

# POVEZANOST MED VODJEVIM STILOM VODENJA IN DOŽIVLJANJEM STRESA PODREJENIH

Eva Boštjančič, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta in Fakulteta za upravo,  
[eva.bostjancic@ff.uni-lj.si](mailto:eva.bostjancic@ff.uni-lj.si)

## **Povzetek**

*Zaradi vedno večjih zahtev po visoki delovni učinkovitosti doživljajo danes zaposleni na delovnem mestu vedno več stresa. Med številnimi dejavniki, ki vplivajo na zaznavanje stresa pri zaposlenih, je tudi vpliv vodje in njegov stil vodenja. V pričujoči raziskavi je sodelovalo 99 zaposlenih, ki so izpolnjevali Vprašalnik multifaktorskega vodenja in vprašalnik Načini spoprijemanja s stresom ter ocenili svoj zaznani trenutni stres v službi in doma. Rezultati so pokazali, da podrejeni doživljajo največ stresa pod vodji, ki uporabljajo pasivno izogibajoč stil vodenja. Drugi stili vodenja nakazujejo spodbudnejše rezultate. Na koncu so podani tudi predlogi za nadaljnje raziskovanje tega področja.*

*Ključne besede: vodja, stil vodenja, stres, spoprijemanje s stresom.*

## **Summary**

Relationship between leader's leadership style and subordinate's stress perception

*Due to increasing demands for high working efficiency nowadays, the employees experience more and more stress at work. Among numerous factors influencing the perception of stress, manager's attitude and leadership style play an important role. 99 employees participated in this study. They completed the Multi-leadership Questionnaire and Ways of Coping Questionnaire, and evaluated perceived stress at work and at home. The results show that the maximum stress is experienced under the manager using the avoiding passive management style. Other styles of management are more encouraging. Some suggestions for further research in this area are also proposed.*

*Keywords: leader, leadership style, stress, coping with stress.*

## **1. UVOD**

Organizacija je usmerjena k rezultatom in vodja predstavlja figuro, ki pri podrejenih mobilizira energijo (Yukl, 1998), da bodo rezultati in s tem delovna učinkovitost kar najboljši. Stil vodenja je tisti, ki vpliva, na kakšen način bo potekala interakcija med vodjo in njegovimi podrejenimi. Ne smemo pozabiti tudi na lastnosti podrejenih, predvsem na njihovo zaznavanje vodstvenega stila, stopnjo podpore, ki jo podrejeni dobijo s strani vodje, in njihovih občutkov o lastnih sposobnostih in zaznavanju doprinosa k organizacijski uspešnosti. Pogosto pa se dogaja, da poskušajo vodje motivirati podrejene do maksimuma, kar lahko pomeni višjo stopnjo delovne učinkovitosti, kot tudi različne posledice, ki jih s seboj prinese dolgotrajno in naporno delo.

Delodajalci se danes vedno bolj zavedajo, da na učinkovitost zaposlenega vpliva ne le delovno zadovoljstvo temveč tudi vrsta drugih dejavnikov, ki so povezani z delom. Spremembe delovnega okolja so v zadnjih desetletjih močno vplivale na faktorje delavčevega zadovoljstva in blagostanja (Sparks, Faragher in Cooper, 2001) kot tudi na izraženost stresa

(Hoel, Sparks in Cooper, 2000). Med najpogostejše dejavnike stresa na delovnem mestu uvrščamo globalizacijo, rekonstruiranje organizacij, povečanje začasnega dela, večanje sektorja storitev, razvoj telekomunikacij in računalniška revolucija, timsko delo v vseh oblikah ter demografske spremembe (več zaposlenih žensk, staranje delovne sile, raznolikost delovne sile z vidika rase, spola, spolne orientacije, fizične sposobnosti). Vsi ti dejavniki lahko pripomorejo k nestrpnosti in konfliktom na delovnem mestu, ki so velik dejavnik stresa (Neuman in Baron, 1998).

Negativne posledice stresa prinašajo stroške tako posamezniku, kot tudi organizaciji. Podatki o finančnem vplivu negativnih posledic stresa zelo varirajo, v splošnem pa se ocenjuje, da so stroški, povezani s stresom, ki izhajajo iz odsotnosti z dela, neučinkovitosti in zdravstvenih stroškov visoki vse do 1% BDP (Martin, 1997) ali celo 3 do 5% BDP (Giaccone in Colleoni, 2009) in 5 do 10% dobička podjetja (Martin, 1997). Pri ocenjevanju stroškov negativnih posledic stresa je potrebno upoštevati stroške, ki izhajajo iz odsotnosti z dela, zdravstvene pomoči, prezgodnjih upokojitev, rekrutiranja, izobraževanja in vpeljevanja nove delovne sile, odškodnin, poškodb pripomočkov zaradi nesreč in napak, zmanjšane produktivnosti, zmanjšanje ugleda podjetja (Hoel, Sparks in Cooper, 2001).

Dosedanje raziskave so izpostavile številne dejavnike, ki vplivajo na stres zaposlenih, v pričujočem članku pa se bomo usmerili k odnosu med vodjo in podrejenim. Sledi pregled obravnavanih pojmov, v nadaljevanju pa bomo predstavili rezultate pilotne študije narejene na slovenskem vzorcu, ki že nakazuje določene smernice, na osnovi katerih podajamo priporočila za delo v praksi.

## **1.1 Stres na delovnem mestu**

Stres lahko opišemo s treh zornih kotov (Cooper in Payne, 1988; Kahn in Byosiere, 1992; Semmer, 2003): stres kot dražljaj iz okolja (Holmes in Rahe, 1967), stres kot reakcijo, odgovor (Selye, 1956) in stres kot mediacijski proces med stresorjem in reakcijo (Lazarus in Folkman, 1984).

Stresno okolje ni vedno obremenjujoče. Razlikujemo dobro in slabo obliko stresa (Selye, 1956): 1) eustres je pozitivna oblika stresa, ki posamezniku predstavlja izziv in ga motivira za delo in doseganje ciljev; 2) distres pa je negativna oblika stresa, ki se kaže v neugodnih posledicah obremenjujočih, napornih stresnih situacij.

Stresorji so zahteve, omejitve, na katere se posameznik odzove s stresom (Landy in Conte, 2006), ki jih predstavljajo kognitivne, čustvene in fizične zahteve delovnega mesta. Cartwright in Cooper (1997) opredeljujeta 6 kategorij stresorjev, povezanih z delom:

1. Značilnosti dela - delovni pogoji, delovna obremenjenost, delovne ure, tehnologija, tveganje, pomanjkanje kontrole
2. Vloge zaposlenega v organizaciji - nejasnost vlog, konflikt vlog, preobremenjenost, odgovornost
3. Odnosi na delovnem mestu - z nadrejenimi, s sodelavci in podrejenimi
4. Razvoj kariere - varnost zaposlitve, napredovanje
5. Organizacijski faktorji – komunikacija, kultura, vodenje, klima
6. Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem - pomanjkanje virov, konflikt vlog, interferenca čustev

Reakcije na stresne okoliščine se lahko kažejo na različnih področjih: na čustvenem, kognitivnem, fizičnem, vedenjskem in motivacijskem. Posledice so vidne tako pri posamezniku kot tudi na medosebnem in organizacijskem nivoju (Le Blanc, de Jonge in Schaufeli, 2008). Reakcije na stresne okoliščine pa so, seveda, različno močne. Negativne posledice so včasih lahko premostljive že z relaksacijo ali rekreacijo. Dolga izpostavljenost stresnim dražljajem pa se lahko kaže v kroničnih fizičnih (npr. koronarnih srčnih obolenjih) in psihičnih stanjih (npr. izgorelost), ki jih posameznik ni zmožen sam uravnavati (Le Blanc, de Jonge in Schaufeli, 2008).

Vsak posameznik odreagira na stres drugače, kar je odvisno od njegovih individualnih značilnosti, ki so lahko prirojene (npr. spol, konstitucija, telesna pripravljenost), pridobljene (npr. izobrazba, socialni sloj, veščine) ali dispozicijske (npr. stili soočanja s stresom, preference, vedenjski tip A/B). Ker je posameznik socialna oseba, na njegovo oceno stresnih dejavnikov in zmožnosti soočenja, vpliva nanj prek socialne identitete tudi njegovo socialno okolje (Haslam, 2004). V različnih timih, oddelkih, delovnih organizacijah, podjetjih in prav tako v različnih državah, poklicnih skupinah, starostnih skupinah bodo različni potencialno stresni dražljaji ocenjeni različno. Na kolektivno naravo stresa kažejo empirični podatki o povezavi med posameznikovimi vedenjskimi vzorci, ki se nanašajo na stres, in organizacijsko kulturo (Porter, 1996; Lansisalmi, Peiro in Kivimaki, 2000). Na doživljanje stresa vpliva tudi socialna podpora (Landy in Conte, 2006). Socialna podpora je dodaten vir pri soočanju s stresom, kot nekakšen skupen sklad, s katerega zaposleni jemljejo v stresnih situacijah (Thoits, 1995). Posameznik je lahko podprt z informacijami, čustveno, inštrumentalno ali z druženjem (Hopkins, 1997). Podporno organizacijsko okolje se kaže v veliko ugodnih organizacijskih posledicah, zato ga je pametno spodbujati (Taylor, 2006).

## **1.2 Vodjevo vedenje**

Od vodje se pričakuje, da pri svojem delu nudi povratne informacije in to vedenje je bilo široko raziskano (MacKenzie, Podsakoff in Rich, 2001). Pristop zagovarja idejo, da vodja zagotovi pozitivne povratne informacije podrejenim za hvalevredno delovanje in negativne povratne informacije za nesprejemljivo vedenje. MacKenzie s sodelavci (2001) vidi ta vedenja, nagrade in kazni, kot tipično transakcijsko vedenje vodje, ne pa kot transformacijsko vedenje. Koncept transformacijskega vodenja (Burns, 1978; Bass in Bass, 2008) je doživel širok teoretičen in tudi praktičen sprejem (Avolio, 1999; Tichy in Devanna, 1986). Vodje transformirajo podrejene tako, da jim ozavestijo pomembnost in vrednost rezultatov delovnih nalog, z aktiviranjem njihovih potreb višjega reda in s prepričevanjem, naj presežejo lastni interes zaradi organizacije. Karizma, inspiracijsko vodenje, intelektualna stimulacija in upoštevanje posameznika sovplivajo na spremembe pri podrejenih (Bass, 1997). Pretekle raziskave so proučevale odnos med transformacijskim vodenjem in zaupanjem vodji (Podsakoff, MacKenzie in Bommer, 1996), zaznano samoučinkovitostjo (Kirkpatrick in Locke, 1996), zadovoljstvom z vodenjem (Yammarino in Atwater, 1993), absentizmom podrejenih in delovnim zadovoljstvom (Walumbwa et al., 2005; Wefald, 2009) ter delovno učinkovitostjo timov (Flood et al., 2000).

Kot lahko vidimo, je odnos med vodjo in podrejenimi večplasten in obojestranski. Namen te raziskave je torej ugotoviti, kakšen ja odnos med stili vodenja vodje in percepcijo stresa pri podrejenih ter njihovim spoprijemanjem z le-tem.

## **2. METODA**

### **2.1 Udeleženci**

Vprašalnike je izpolnilo 99 zaposlenih v slovenskem podjetju na področju informacijske tehnologije, od tega 75 moških in 24 žensk, njihova povprečna starost je bila 35 let ( $SD = 6.3$ ). Nekaj manj kot tretjina udeležencev ima osnovno ali srednjo izobrazbo, 23 udeležencev ima višjo ali visoko strokovno izobrazbo, največ, 41, jih ima univerzitetno izobrazbo, štirje udeleženci pa imajo magisterij ali doktorat.

Približno petina udeležencev je v podjetju na položaju vodje, ostale štiri petine zaposlenih pa so na nevodstvenih položajih. Ena tretjina udeležencev ima redke stike s strankami, druga tretjina poroča o pogostem stiku s strankami, 10 se jih s strankami nikoli ne srečuje, 23 pa vsakodnevno.

### **2.2 Pripomočki**

S pomočjo Vprašalnik multifaktorskega vodenja (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ; Avolio in Bass, 2004) zaposleni ocenjuje pogostost vedenj svojega vodje na 45 postavkah, ki merijo devet stilov vodenja in tri nadredne kategorije po modelu polnega razpona vodenja:

I. TRANSFORMACIJSKO VODENJE je definirano kot proces vplivanja na velike spremembe pri vedenju in v organizacijski kulturi. Vključuje vpliv vodje na podrejene, katerega rezultat je okrepitev podrejenih, da postanejo vodje in gibala v procesu transformiranja organizacije. To je deljen proces, ki vključuje dejanja vodij na različnih nivojih in podenotah organizacije in ne samo pri vodstvu organizacije. Transformacijo vodenje sestavlja 5 stilov vodenja:

1. Idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti): vodja gradi zaupanje.
2. Idealizirano vplivanje (vedenje): pri vedenju vodja izkazuje celovitost.
3. Idealizirano vplivanje ali karizma označuje vodjo, ki je velik vzornik svojim zaposlenim, le-ti ga občudujejo. Identificirajo se z njim in mu želijo biti podobni, hkrati pa mu tudi zaupajo in ga spoštujejo. Zaupanje sodelavcev si pridobi tako, da njihove potrebe postavi pred lastne. Tveganja deli s sodelavci. Običajno ima zelo visoke standarde morale in etičnega obnašanja ter dosledno izkazuje osnovna načela in vrednote.
4. Motiviranje s pomočjo navduševanja: vodja zaposlene navdihne oziroma motivira za uresničitev vizije organizacije, predstavlja visoka pričakovanja, uporablja simbole za usmerjanje k dodatnem prizadevanju, izraža pomembne namene na preprost način.
5. Intelektualna spodbuda: vodja razvija in spodbuja ustvarjalnost, razumnost in sistematično reševanje problemov, zaposlene spodbuja k novim pristopom, k inovativnemu razmišljanju in razvoju inovativnih načinov reševanja organizacijskih problemov, dviguje zavest sodelavcev o problemih in vpliva nanje tako, da vidijo probleme z nove perspektive.
6. Upoštevanje posameznika: vodja kaže osebno zanimanje za razvoj posameznika in upošteva njegove potrebe, obravnava vsakega zaposlenega kot individuum, uvaja, svetuje ter zagotavlja podporo.

II. **TRANSAKCIJO VODENJE.** Odnos vodja-sodelavci predstavlja dogovarjanje med vodjo in sodelavci o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih sodelavci uživajo, če opravljajo delo v skladu z dogovori. To vodenje je na meji med aktivnim in pasivnim ter učinkovitim in neučinkovitim, odvisno od posameznika ter narave dela. Transakcijsko vodenje sestavljata 2 stila vodenja:

6. Pogojno nagrajevanje: vodja se s sodelavci pogaja o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za uspehe, daje priznanje za dosežke, materialno in nematerialno nagrajuje dosežke.
7. Vodenje z izjemami (aktivno): vodja spremlja dogajanje, išče napake in odmike od pravil in standardov, izvaja popravke.

III. **PASIVNO – IZOGIBAJOČE VODENJE** – vodja se izmika in odpoveduje sprejemanju odgovornosti. Ta stil vodenja je najbolj pasiven in najmanj učinkovit. Pasivno – izogibajoče vodenje sestavljata 2 stila vodenja:

8. Vodenje z izjemami (pasivno): vodja posega v dogajanje le, če standardi niso doseženi.
9. Vodenje brez vajeti (laissez faire): vodja se odpoveduje odgovornosti, izogiba se odločitvam in vključenosti.

Vključene lestvice kažejo visoko zanesljivost (Avolio in Bass, 2004). Koeficienti zanesljivosti (Cronbah alpha) lestvic so: idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti) – 0,75; idealizirano vplivanje (vedenje) – 0,70; motiviranje s pomočjo navduševanja – 0,83; intelektualna spodbuda – 0,75; upoštevanje posameznika – 0,77; pogojno nagrajevanje – 0,69; vodenje z izjemami (aktivno) – 0,75; vodenje z izjemami (pasivno) – 0,70; vodenje brez vajeti (laissez faire) – 0,71.

Trenutno stopnjo stresa doma in v službi so udeleženci ocenjevali na 5-stopenjski lestvici (1 - nič pod stresom, 5 - zelo veliko pod stresom).

Na kakšen način se spoprijemajo s stresom pa z vprašalnikom Načini spoprijemanja s stresom (Ways of Coping Questionnaire - WCQ II; Folkman in Lazarus, 1988). Spoprijemanje kot proces - miselni in vedenjski poskusi obvladovanja specifičnih problemskih situacij Lestvica vključuje 66 postavk, ki oblikujejo osem dimenzij:

1. 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.
2. Načrtno reševanje problemov – vlaganje truda v poskus razreševanja oz. spreminjanja problemske oz. stresne situacije; reševanje ponavadi poteka analitično, z analiziranjem situacije in poskušanjem iskanja rešitve za to.
3. Beg oz. izogibanje – izražanje upanja, da se problem razreši (brez pravih poskusov reševanja problema), vedemo se tako, da se izogibamo ali poskušamo zbežati od problema.
4. Sprejemanje odgovornosti – priznavanje lastne vloge v problemu in zaveza, da ga bomo poskušali rešiti in sprejeti odgovornost za to.
5. Iskanje socialne pomoči – vlaganje truda v iskanje informacij, ki bi nam pomagale in iskanje čustvene opore pri ljudeh.
6. Samokontrola – poskušamo kontrolirati in nadzirati svoje čustva, občutke in dejanja
7. Distanciranje – miselno se oddaljimo in distanciramo od problema in s tem minimaliziramo pomembnost situacije.

8. Konfrontacija – vlaganje napora v dokaj agresivno spoprijemanje in soočanje s situacijo, z namenom da jo spremenimo. Vključuje lahko tudi nevarno in tvegano vedenje.

Notranja zanesljivost posameznih dimenzij znaša od 0,61 do 0,79, v številnih raziskavah pa je bila potrjena tudi konstruktna veljavnost vprašalnika (Lamovec, 1994).

## **2.3 Postopek**

V raziskavi je sodelovala organizacija, ki deluje v Sloveniji na področje informacijske tehnologije. Na ta način smo zagotovili nadzor nad vrsto različnih zunanjih spremenljivk, ki bi lahko, ob vključitvi zaposlenih iz različnih organizacij, vplivale na popačene rezultate (npr. dejavnik različnih organizacijskih kultur, različnih delovnih okolij...).

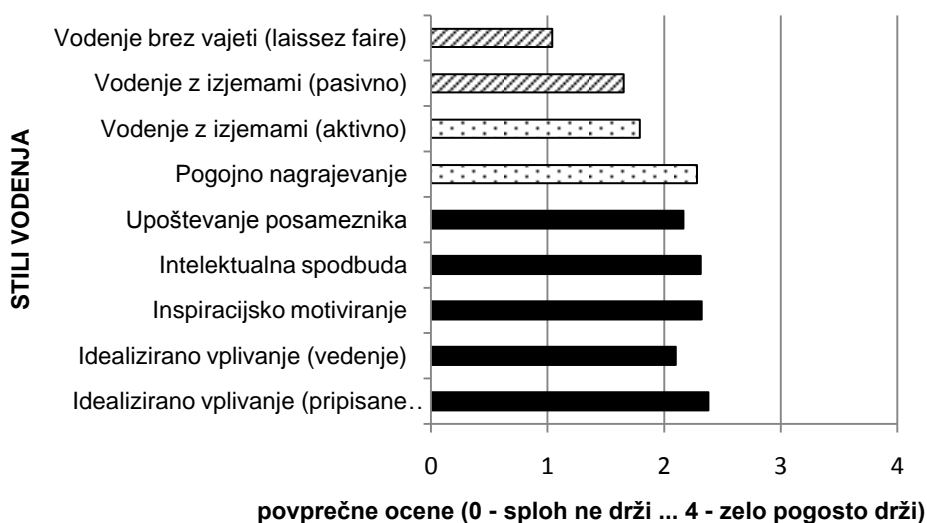
V organizaciji, kjer dela 400 zaposlenih, je vodja razvoja kadrov vsem zaposlenim po elektronski pošti poslal elektronsko povezavo do vprašalnika. Zaposleni so imeli na voljo 8 dni, da vprašalnik izpolnijo. Vprašalnik je rešilo 22,5% vseh zaposlenih.

## **3. REZULTATI**

### **3.1. Opisna statistika**

Zaposleni so ocenili (slika 1), da pri svojih vodjih najpogosteje opažajo stil vodenja *idealiziranega vplivanja (pripisane lastnosti)*, torej ocenjujejo, da se pri njihovih vodjih dokaj pogosto pojavljajo vedenja, ki v zaposlenih vzbujajo zaupanje vanj in ponos, da delajo z njim. Slika tudi kaže, da se med najbolj pogostimi stili vodenja pojavljajo tudi *inspiracijsko motiviranje* (navdihovanje sodelavcev), *intelektualne spodbude* (spodbujanje k inovativnemu razmišljanju in reševanju problemov) in *pogojno nagrajevanje* (pogajanje in dogovori o posledicah dosežkov). Najmanj pogosto pa pri svojem vodji zaznavajo stil vodenja *brez vajeti*, torej redkeje opažajo vedenja, ki bi nakazovala izogibanje odgovornostim in odločitvam v vlogi vodje.

Z združevanjem stilov vodenja v nadredne kategorije ugotovimo, da vodje najpogosteje izvajajo transformacijski stil vodenja ( $M = 2.25$ ), kjer vodje zaposlenim ozaveščajo pomembnost njihovega dela, njihovega skupnega poslanstva h kateremu stremijo, jih navdihujejo in vlivajo zaupanje. Manj pogosto zaposleni opažajo transakcijski stil vodenja ( $M = 2.04$ ), za katerega so značilne vzajemne izmenjave med vodjo in sodelavci (dosežki - nagrade). V najmanjši meri se pojavlja pasivno vodenje ( $M = 1.35$ ), kjer se vodja izogiba svoji vlogi in zahtevam, ki jih ta prinaša.



Slika 1. Prikaz povprečnih ocen zaposlenih glede stila vodenja njihovih vodij (N = 99)

Zaposleni so v sklopu vprašalnikov označili tudi trenutno stopnjo stresa, ki ga doživljajo v službi in v prostem času. 41 zaposlenih poroča o dokaj veliki stopnji stresa, ki jo je v času izpolnjevanja doživljala v službi. 24 jih ocenjuje, da so v službi zmerno pod stresom, 16 zaposlenih poroča o zelo velikem stresu v službi, le 5 zaposlenih pa stresa ne čuti. 45% zaposlenih poroča, da v prostem času doživljajo malo stresa, nekaj manj kot 25% jih poroča o srednji stopnji stresa, pri 14% pa stresa v prostem času ne zaznava. Na splošno več zaposlenih poroča o višjih stopnjah stresa na delovnem mestu kot v prostem času.

Stresne situacije običajno doživljamo kot obremenjujoče in težavne, z njimi pa se spopadamo na različne načine. Z vprašalnikom smo merili, kako pogosto se zaposleni poslužujejo različnih procesov oz. strategij za spoprijemanje s stresom in ugotovili, da zaposleni najredkeje uporabljajo strategijo *bega oz. izogibanja*, torej se problemski situaciji ponavadi ne izmikajo. Dokaj redko uporabljajo tudi strategije *distanciranja*, *konfrontacije* in *samokontrole*. Najpogosteje pa uporabljajo *sprejemanja odgovornosti* in *načrtnega reševanja problemov*, kar pomeni, da se aktivno in sistematično spoprijemajo s stresno situacijo in ob tem prevzamejo tudi lastno odgovornost za to.

### 3.2. Povezanost stilov vodenja vodje in stresa podrejenih

V tabelah so navedene tiste povezanosti (korelacije), ki so se izkazale za statistično pomembne. Povezanost se tako lahko giblje med vrednostjo 0 in 1, pri čemer 0 pomeni nepovezanost, 1 pa popolno povezanost. Pri pregledu rezultatov teh povezav je pomembno, da jih jemljemo s pridržkom, saj povezave, ki so se pokazale za pomembne, niso visoke, temveč večinoma nizke do zmerne, zato težko delamo neke gotove zaključke.

Tabela 1. Statistično pomembne korelacije med stili vodenja in strategijami spoprijemanja s stresom.

STIL VODENJA (GLOBALNI)	STRATEGIJE SPOPRIJEMANJA
Transformacijsko	Sprejemanje odgovornosti (0.22*) Pozitivna ponovna ocena (0.31**)
Transakcijsko	Sprejemanje odgovornosti (0.24*)
Pasivno – izogibajoče	Konfrontacija (0.21*) Beg / Izogibanje (0.23*)

\*  $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

V tabeli 1 vidimo zmerno nizke pozitivne povezave pri vseh treh stilih vodenja s posameznimi strategijami spoprijemanja s stresom. Pri zaposlenih, katerih nadrejeni uporabljajo transformacijski stil vodenja, se kaže zmerno nizka pozitivna povezava z uporabo strategije pozitivne ponovne ocene ter nizka povezava s strategijo sprejemanja odgovornosti, ko se sami soočajo s stresnimi situacijami. Pri transakcijskem vodenju se je pokazala le ena pomembna, a dokaj nizka povezava, in sicer se zaposleni s transakcijskim vodjo večkrat poslužujejo strategije sprejemanja odgovornosti in s tem poskušanja reševanja problema. Zaposleni s pasivnim vodjo pa večkrat uporabljajo načina konfrontacije, torej agresivnega in tveganega spopadanja s težavami, ter beg oz. izogibanje.

Pri posameznih podkategorijah stilov vodenja (tabela 2) se je pri transformacijskem vodenju pokazalo nekaj statistično pomembnih povezav.

Tabela 2. Statistično pomembne korelacije med podkategorijami transformacijskega stila vodenja in strategijami spoprijemanja s stresom.

TRANSFORMACIJSKO VODENJE	STRATEGIJE SPOPRIJEMANJA
Idealiziran vpliv (vedenje)	Konfrontacija (0.22*) Iskanje socialne pomoči (0.24*) Sprejemanje odgovornosti (0.29**) Pozitivna ponovna ocena (0.25**)
Idealiziran vpliv (pripisane lastnosti)	Pozitivna ponovna ocena (0.28**)
Inspiracijsko motiviranje	Sprejemanje odgovornosti (0.23*) Beg / Izogibanje (-0.25*) Pozitivna ponovna ocena (0.32**)
Intelektualne spodbude	Pozitivna ponovna ocena (0.22*)
Upoštevanje posameznika	ni pomembnih povezav s spoprijemanjem

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Pri štirih podkategorijah transformacijskega vodenja vidimo (tabela 2) pomembne povezave s načini spoprijemanja s stresom. Večina zaposlenih, katerih vodje izkazujejo vedenja transformacijskega vodenja, uporabljajo konstruktivne načine spoprijemanja s stresnimi situacijami, npr. sprejemanje odgovornost, iskanje socialne pomoči, pozitivna ponovna ocena. Pri zaposlenih, katerih vodja uporablja inspiracijsko motiviranje, pa se je izkazala negativna



povezava s strategijo bega, kar pomeni, da se tega poslužujejo manjkrat kot tisti, katerih vodja nima prej omenjenih značilnosti.

V tabeli 3 pa vidimo nizko pozitivno povezanost pogojnega nagrajevanja in pozitivne ponovne ocene pri spoprijemanju s stresom.

Tabela 3. *Statistično pomembne korelacije med podkategorijami transakcijskega stila vodenja in strategijami spoprijemanja s stresom.*

TRANSAKCIJSKO VODENJE	STRATEGIJE SPOPRIJEMANJA
Pogojno nagrajevanje	Pozitivna ponovna ocena (0.23*)
Vodenje z izjemami - aktivno	ni pomembnih povezav s spoprijemanjem

*\*p < .05; \*\*p < .01*

Korelacije v tabeli 4 kažejo na nizko pozitivno povezanost vodenja brez vajeti oz. t.i. vodenja brez sprejemanja odgovornosti in dveh strategij spoprijemanja, ki ne veljata za najbolj konstruktivni (konfrontacija in beg oz. izogibanje).

Tabela 4. *Statistično pomembne korelacije med podkategorijami pasivnega stila vodenja in strategijami spoprijemanja s stresom.*

PASIVNO – IZOGIBAJOČE	STRATEGIJE SPOPRIJEMANJA
Vodenje brez vajeti – laissez faire	Konfrontacija (0.24*) Beg / Izogibanje (0.29**)
Vodenje z izjemami - pasivno	ni pomembnih povezav s spoprijemanjem

*\*p < .05; \*\*p < .01*

Tabela 5. *Statistično pomembne korelacije med trenutno stopnjo stresa zaposlenih in strategijami spoprijemanja.*

TRENTUTNA STOPNJA STRESA	STRATEGIJE SPOPRIJEMANJA
V službi	Distanciranje (-0.22**) Pozitivna ponovna ocena (-0.21*)
V prostem času	ni pomembnih povezav s spoprijemanjem

*\*p < .05; \*\*p < .01*

Iz tabele 5 je razvidno, da se zaposleni, ki so pod večjim stresom v službi, manj pogosto poslužujejo distanciranja in pozitivne ponovne ocene kot načinov spoprijemanja s stresom.

Tabela 6. *Statistično pomembne korelacije med trenutno stopnjo stresa zaposlenih in stili vodenja njihovih vodij.*

TRENTUTNA STOPNJA STRESA	STILI VODENJA (GLOBALNI)
V službi	Transformacijsko (-0.26*) Transakcijsko (-0.22*) Pasivno - izogibajoče (0.39**)
V prostem času	ni pomembnih povezav s spoprijemanjem

*\*p < .05; \*\*p < .01*

Iz tabele 6 vidimo, da je stopnja doživljanja stresa v službi negativno povezana s transformacijskim in transakcijskim stilom vodenjem. To pomeni, da zaposleni, ki so izpostavljeni omenjenima stiloma vodenja, doživljajo manj stresa. Obratno velja za pasivno-izogibajoče vodenje, saj so zaposleni poročali o višji stopnji stresa.

Tabela 7. Statistično pomembne korelacije med zaznano stopnjo stresa zaposlenih in stili vodenja njihovih vodij.

TRENTNA STOPNJA STRESA	STILI VODENJA
V službi	Pogojno nagrajevanje (-0.29**)
	Intelektualne spodbude (-0.32**)
	Upoštevanje posameznika (-0.32**)
	Vodenje z izjemami – pasivno (0.36**)
	Vodenje brez vajeti – laissez faire (0.33**)
V prostem času	Upoštevanje posameznika (-0.24*)
	Vodenje z izjemami – pasivno (0.21*)

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Podkategoriji pasivnega vodenja (vodenje z izjemami – pasivno in vodenje brez vajeti) zmerno in pozitivno povežeta s stresom zaposlenih v službi (tabela 7), kar pomeni, da vodenja značilna za tako vodenje ne prispevajo k manjšemu stresu. Negativno in zmerno nizko pa se s stresom v službi povezujejo pogojno nagrajevanje in dva stila transformacijskega vodenja.

#### 4. SKLEPNE UGOTOVITVE

Stres ogroža vedno večji del aktivnega prebivalstva. Vzroke zanj lahko iščemo tako v osebnih kot situacijskih in družbenih dejavnikih. Stres pa lahko izhaja tudi iz načina vodenja, ki ga je zaposleni deležen od nadrejenega. Izkoriščevalski odnos ali pa šikaniranje sta močna prediktorja stresa, pri čemer pa ne gre zanemariti dejstva, da je odnos med vodjo in podrejenimi vedno obojestranski in da gre za transakcije, v katerih si izmenjujeta verbalne in neverbalne informacije. V pričujoči raziskavi smo se usmerili k iskanju odgovora o povezanosti stila vodenja vodje in zaznavanja stresa podrejenih.

Rezultati te raziskave so pokazali, da v obravnavani organizaciji med vodji prevladujeta transformacijski in transakcijski stil vodenja, med drugim predvsem idealizirano vplivanje, intelektualna stimulacija, pogojno nagrajevanje in inspiracijsko motiviranje. Do podobnih rezultatov je prišla tudi K. Senica (2009), ki je isti vprašalnik uporabila v drugi veliki slovenski organizaciji.

Podrejeni v našem vzorcu poročajo o višji stopnji stresa v službi kot v prostem času. Najpogostejši strategiji, ki ju uporabljajo za spoprijemanje s stresom, sta načrtno reševanje problemov in sprejemanje odgovornosti. Predvsem pa je v tej organizaciji treba opozoriti na pasivno izogibajoč stil vodenja, ki lahko vpliva na povečano stopnjo stresa pri podrejenih.

V raziskavi uporabljen model polnega razpona vodenja (Bass in Riggio, 2006) predvideva, da vsak vodja izkazuje vse stile vodenja do določene mere. Transformacijske vodje motivirajo druge, da naredijo več, kot so sprva nameravali in pogosto tudi več, kot so mislili, da je

možno. Postavljajo bolj izzivalna pričakovanja in običajno dosežejo višjo delovno uspešnost. Prav tako imajo več lojalnih in zadovoljnih privrženecv. Še več, transformacijske vodje opolnomočijo sodelavce ter so pozorni na njihove individualne potrebe in njihov osebni razvoj, s čimer jim pomagajo razviti lastne vodstvene potencialne. In na ta način tudi podrejeni delajo bolj predano, dobivajo sprotne povratne informacije ter pri delu doživljajo manj stresa.

Potrebno je opozoriti na še nekaj omejitev raziskave, ki jih velja upoštevati ob ponovitvi raziskave. Vprašalnike je rešila le četrtnina zaposlenih, kar pomeni, da je sodelujoča organizacija dobila s pomočjo te raziskave le okvirno stanje na področju stresa in stilov vodenja, vsekakor pa bi bilo potrebno v nadaljevanju, pred načrtovanjem preventivnih ali kurativnih aktivnosti podrobneje raziskati tudi vzroke za tako nizko stopnjo sodelovanja. Čeprav smo na majhnost vzorca in nizke statistično pomembne korelacije že opozorili, pa ta raziskava odpira zanimivo in aktualno vprašanje, ki ga velja preveriti tudi na večjem in demografsko reprezentativnem vzorcu (zaposleni iz različnih organizacij, različna področja dela, različna stopnja izobrazbe).

Zaposleni so dobili vsa navodila v pisni obliki. Pri vprašalniku o stilih vodenja MLQ, katerega izpolnjevanje traja 15 minut, so morali podrejeni opisati vedenje vodje na večih postavkah. Tu se odpira vprašanje, ali so vsi zaposleni enako razumeli to navodilo in ocenjevali prvega predpostavljene na hierarhični lestvici nad seboj ali so ocenjevali morda tistega, ki se jim je zdel pomemben, oz. s katerim imajo največ stika. Pri nadaljnji uporabi vprašalnika je pomembno, da se bolj jasno opredeli, katerega vodjo bodo ocenjevali in da se ta spremenljivka pri statistični obdelavi podatkov kontrolira.

Pričujoča raziskava je bila usmerjena k raziskovanju odnosa, odpira pa se nam vprašanje o smeri vplivanja vodjevega stila vodenja na zaznavanje stres podrejenih ter morebitnih vključenih moderatorskih spremenljivk.

## REFERENCE

- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Menlo Park: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(3), 19–28.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*, 2nd Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications*, 4th Edition. New York: Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing Workplace Stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cooper, C. L., & Payne, R. (1988). *Causes, coping and consequences of stress at work*. Chichester: Wiley.

- Flood, P. C., Hannan, E., Smith, K. G., Turner, T., West, M., & Dawson, J. (2000). Chief executive leadership style, consensus decision making, and top management team effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 401–420.
- Folkman, S., & Lazarus, R.S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 466–475.
- Giaccone, M., & Colleoni, E. (2009). *Annual review of working conditions in the EU 2008-2009*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in Organizations – The Social Identity Approach* (2. izdaja). London: Sage.
- Hoel, H., Sparks, K., & Cooper, C. L. (2000). *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*. A report commissioned by the International Labour Organisation. University of Manchester Institute of Science and Technology, Geneva.
- Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11, 213–218.
- Hopkins, K. M. (1997). Supervisor intervention with troubled workers: a social identity perspective. *Human Relations*, 10, 1215–1238.
- Kahn, L. R., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. V M. D. Dunette, J. M. R.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36–51.
- Lamovec, T. (1994). *Psihodiagnostika osebnosti I*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Znanstveni institut FF.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2006). *Work in the 21st century – An introduction to industrial and organizational psychology, Second edition*. Blackwell Publishing Ltd.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer Publishing Co.
- Lansisalmi, H., Peiro, J. M., & Kivimaki, M. (2000). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(4), 527–559.
- Le Blanc, P. M., de Jonge, J. & Schaufeli, W. B. (2008). Job stress and occupational health. V N. Chmiel (Ur.), *An Introducton to Work and Organizational Psychology: a European perspective (2<sup>nd</sup> revised edition)* (str. 119–147). Oxford: Blackwell.
- Martin, P. (1997). *The Sickening Mind: Brain, Behaviour, Immunity and Disease*. London: Flamingo.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134.
- Neuman, J., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 39–420.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259–298.

- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 70–84.
- Selye, H. M. D. (1956). The general adaptation syndrome and dissonances of adaptation. *Journal of Clinical Endocrinology, 6*, 118–135.
- Semmer, N. K. (2003). Job stress interventions and organization of work. V J.C. Quick, & L.E. Tetrick (Ur.), *Handbook of occupational health psychology* (str. 325–353). Washington, DC: American Psychological Association.
- Senica, K. (2009). *Stili vodenja in organizacijska kultura*. Neobjavljeno magistrsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 489–509.
- Taylor, S. E. (2006). Tend and befriend: Biobehavioral bases of affiliation under stress. *Current Directions in Psychological Science, 15*, 273–277.
- Thoits, P. A. (1995). Stress, Coping, and Social Support Processes: Where Are We? What Next? *Journal of Health and Social Behaviour, Extra Issue*, 53–79.
- Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Yammarino, F. J., & Atwater, L. E. (1993). Understanding Self-Perception Accuracy: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management, 32*, 231–247.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U. S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly, 16*, 235–256.
- Wefald, A. J. (2009). An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs. *Disseratation Abstracts International, 70*, 726.