poudarjamo pomen stilov vodenja vodij za zaposlene in predstavljamo možne razlage rezultatov. Obenem odpiramo možnosti za nadaljne raziskovanje povezanosti stilov vodenja in spremenljivk na nivoju zaposlenih.*

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

### **Abstract**

*In the past was exploring leadership styles often focused on the relationship between the leader and his efficiency or performance of the organization. The focus of this study was the relatively unexplored connection between leadership styles and employees' current levels of workplace stress and coping strategies. The theoretical background for leadership styles was taken from the full-range leadership model (Bassa and Avolio, 2004). We used Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), while the research also made use of the Ways of Coping Questionnaire (WCQ II) and Burnout Potential Inventory*

(BPI). The research was carried out in five IT organisations in Slovenia, 442 employees were involved.

The results show low to moderate correlations between the three basic leadership styles and coping strategies such as accepting responsibility, positive reappraisal and self-control. These coping strategies were more frequently used by employees whose leaders often used transformational and transactional leadership styles. Employees whose leaders frequently used passive management-by-exception made less use of these coping strategies.

In this paper we underline the importance of manager's leadership styles for the employees and present possible interpretations of the results. At the same time, the possibilities for further research of leadership styles and relationship variables on the level of employees are presented.

**Keywords:** leadership styles, occupational stress, coping behaviour, employees

## 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 dejavnih (ne)uspešnega vodenja. Postala je ena najbolj raziskanih tem na področju družbenih ved (Bass, 1990, po Antonakis, Cianciolo in Sternberg, 2004).

### 1.1 Opredelitev vodenja

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. 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). Stogdill (1974, po Bertocci in 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, Dorman in Gupta, 2004, po Bass in Bass, 2008) pa so znanstveniki s področja družbenih ved zaključili,

da je vodenje sposobnost vplivanja, motiviranja in omogočanja ljudem, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu organizacij, katerih člani so.

## *1.2 Organizacijsko vodenje*

Na vodenje se pogosto gleda kot na enega najbolj ključnih dejavnikov (ne) uspešnosti organizacij. Pomembnost vodje za uspešno delovanje in poslovanje organizacije potrjujejo tudi ugotovitve Andersenovega svetovalnega inštituta za strateške spremembe (Bennis, 2000, po Bass in Bass, 2008), saj je bil ugotovljen vpliv vodje na vrednost delnic podjetij. 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). 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 tega imajo močan vpliv na organizacijske izide (Jongbloed in Frost, 1985, po Bass in Bass, 2008).

## *1.3 Teorije vodenja*

Zanimanje za temo vodenja je s seboj prineslo številne teorije, ki so se osredotočale na različne vidike. Do sredine 20. stoletja je na temo vodenja prevladovalo raziskovanje osebnih značilnosti vodij (Bass in Bass, 2008). Predvidevali so, da določene lastnosti posameznika ločuje vodje od nevodij, kar določa tudi njihovo (ne)uspešnost. Po drugi svetovni vojni je v ospredje raziskovanja vodenja prišlo vedenje. Vedenjski pristopi k vodenju dajejo največji pomen temu, kaj vodja dela in kako deluje (Northouse, 2010). Nato so sledile situacijske teorije, za katere je vodenje stvar situacijskih zahtev in dejavnikov, ki določajo, kdo bo nastopil v vlogi vodje (Stogdill, 1975, po Bass in Bass, 2008).

Preučevanje vodenja v sodobnem času se ne usmerja enoznačno le na določene vidike vodenja, temveč poskuša združevati dognanja iz preteklosti in s tem ustvarja tudi novodobne teorije, med katere spada tudi karizmatično vodenje. Slednja je bila osnova za razvoj pojmov transformacijskega in transakcijskega vodenja ter modela polnega razpona vodenja, na čemer temelji tudi naša raziskava.

## 1.4 Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Na področju vodenja in njegovega empiričnega raziskovanja je transformacijsko vodenje predstavljalo novo paradigmo (Hunt, 1999, po Bass in Bass, 2008). Transformacijsko in transakcijsko vodenje je Bass združil na podlagi njune skupne značilnosti – doseganje ciljev. V tem pogledu je transformacijsko vodenje komplementarno s transakcijskim (Bass, Avolio in Goodheim, 1987, po Lowe, Kroeck in Sivasubramaniam, 1996) in 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. 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). 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 je Bass razvil vprašalnik MLQ (Multi-factor Leadership Questionnaire). Temelji na modelu polnega razpona vodenja, ki ga sestavlja devet faktorjev, le-ti pa se združujejo v tri poglobitne stile vodenja: transformacijsko, transakcijsko in pasivno – izogibajoče vodenje (Avolio in Bass, 2004, po Senica, 2009). Poglobitna značilnost modela polnega razpona vodenja je, da vodje izkazujejo vsakega od stilov vodenja do določene mere. Model sestavlja profil stilov vodenja glede na dimenziji aktivnosti (horizontalno) in učinkovitosti vodenja (vertikalno), tretja globinska dimenzija pa kaže pogostost uporabe določenega stila vodenja. Optimalni profil vodenja naj bi vseboval redko uporabo pasivno – izogibajočega vodenja, nekoliko pogostejša naj bi bila uporaba transakcijskega vodenja, najpogosteje pa naj bi bile v uporabi vse komponente transformacijskega vodenja.

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

- **Idealizirano vplivanje:** vodje služijo kot vzor sodelavcem, ti jih občudujejo, se identificirajo z njimi in jim zaupajo. Zajema dva vidika, ki sta obenem tudi ločena podfaktorja v vprašalniku 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 pripravljene 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 stimulacija:** vodje spodbujajo povečanje navora za večjo inovativnost in ustvarjalnost pri pristopanju k problemom na nove načine, 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 nagraduje sodelavce v odvisnosti od njihovega (ne)uspeha pri doseganju ali upoštevanju določenih standardov ali pogojev (Bass in Riggio, 2006). Sestavljata ga dve komponenti (Bass in Riggio, 2006):

- **Pogojno nagrajevanje:** konstruktivne transakcije, vodje določajo pogoje in konkretne posledice doseganja le-teh (obljubljajo 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

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 vajeti (»laissez faire«):** odsotnost vodenja, izogibanje sprejemanju odgovornosti in odločitev v vlogi vodje, najbolj neaktivni stil vodenja

## 2 Stres in izgorelost v delovnem okolju

C. M. Aldwin (2009) stres opredeljuje kot posledico izmenjav med osebo in okoljem, ki se preko povišanega ali znižanega vzburjenja odraža v psihološkem ali fiziološkem distresu. Ta definicija zajema širok spekter elementov, ki so jih raziskovalci uporabili za identifikacijo in preučevanje tega koncepta. Folkman in Lazarus (1984) pa stres gledata kot na neprestano spreminjajoče se kognitivne in vedenjske napore za upravljanje s specifičnimi notranjimi ali zunanji zahtevami, za katere posameznik oceni, da so izčrpavajoči ali celo presegajo njegove lastne vire.

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. Situacijski pristopi poudarjajo situacijsko determiniranost spoprijemanja s stresom. Kognitivni pristopi pa temeljijo na predpostavkah, da je način spoprijemanja odvisen od posameznikove ocene situacije, da smo ljudje smo pri uporabi strategij fleksibilni in da je učinkovitost strategije je določena s specifičnimi lastnosti situacije.

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).

Stres pri delu izhaja iz različnih virov, ki jih lahko združimo v tri širše kategorije: a) specifične značilnosti dela, b) organizacijske značilnosti in c) osebne ali osebnostne značilnosti. Johnson, Cooper, Cartwright, Donald, Taylor in Millet (2005; po O'Driscoll, Brough in Kalliath, 2009) pa navajajo naslednje izvire stresa:

- a) delovni odnosi: interakcije med ljudmi na delovnem mestu;
- b) delo kot tako: narava in značilnosti 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.

Posledice prevelike stopnje stresa pri delu lahko merimo s pokazatelji kot so povečana odsotnost z dela, stopnja fluktuacije, zmanjšana delovna učinkovitost in razne zaznane psihološke motnje (najpogosteje v obliki depresije in anksioznosti), ki zaposlenega še dodatno ovirajo pri opravljanju dela (O'Driscoll, Brough in Kalliath, 2009). Predvsem dejavnik vlog na delovnem mestu (nejasnost, konflikti, obremenitve) dokazano predstavlja velik del stresa pri delu, kar se odraža v povečani psihološki stiski in zmanjšanem občutku subjektivnega blagostanja.

Stresorji ne delujejo nujno izolirano vsak zase, temveč je dokazano (npr. Wellens in Smith, 2006, po O'Driscoll, Brough in Kalliath, 2009), da ima kumulativen ali kombiniran učinek stresorjev znaten vpliv na človekovo blagostanje in fiziološke znake. Številni izvori stresa lahko vodijo tudi do pojava izgorelosti pri zaposlenih (Maslach in Leiter, 1997). Do izgorelosti pa 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 verjetnosti izgorevanja zaposlenih. Pojav izgorelosti se začne odražati tako na osebnem psihološkem in fiziološkem nivoju kot tudi na nivoju dela (Maslach in Leiter, 1997).

C. Maslach in Leiter (1997) navajata šest ključnih dejavnikov, ki lahko privedejo do pojava izgorelosti: delovne obremenitve, pomanjkanje nadzora, nezadostne nagrade, razpad delovne skupnosti, pomanjkanje poštenosti in konflikti vrednot. Med naštetih dejavnikov 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 pričujoči raziskavi. Ti so: pomanjkanje informacij, konflikti, slabo timsko delo, preveč dela, dolgočasno ali premalo dela,

pomanjkanje povratnih informacij, nemoč, sankcije, nejasnost, odtujenost, pomanjkanje stimulacije in vrednostni konflikt.

### 3 Raziskovalni problem in hipoteze

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 je zanimal morebiten obstoj povezanosti med stili vodenja in tem, kako se zaposleni spoprijemajo s stresom. Temu smo dodali še vprašanje o povezanosti stilov vodenja in dejavnikov delovnega okolja, saj raziskave kažejo, da številnim zaposlenim najbolj stresni vidik njihovega dela predstavlja prav njihov neposredni vodja, ki s svojimi vedenjem soustvarja delovno okolje (npr. Herzberg, 1966, po Bass in Bass, 2008).

#### 3.1 *Stili vodenja in spoprijemanje s stresom zaposlenih*

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). Kakšen pomen 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 pojasnjeval dejavnik nivoja prejetih mentorskih funkcij. Mentorstvu podobno vedenje je tudi sicer značilno za transformacijskega vodjo, ki sodelavcem preko svojih izkušnj, z vedenjem in ustreznim 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 spodbujanjem drugačnih, novih pogledov na probleme in njihovega načina 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).

Tako lahko transformacijsko vodenje in njegove komponente prispevajo k pogostejši uporabi aktivnejših, na problem usmerjenih in hkrati redkejši uporabi pasivnejših strategij spoprijemanja s stresom pri zaposlenih, zato postavljamo naslednjo hipotezo:

**Hipoteza 1** – *Pričakujemo pomembno povezanost med transformacijskim stilom vodenja in strategijami spoprijemanja s stresom, še posebej s sprejemanjem odgovornosti, načrtnim reševanjem problemov, pozitivno ponovna oceno, iskanjem socialne pomoči (pozitivna povezanost) ter begom/izogibanjem (negativna povezanost).*

Transakcijski vodja temelje za razvoj sodelavcev postavlja preko komunikacije pojasnjevanja zelenih 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 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). Na podlagi tega sloni naslednja hipoteza:

**Hipoteza 2** – *Predvidevamo pomembno povezanost med transakcijskim vodenjem in strategijami spoprijemanja s stresom, še posebej s sprejemanjem odgovornosti, načrtnim reševanjem problemov (pozitivna povezanost) ter begom/izogibanjem (negativna povezanost).*

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 Bass, 2008). Za vodenje brez vajeti je značilna težnja po ohranjanju *statusa quo* s pomočjo odlašanja, odsotnosti in brezbriznosti. Vse to povzroča pomanjkanje komunikacije, kar je je ključna značilnost, ki zmanjšuje zaupanje v vodjo in povečuje občutke strahu in negotovosti pred stresnimi situacijami (Bass, 1998, po Sosik in Godshalk, 2000). Iz teh razlogov postavljamo tretjo hipotezo:

**Hipoteza 3** – *Obstaja pomembna povezanost med pasivno – izogibajočim stilom vodenja in strategijami spoprijemanja s stresom, še posebej z begom/izogibanjem, distanciranjem (pozitivna povezanost), načrtnim reševanjem problemov in pozitivno ponovno oceno (negativna povezanost).*

### 3.2 Stili vodenja in dejavniki rizika za izgorelost

Stili vodenja niso vedno 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 raziskavi zajema oceno pogostosti pojavljanja določenih dejavnikov okolja, s katerim lahko napovemo stopnjo rizika za izgorelost. Pri tem nas je zanimalo, ali se posamezni stili vodenja povezujejo z dejavniki

okolja in s tem posledično z rizikom 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).

Transformacijski vodja lahko pripomore 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). 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. Transakcijsko vodenje pa je osredotočeno 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 doseči uspešne rezultaten 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 izgorelost zaposlenih.

Raziskave kažejo na obstoj negativne povezanosti med transformacijskim ter transakcijskim stilom vodenja in izgorelostjo zaposlenih ter stopnjo stresa, ki jo doživljajo. Obraten trend se kaže pri pasivno – izogibajočem vodenju (Skakon, Nielsen, Borg in Guzman, 2010). Zato predvidevamo tudi, da obstajajo povezave med stili vodenja in rezultatom rizika za izgorelost zaposlenih.

**Hipoteza 4** – *Pričakujemo, da se bosta transformacijski in transakcijski stil vodenja negativno povezovala z rezultatom rizika za izgorelost, pasivno – izogibajoč stil vodenja pa pozitivno.*

## 4 Metoda

### 4.1 Udeleženci

V raziskavi so sodelovali udeleženci, zaposleni v petih slovenskih organizacijah s področja informacijske tehnologije. Udeležence iz vseh vključenih organizacij smo obravnavali kot eno skupino, saj nas niso zanimale razlike med organizacijami in specifičnosti znotraj njih, temveč morebitna splošna povezanost med stili vodenja, spoprijemanjem s stresom in rizikom za izgorelost.

Sklop vseh treh vprašalnikov je izpolnilo 442 zaposlenih, od tega 75 % moških in 25 % žensk. Udeležencev starih med 18–30 let je bilo 81 (19 %), med 31–40 let je bilo starih 168 udeležencev (39 %), med 41–50 let jih je bilo 145 (33 %), v najstarejši skupini med 51–60 let pa je bilo 40 udeležencev (9 %).

Največ je bilo udeležencev z univerzitetno izobrazbo (168 oz. 39 %), sledili so jim tisti z osnovno ali srednješolsko izobrazbo (141 oz. 32 %), nekoliko manj jih je imelo višjo ali visoko strokovno izobrazbo (98 oz. 23 %), najmanj pa jih je imelo magisterij ali doktorat (28 oz. 6 %).

### 4.2 Pripomočki

Uporabili smo vprašalnik MLQ – Vprašalnik multifaktorskega vodenja (Avolio in Bass, 2004, po Senica, 2009), vprašalnik WCQ II – Načini spoprijemanja s stresom (Folkman in Lazarus, 1988, po Lamovec, 1994) ter vprašalnik BPI – Burnout Potential Inventory (Potter, 2005).

**Vprašalnik multifaktorskega vodenja – MLQ (oblika 5x).** Vprašalnik je oblikoval Bass leta 1985 (Avolio in Bass, 2004, po Senica 2009). V pričujoči raziskavi pa smo uporabili obliko 5x, katerega avtorja sta Bass in Avolio, ki ga je v slovenski jezik prevedla K. Senica (Senica, 2009). Velja za enega izmed najpogosteje uporabljenih na področju raziskovanja transformacijskega in transakcijskega vodenja (Avolio in Bass, 2004, po Senica 2009). Merske karakteristike vprašalnika so dobre. Koeficient notranje zanesljivosti se pri vseh vključenih 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).

Vprašalnik meri 9 stilov vodenja, ki se združujejo v tri nadredne kategorije – stile vodenja, kar je podrobneje opisano že v prvem poglavju:

- a) Transformacijsko vodenje: Idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti), Idealizirano vplivanje (vedenje), Motiviranje s pomočjo navduševanja, Intelktualna spodbuda in Upoštevanje posameznika
- b) Transakcijsko vodenje: Pogojno nagrajevanje in Vodenje z izjemami (aktivno)
- c) Pasivno – izogibajoče vodenje: Vodenje z izjemami (pasivno) in Vodenje brez vajeti (laissez faire)

**Načini spoprijemanja s stresom – WCQII (oblika II).** Avtorja lestvice sta S. Folkman in Lazarus (1988, po Lamovec, 1994). Uporabljena je bila slovenska oblika lestvice (Lamovec, 1994). 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.

Udeleženci pri izpolnjevanju lestvice izberejo, kako značilna so za njih določena ravnanja, ki jih predstavlja postavka (0 – sploh ne; 3 – pretežno). Dobimo osem kategorij spoprijemanja:

- a) Konfrontacija – vlaganje navora v dokaj agresivno spoprijemanje in soočanje s situacijo, z namenom da jo spremenimo. Vključuje lahko tudi nevarno in tvegano vedenje.
- b) Distanciranje – miselno se oddaljimo in distanciramo od problema in s tem minimaliziramo pomembnost situacije.
- c) Samokontrola – poskušamo kontrolirati in nadzirati svoje čustva, občutke in dejanja.
- d) Iskanje socialne pomoči – vlaganje truda v iskanje informacij, ki bi nam pomagale in iskanje čustvene opore pri ljudeh.

- e) Sprejemanje odgovornosti – priznavanje lastne vloge v problemu in zaveza, da ga bomo poskušali rešiti in sprejeti odgovornost za to.
- f) Beg/izogibanje – izražanje upanja, da se problem razreši (brez pravih poskusov reševanja problema), vedemo se tako, da se izogibamo ali poskušamo zbežati od problema.
- g) 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.
- h) 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.

**Rizik za izgorelost (BPI).** Avtorica vprašalnika je B. A. Potter (2005). Vprašalnik služi kot pripomoček za samoocenjevanje lastnega rizika za izgorelost in prepoznavanje najbolj rizičnih dejavnikov, ki lahko vodijo do povečane stopnje stresa in dolgoročno do izgorelosti.

Udeleženci na 9-stopenjski lestvici (1-redko; 9-vedno) ocenjujejo pogostost doživljanja opisanih situacij pri svojem delu.

Dejavniki izgorevanja, ki jih meri vprašalnik so:

- a) Pomanjkanje informacij – nejasne zadolžitve, nerazumevanje vloge s strani sodelavce
- b) Slabo timsko delo – tekmovalnost, podcenjevanje s strani sodelavcev, favoriziranje določenih sodelavcev
- c) Konflikti – med sodelavci, konfliktne zahteve, ujetost
- d) Preveč dela – prevelik obseg dela, pomanjkanje prostega časa
- e) Dolgočasno delo, premalo dela – premalo dela, rutinska opravila, nezanimivo delo
- f) Pomanjkanje povratnih informacij – pomanjkanje povratnih informacij s strani vodja, nepopolno dobljene povratne informacije

- g) Nemoč – občutek ujetosti, nezmožnost reševanja problemov, občutek nezmožnosti vpliva na odločitve, ki posameznika samega zadevajo
- h) Sankcije – delo ni cenjeno, kritika
- i) Odtujenost – občutek izolacije, občutek nepomembnosti v organizaciji
- j) Nejasnost – spreminjajoča se pravila
- k) Pomanjkanje stimulacije – delo ne omogoča zadovoljstva, nezadovoljstvo z lastnim možnostmi napredovanja
- l) Vrednostni konflikt – sprejemanje kompromisov glede vrednot, ne ujemanje z vizijo organizacije

### 4.3 Postopek

V začetku leta 2011 smo začeli s pošiljanjem vabil in prošenj za sodelovanje številnim slovenskim organizacijam. Za sodelovanje so se odločile le organizacije, ki se ukvarjajo z razvojem in inplemetacijo informacijske tehnologije. Sledil je dogovor o načinu izpolnjevanja vprašalnikov, ki je potekalo bodisi v elektronsko ali v obliki papir-svinčnik, prilagojeno željam posamezne organizacije. Vsaki organizaciji, ki je sodelovala v raziskavi, smo ponudili tudi možnost povratne informacije.

Zaposleni so reševali baterijo treh vprašalnikov, za kar so potrebovali 15–30 minut, odvisno od hitrosti posameznika. Ko so bili podatki iz vseh organizacij zbrani, smo jih združili in obravnavali kot celoto. Podatke smo statistično obdelali v programih Excel in SPSS.

## 5 Rezultati

### 5.1 Deskriptivna statistika uporabljenih vprašalnikov

Tabela 1: 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>
Transformacijsko vodenje	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  $p < ,05$ .

Pri obravnavanem vzorcu se najpogosteje pojavlja transformacijsko vodenje, sledi transakcijsko vodenje, najredkeje pa se pojavlja pasivno – izogibajoče vodenje (tabela 1). 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 2: Deskriptivne statistike lestvic stilov vodenja

Lestvice	N	M	SD	Min	Max	As	Spl	Z	p
<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  $p < ,05$ .



Med lestvicami, ki sestavljajo tri nadredne stile vodenja, sta v povprečju najvišje ocenjena motiviranje s pomočjo navduševanja in pogojno nagrajevanje (tabela 2). 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 lestvicah vodenje z izjemami aktivno in pasivno ter vodenje brez vajeti (desna asimetrija).

Tabela 3: Deskriptivne statistike lestvic strategij spoprijemanja s stresom

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

Tabela 3 kaže, da so udeleženci med strategijami spoprijemanja s stresom v povprečju najnižje ocenili beg/izogibanje, dokaj nizko so ocenili tudi konfrontacijo in distanciranje. Najvišje so ocenjevali strategijo načrtnega reševanja problemov. Izrazita desna asimetričnost se kaže pri lestvici beg/izogibanje.

Tabela 4: Deskriptivne statistike dejavnikov rizika za izgorelost

Lestvice	N	M	SD	Min	Max	As	Spl	Z	p
Pomanjkanje informacij	437	12,82	6,94	4	36	0,88	0,26	2,49	0,00*
Konflikti	324	13,62	6,52	4	32	0,38	-0,62	1,60	0,01*
Slabo timsko delo	436	13,26	6,84	4	36	0,64	-0,24	1,90	0,00*
Preveč dela	436	18,25	8,75	4	36	0,22	-0,92	1,50	0,02*
Premalo dela	436	12,30	6,61	4	35	0,87	0,39	2,26	0,00*
Pomanjkanje povratnih informacij	436	15,39	8,14	4	36	0,50	-0,60	1,88	0,00*
Nemoč	434	15,53	6,81	4	34	0,30	-0,56	1,49	0,02*
Sankcije	434	12,67	5,83	4	36	0,69	0,26	1,86	0,00*
Odtujenost	435	12,23	6,47	4	36	0,95	0,62	2,23	0,00*
Nejasnost	435	15,58	8,00	4	36	0,54	-0,55	2,33	0,00*
Pomanjkanje stimulacije	435	16,71	8,06	4	36	0,32	-0,65	1,58	0,01*
Vrednostni konflikt	435	11,46	5,81	4	36	0,80	0,36	2,34	0,00*
Skupaj - Rizik za izgorelost	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  $p < ,05$ .

Med lestvicami vprašalnika Rizik za izgorelost (tabela 4) je najvišje ocenjen dejavnik preveč dela, sledi mu dejavnik pomanjkanje stimulacije. 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.

## 5.2 Stili vodenja in spoprijemanje s stresom

Rezultati statističnih postopkov so pokazali nekatere statistično pomembne povezave med vodjevim stilom vodenja in strategijami spoprijemanja s stresom podrejenih. Tabele z rezultati vsebujejo le strategije spoprijemanja, ki se s katerim od stilov vodenja statistično pomembno povezujejo.

**Transformacijsko vodenje** se statistično pomembno in pozitivno povezuje s strategijami iskanje socialne pomoči ( $\rho = 0,13^{**}$ ), sprejemanje odgovornosti ( $\rho = 0,13^{**}$ ), načrtno reševanje problemov ( $\rho = 0,10^{**}$ ) in pozitivna ponovna ocena ( $\rho = 0,25^{**}$ ). Pomembna povezanost v negativni smeri pa se kaže med omenjenim stilom vodenja in strategijo beg oz. izogibanje ( $\rho = -0,09^*$ ). Korelacije so povečini zelo nizke.

Tabela 5: Koeficient korelacije med strategijami spoprijemanja s stresom zaposlenih in faktorji transformacijskega stila vodenja

Strategije spoprijemanja s stresom	Transformacijsko vodenje				
	Idealiziran vpliv – priprane lastnosti	Idealiziran vpliv – vedenje	Motiviranje s pomočjo navduševanja	Intelektualna stimulacija	Upoštevanje posameznika
Iskanje socialne pomoči	<b>0,11*</b>	0,09	<b>0,13**</b>	<b>0,14**</b>	0,07
Sprejemanje odgovornosti	0,08	<b>0,11*</b>	0,08	<b>0,17**</b>	<b>0,11*</b>
Beg/Izogibanje	<b>-0,10*</b>	0,01	<b>-0,13**</b>	<b>-0,11*</b>	-0,08
Pozitivna ponovna ocena	<b>0,25**</b>	<b>0,22*</b>	<b>0,21**</b>	<b>0,21**</b>	<b>0,19**</b>

Opomba: \*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$

Kot vidimo v tabeli 5 se strategija pozitivne ponovne ocene pozitivno povezuje prav z vsemi stili transformacijskega vodenja, povezave so zmerno nizke. Ostale strategije spoprijemanja se povezujejo s tremi različnimi komponentami transformacijskega vodenja, pri čemer so korelacije s strategijo beg oz. izogibanje negativne.

**Transakcijsko vodenje** se v naši raziskavi statistično pomembno povezuje z dvema strategijama spoprijemanja, in sicer s sprejemanjem odgovornosti ( $\rho = 0,16^*$ ) in pozitivno ponovno oceno ( $\rho = 0,19^{**}$ ). Ostale povezave s strategijam spoprijemanja niso statistično pomembne.

Tabela 6: Koeficient korelacije med strategijami spoprijemanja s stresom zaposlenih in faktorjema transakcijskega stila vodenja

Strategije spoprijemanja s stresom	Transakcijski stili vodenja	
	Pogojno nagrajevanje	Vodenje z izjemami – aktivno
Iskanje socialne pomoči	<b>0,10*</b>	0,04
Beg/lzogibanje	<b>-0,15*</b>	0,07
Pozitivna ponovna ocena	<b>0,22**</b>	0,03

Opomba: \*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$

Iz tabele 6 je razvidno, da stil pogojnega nagrajevanja pozitivno korelira s strategijama iskanje socialne pomoči in pozitivna ponovna ocena, negativna pa je korelacija z begom oz. izogibanjem. Vodenje z izjemami – aktivno ne korelira pomembno z nobeno od strategij spoprijemanja s stresom.

**Pasivno – izogibajoče vodenje** je prav tako statistično pomembno povezano z določenimi strategijami spoprijemanja s stresom. Pozitivno korelira s strategijo konfrontacije ( $\rho = 0,20^{**}$ ) in bega oz. izogibanja ( $\rho = 0,21^{**}$ ), negativno pa z načrtnim reševanjem problemov ( $\rho = -0,12^*$ ) in pozitivno ponovno oceno ( $\rho = -0,17^{**}$ ).

Tabela 7: Koeficient korelacije med strategijami spoprijemanja s stresom zaposlenih in faktorjema pasivno – izogibajočega stila vodenja

Strategije spoprijemanja s stresom	Pasivno – izogibajoči stili vodenja	
	Vodenje z izjemami – pasivno	Vodenje brez vajeti (laissez faire)
Konfrontacija	<b>0,17**</b>	<b>0,20**</b>
Beg/lzogibanje	<b>0,16**</b>	<b>0,21**</b>
Načrtno reševanje problemov	<b>-0,14**</b>	-0,09
Pozitivna ponovna ocena	<b>0,18**</b>	<b>-0,15**</b>

Opomba: \*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$

V tabeli 7 vidimo, da se pasivno vodenje z izjemami statistično pomembno povezuje s štirimi strategijami spoprijemanja s stresom. Vodenje brez vajeti pa se povezuje s tremi strategijami, pozitivno s konfrontacijo in begom oz. izogibanjem, negativno pa s pozitivno ponovno oceno.

### 5.3 Stili vodenja in dejavniki delovnega okolja (rizik za izgorelost)

Rezultati kažejo na zmerne povezanosti med stili vodenja in skupnim rezultatom preko vseh dejavnikov delovnega okolja, ki predstavljajo rizika za izgorelost. **Transformacijsko vodenje** se z rezultatom rizika za izgorelost povezuje negativno ( $\rho = -0,47^{**}$ ), podobna povezanost je tudi pri **transakcijskem vodenju** ( $\rho = -0,39^{**}$ ). **Pasivno - izogibajoči stil** vodenja pa se z rezultatom rizika za izgorelost povezuje pozitivno ( $\rho = -0,47^{**}$ ).

Rezultati so pokazali tudi pomembno povezanost med posameznimi dejavniki delovnega okolja (rizika za izgorelost) in tremi glavnimi kategorijami stilov vodenja.

**Transformacijsko vodenje** se statistično pomembno negativno povezuje z vsakim od 12-ih dejavnikov rizika za izgorelost ( $\rho$  se giblje med  $-0,14^{**}$  in  $-0,48^{**}$ ), najmanj z dejavnikom preveč dela ( $\rho = -0,14^{**}$ ), najvišje pa je povezano z dejavniki kot so pomanjkanje povratnih informacij ( $\rho = -0,48^{**}$ ), odtujenost ( $\rho = -0,43^{**}$ ), slabo timsko delo ( $\rho = -0,42^{**}$ ), vrednostni konflikt ( $\rho = -0,41^{**}$ ) in pomanjkanje informacij ( $\rho = -0,40^{**}$ ).

**Transakcijsko vodenje** se prav tako pomembno negativno povezuje z vsemi dejavniki rizika za izgorelost ( $\rho$  se giblje med  $-0,11^*$  in  $-0,44^{**}$ ), najmanj se povezuje z dejavnikom preveč dela ( $\rho = -0,11^{**}$ ), najvišja pa je povezava z dejavniki kot so pomanjkanje povratnih informacij ( $\rho = -0,44^{**}$ ), slabo timsko delo ( $\rho = -0,34^{**}$ ), vrednostni konflikt ( $\rho = -0,33^{**}$ ) in nejasnost ( $\rho = -0,32^{**}$ ).

**Pasivno - izogibajoče vodenje** pa se z vsemi dejavniki rizika za izgorelost povezuje pozitivno ( $\rho$  se giblje med  $-0,23^{**}$  in  $-0,49^{**}$ ). Najnižja je korelacija z dejavnikom preveč dela ( $\rho = -0,23^{**}$ ), najvišje pa so korelacije z dejavniki pomanjkanje povratnih informacij ( $\rho = -0,49^{**}$ ), slabo timsko delo ( $\rho = -0,41^{**}$ ) in pomanjkanje informacij ( $\rho = -0,40^{**}$ ).

## 6 Razprava

Pri del naše raziskave se je usmeril na raziskovanje odnosa med vodjevimimi stili vodenja in spoprijemanje s stresom podrejenih. Prva predpostavka se je nanašala na povezanost transformacijskega stila vodenja in njegovih komponent s strategijami spoprijemanja. Predvideli smo pozitivne korelacije z aktivnejšimi in običajno tudi učinkovitejšimi strategijami,

kot so iskanje socialne pomoči, sprejemanje odgovornosti, načrtno reševanje problemov in pozitivna ponovna ocena. Predvidene povezave smo statistično potrdili, čeprav so precej nizke. Potrdila se je tudi predvidena negativna povezanost transformacijskega vodenja s strategijo bega oz. izogibanja. Čeprav ugotovljene povezave niso izrazite, lahko potrdimo nizko stopnjo povezanosti med izpostavljenostjo transformacijskem stilom vodenja in načinom spoprijemanja zaposlenih. Vodja kot zaupanja vreden mentor in vizionar bi lahko z nudenjem socialne podpore, spodbujanjem razvoja zaposlenih in intelektualnih spodbud dosegel, da zaposleni na stresne situacije gledajo z drugačnega vidika. Vidijo ga lahko kot rešljiv problem, kot izziv in priložnost za rast in nove izkušnje, kar kažejo tudi nekoliko višje korelacije s strategijo pozitivne ponovne ocene. Posamezne komponente transformacijskega stila vodenja se sodeč po rezultatih ne povezujejo enako z vsemi strategijami spoprijemanja, kažejo pa se podobne povezave kot pri nadrednem stilu vodenja, ki ga sestavljajo.

Kot drugo smo predvidevali pozitivno povezanost med transakcijskim stilom vodenja in strategijam spoprijemanja kot so načrtno reševanje problemov in sprejemanje odgovornosti ter negativno povezanost z begom oz. izogibanjem. Predpostavke smo postavili na podlagi značilnosti transakcijskega vodje, ki z dogovarjanjem in postavljanjem pravil, standardov ter ciljev ustvarja določeno strukturo v delovnem okolju. Zaposleni tako postanejo odgovorni za doseganje in izpolnjevanje določenih ciljev (Bass in Riggio, 2006). Delno se nam je to tudi potrdilo, ugotovljena je bila namreč pozitivna korelacija s strategijo sprejemanja odgovornosti, poleg te pa se je pokazala tudi nepredvidena korelacija v pozitivni smeri s strategijo pozitivne ponovne ocene. Kot kaže bi lahko tudi transakcijski vodja doprinesel k pozitivnemu ocenjevanju stresnih situacij pri zaposlenih, nenazadnje je sodeč po literaturi transakcijsko vodenje osnovna brez katere ne moremo graditi transformacijskega vodenja (Bass in Bass, 2008). Aktivno vodenje z izjemami se kot kaže ne povezuje z nobenim od načinov spoprijemanja zaposlenih, vendar pa stil pogojnega nagrajevanja, ki je tudi že bližje transformacijskemu vodenju, pri zaposlenih kaže na pogostejšo uporabo iskanja socialne pomoči, pozitivne ponovne ocene in redkejšo uporabo bega ali izogibanja pred nastalimi težavami.

Tudi predpostavko pri pasivno – izogibajočem vodenju smo v večini potrdili. Z izjemo strategije distanciranja, se vse predvidene strategije pomembno povezujejo s pasivno – izogibajočim stilom vodenja. Pasivno in

večinoma odsotno vodenje bi torej lahko do določene mere vodilo k pasivnejšim in manj učinkovitim oblikam spoprijemanja s stresom, saj vodja le malo komunicira z zaposlenimi, se izogiba svojim odgovornostim in s tem kaže nek vzorec umikanja in slabše vpetosti v dogajanje. Zaposlenim pod takim vodstvom lahko primanjkuje podpore, spodbud in nekih pozitivnih vzorcev, ki bi tudi njim samim pomagale pri učinkovitejšem spoprijemanju s stresom. Ugotovljena je bila tudi nepredvidena pozitivna povezanost med omenjenim stilom vodenja in strategijo konfrontacije, kar lahko kaže, da gredo lahko zaposleni pod pasivnim vodstvom bolj nepremišljeno, tvegano in agresivno v razreševanje stresnih situacij.

Drugi del raziskave pa se nanaša na stile vodenja vodij in povezanost tega z dejavniki v delovnem okolju, ki so lahko rizični za izgorelost zaposlenih. Naši rezultati potrjujejo predvidene hipoteze, kaže se namreč obstoj zmerne do dokaj visoke povezanosti tako skupnega rezultata dejavnikov delovnega okolja, kot tudi posameznih dejavnikov. Transformacijsko in transakcijsko vodenje v podobni meri prispevata k manj pogostemu pojavu slabega timskega dela, pomanjkanja povratnih informacij, pomanjkanja informacij na splošno, odtujenosti, nejasnosti in vrednostnim konfliktom v delovnem okolju. K temu lahko prispevata z aktivnim vključevanjem v interakcijo z zaposlenimi, njihovim upoštevanjem, dogovarjanjem in usklajevanjem skupne vizije in vrednot. Jasna in odprta komunikacija je pri tem lahko ključnega pomena, saj so zaposleni seznanjeni z dogajanjem, čutijo zanimanje za njihovo delo in verjamejo skupne cilje katerim sledijo. Obratno pa se kaže pri pasivno – izogibajočem vodenju, saj je zanj značilno pomanjkanje komunikacije in vpletenosti v dogajanje v delovnem okolju, kar potrjujejo tudi dobljene pozitivne korelacije z dejavniki kot so pomanjkanje povratnih informacij, slabo timsko delo in drugimi.

Ugotovitve naše raziskave bi lahko dopolnjevale obstoječe raziskave, ki povezujejo stile vodenja s stopnjo stresa in izgorelosti zaposlenih. Z našimi ugotovitvami jim pridružujemo še pogled na ravnanje zaposlenega oz. kako se lahko pod različnim vodstvom ljudje različno spopadajo s stresnimi situacijami. Korelacije se v tem primeru niso izkazale za posebej visoke, kar je lahko povezano tudi s tem, da je način spoprijemanja s stresom v večji meri še vedno lahko odvisen od posameznikovega individualnega stila spopadanja, na drugi strani pa tudi od dane situacije in okoliščin. Ne zanikamo torej obstoja nekih ustaljenih načinov

spoprijemanja pri ljudeh, ne izključujemo pa tudi možnosti, da lahko vodja kot pomembna oseba vpliva na načine spoprijemanja s stresom, ki se pojavlja v delovnem okolju.

Vodja s svojim pristopom in načinom vodenja do določene mere tudi ustvarja delovno okolje, kar so pokazale tudi zmerno visoke korelacije stilov vodenja z dejavniki delovnega okolja. Predvsem se kaže razlika med aktivnimi in pasivnimi stili vodenja, pri slednjih je namreč značilno, da so zaposleni bolj kot ne prepuščeni sami sebi brez prave vloge vodje nad seboj.

Področje stilov vodenja in na drugi strani spremenljivk na ravni zaposlenih pušča še veliko odprtih možnosti za raziskovanje, zanimanje za to pa v zadnjem narašča tudi zaradi številnih zgodb o slabem vodenju, ki se je za organizacijo in zaposlene prej kot ne slabo končalo. Pomembno je tudi poudariti, da en sam stil vodenja ni univerzalno najboljši, temveč je umetnost dobrega vodenja prav v iskanju in prilagajanju stila vodenja danim okoliščinam (stanju v organizaciji, značilnostim zaposlenih, razmeram na trgu ...).

## Viri

- Aldwin, C. M. (2009). *Stress, coping, and development: an integrative perspective*. New York: The Guilford Press.
- Antonakis, J., Cianciolo A. T. in Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organization*. Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- Bass, B. M. in Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M. in Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership, 2nd Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, M. B. in Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications, 4th Edition*. New York: Free Press.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. New York: University Press of America, Inc.



- 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.
- 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.
- 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). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lamovec, T. (1994). *Psihodiagnostika osebnosti 1*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- 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, 737–748.
- 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.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. 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.
- Potter, B. A. (2005). *Overcoming job burnout: How to renew enthusiasm for work*. Oakland: Ronin Publishing.
- Senica, K. (2009). *Stili vodenja in organizacijska kultura (neobjavljeno magistrsko delo)*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.

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.