

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN OBVLADOVANJE STRESA NA
PRIMERU PODJETJA V TELEKOMUNIKACIJSKI PANOGI**

Ljubljana, september 2021

UROŠ FLORJANČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisan Uroš Florjančič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in obvladovanje stresa na primeru podjetja v telekomunacijski panogi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KONSTRUKT AVTENTIČNEGA VODENJA.....	4
1.1 Opredelitev in razvoj avtentičnega vodenja.....	4
1.2 Elementi avtentičnega vodenja.....	8
1.2.1 Samozavedanje	9
1.2.2 Samoregulacija	9
1.2.3 Pozitiven psihološki kapital	9
1.2.4 Pozitivni lastni razvoj	10
1.3 Odnos: avtentičen vodja in zaposleni	10
1.4 Razlikovanje avtentičnega vodenja od drugih oblik vodenja.....	11
2 KONSTRUKT OBVLADOVANJE STRESA	13
2.1 Opredelitev in razvoj stresa.....	13
2.2 Vrste stresa.....	14
2.3 Pozitivni stres	15
2.4 Negativni stres.....	15
2.5 Stres na delovnem mestu.....	15
2.6 Obvladovanje stresa	18
3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA S PRIPOROČILI	24
3.1 Zasnova raziskave in metodologija	24
3.1.1 Cilji raziskave	24
3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	25
3.1.3 Metodologija raziskave.....	25
3.1.4 Oblikovanje in izvedba ankete.....	26
3.1.5 Oblikovanje in izvedba intervjujev	28
3.1.6 Omejitve raziskave	29
3.2 Analiza podatkov	29
3.2.1 Analiza anketnega vprašalnika	29
3.2.1.1 Zaznavanje avtentičnosti pri sebi	30
3.2.1.2 Zaznavanje avtentičnosti pri vodji	31
3.2.1.3 Zaznavanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu.....	33

3.2.1.4	<i>Povezava med zaznavanjem avtentičnosti pri sebi in zaznavanju ter obvladovanju stresa na delovnem mestu</i>	35
3.2.1.5	<i>Povezava med zaznavanjem avtentičnosti pri vodjah in zaznavanju ter obvladovanju stresa na delovnem mestu</i>	36
3.2.2	Analiza intervjujev	37
3.3	Ugotovitve in priporočila	38
3.3.1	Vrednotenje dela.....	38
3.3.2	Priporočila za podjetje.....	39
SKLEP	40
LITERATURA IN VIRI	41
PRILOGE	51

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Raziskovalna vprašanja	25
Tabela 2:	Trditve, nanašajoče se na zaznavanje avtentičnosti pri sebi	26
Tabela 3:	Trditve, nanašajoče se na zaznavanje avtentičnosti pri vodji.....	27
Tabela 4:	Trditve, nanašajoče se na zaznavanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu	27
Tabela 5:	Vprašanja za intervju.....	28
Tabela 6:	Spol anketirancev	29
Tabela 7:	Starost anketirancev	29
Tabela 8:	Primerjalna kodirna tabela	35
Tabela 9:	Primerjalna kodirna tabela	36
Tabela 10:	Primerjalna kodirna tabela	37

KAZALO SLIK

Slika 1:	Model avtentičnega vodenja.....	7
Slika 2:	Elementi avtentičnega vodenja.....	8
Slika 3:	ASSET model za dobro počutje na delovnem mestu	16
Slika 4:	Obseg stresa na različnih položajih na delovnem mestu	18
Slika 5:	Tipologija posegov za obvladovanje stresa.....	19
Slika 6:	Okvir za dodeljevanje osebnih virov	23
Slika 7:	Povprečne ocene strinjanja o zaznavanju avtentičnosti pri sebi.....	30
Slika 8:	Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o zaznavanju avtentičnosti pri sebi.	31
Slika 9:	Povprečne ocene strinjanja o zaznavanju avtentičnosti pri vodji.....	31

Slika 10:	Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o zaznavanju avtentičnosti pri vodji	32
Slika 11:	Povprečne ocene strinjanja o zaznavanju in obvladovanju stresa na delovnem mestu.....	33
Slika 12:	Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o zaznavanju in obvladovanju stresa na delovnem mestu	34
Slika 13:	Vpliv avtentičnosti zaposlenih na zaznavanje in obvladovanje stresa	35
Slika 14:	Vpliv avtentičnosti vodij na zaznavanje in obvladovanje stresa	36

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Anketa o avtentičnem vodenju in stresu na delovnem mestu.....	1
Priloga 2:	Intervju za vodje	3
Priloga 3:	Transkript 1. intervjuja	3
Priloga 4:	Transkript 2. intervjuja	4
Priloga 5:	Transkript 3. intervjuja	5
Priloga 6:	Transkript 4. intervjuja	7
Priloga 7:	SPSS sintaksa za linearno regresijo	8

UVOD

V zadnjih letih se omenja vedno več škandalov v različnih podjetjih, kateri spodkopavajo verodostojnost voditeljev v javnosti. Vse to je vodilo do oblikovanja novega koncepta vodenja, kateremu rečemo avtentično vodenje. Gre za obliko vodenja, ki je bolj usmerjena k vrednotam in zato velja, da bi na ta način lahko ponovno vzpostavili zaupanje v podjetjih (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018). Skozi zgodovino se je pokazalo, da ne glede na panogo, ne glede na idejo, ne glede na kapital, je ena od zelo pomembnih komponent uspešnosti podjetja, njegovo vodstvo. Le ti lahko dosežejo, da jim zaposleni sledijo v njihovi viziji oziroma nasprotno, ravno zaradi njih se lahko v podjetju zgodijo neuspehi. V zadnjih desetletjih je konkurenca med podjetji vedno večja, prisoten je stres po dokazovanju, zato se je dogajalo veliko nepravilnosti na vodstvenih položajih. S tem, ko so ti škandali postali javni, se je v gospodarstvu začela težnja po pozitivnih zgodbah, zato so iskali vodje z vrednotami. Te vodje so prepoznane kot avtentični vodje, ki pomagajo pri obnovi zaupanja podrejenih v njihovo vodstvo (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

Avtentično vodenje je tako v zadnjem desetletju postalo pomembno poglavje v literaturi o vodenju. Obstaja več različnih definicij kaj avtentično vodenje sploh je, vendar se vse osredotočajo na vprašanja resnice in zvestobe samemu sebi (Steffens, Mols, Haslam & Okimoto, 2016). Avolio in Gardner (2005) sta povzela enega najbolj preizkušenih konceptov avtentičnega vodenja, s sklepom, da je »bistvo pristnosti vedeti, sprejeti in ostati zvest samemu sebi«.

Harter (2002) vidi kot avtentičnega vodjo tistega, ki v svoje vodenje vključuje svoja čustva, želje, potrebe ali prepričanja oziroma deluje v skladu s svojimi notranjimi mislimi in občutki. S tem lahko vodja svoje zaposlene motivira, da mu sledijo in hkrati spodbudi tako individualno, kot ekipno oziroma organizacijsko učinkovitost (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Avtentično vodenje se poleg čustev, želja in potreb osredotoča tudi na pozitiven pristop k delu, na preglednost ter na visoke moralne standarde (Gatling, Castelli & Cole, 2013). Z vsem tem se v organizaciji razvija pozitivna oblika vodenja, ki povzroča, da si zaposleni bolj zaupajo in so posledično bolj produktivni (Azanza, Moriano, Molero & Mandin, 2015).

Avtentično vodenje pa ne vpliva le na razvoj zaposlenih, temveč tudi na vodje same (Avolio & Gardner, 2005). Lastno zaznavanje in dobra komunikacija z zaposlenimi, avtentičnem voditeljem pomaga pri zmanjševanju lastnega stresa in povečanju lastne zavzetosti (Ladkin & Spiller, 2013). Dejstvo je, da so v organizacijah ugotovili, da so lahko delavci njihova največja konkurenčna prednost pred ostalimi. Vsaka organizacija bi se zato morala truditi, da so zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni (Dar, Bukhari & Hamid, 2016). Žal pa se v današnjih časih dogaja tudi nasprotno, saj je prisotnega veliko stresa.

V sodobni družbi je stres prisoten v posameznikovem vsakdanjiku, kateri opisuje negativne izkušnje ter različne pritiske tako v privatnem kot službenem okolju. Globalizacija

svetovnega gospodarstva še vedno spreminja delovno okolje, ki skupaj z ekonomsko racionalizacijo spodbujata večjo količino dela s krajšim delovnim časom ter prestrukturiranje delovnih mest. V službenem okolju je tako stresa vedno več in škoduje tako zaposlenim kot sami organizaciji. Težava so naraščajoči stroški, pomanjkanje kadrov ter krčenje proračuna, s čimer je težko zagotoviti stabilnost delavcev. Čustvena izčrpanost, občutek pomanjkanja dosežkov ter depersonalizacija vodijo v izgorelost posameznika (Keinan & Malach-Pines, 2007). Zaposleni se v delovnem okolju soočajo z vedno večjimi zahtevami ter na drugi strani z manjšo varnostjo zaposlitve, kar so zelo močni stresorji. Gre za primere dolgoročnih in pretiranih pritiskov, s katerimi se določeni posamezniki ne znajo spoprijeti. V prvi fazi se pojavijo strah, jeza ter razočaranje. Seveda so pritiski lahko do določene točke pozitivni, vendar ti postanejo škodljivi, ko izgubijo svoj blagodejni učinek. Ugotovitve raziskav kažejo, da stresni dogodki na delovnem mestu pripomorejo k depresiji in tudi trajnim dejavnikom, ki lahko vodijo v hude psihološke motnje. Vse to ima močne vplive na zaposlene, organizacije, družine ter tudi na celotne skupnosti (Duncan, Green, Gergen & Ecung, 2017). Pri zaposlenih se odraža predvsem v manjši produktivnosti, nižjim zadovoljstvom ter slabšem duševnem in fizičnem zdravju. Kot smo omenili zgoraj je depresija eden bolj verjeten izid stresa, vendar se lahko pojavi tudi izgorelost posameznika, zloraba alkohola, odsotnost z dela ter kronična utrujenost.

Pojavlja se vedno več raziskav na to temo, vendar je literature o tem kako obvladati stres na delovnem mestu, še vedno zelo malo. Eden od dobrih načinov za obvladovanje stresa je podajanje povratnih informacij. Znano je, da imajo pri dobrem počutju zelo veliko vlogo sodelavci, zato je pomembno, da v organizaciji poteka dobro izmenjevanje informacij. Informacije morajo biti kakovostne, potrebno je znati pohvaliti zaposlenega, v nasprotnem primeru jim je potrebno podati korektno informacijo kaj je bilo narobe oziroma kaj bi se lahko storilo bolje ter zaposlenim je potrebno omogočiti podporo v stresnih situacijah (Sheraz, Wajid, Sajid, Qureshi & Rizwan, 2014). Dejstvo je, da organizacije ne morejo odstraniti vseh stresorjev, vendar je njihova naloga, da skupaj z zaposlenimi in njihovim vodstvom odkrijejo, kje imajo največ težav in jih poskušajo odpraviti (Kushwaha, 2014).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature proučiti in pridobiti nova znanja o avtentičnem vodenju na delovnem mestu in obvladovanju stresa. V prvem delu naloge bomo namenili največ pozornosti definicijam izbranih konstruktov ter raziskovanju njune povezanosti. Raziskali bomo lastnosti in elemente avtentičnega vodenja, ki jih bomo pojasnili na dejanskih primerih vodenja v podjetjih. Raziskali bomo še pomen stresa na delovnem mestu ter kako le ta vpliva na delovanje zaposlenih. Tako bomo lahko predstavili povezavo med izbranimi konstruktoma ter primere dobrih praks.

V drugem delu naloge bomo izvedli multimetodološko raziskavo, katera bo izvedena na primeru izbranega podjetja v telekomunikacijski panogi. V raziskavi želimo analizirati teoretska izhodišča obeh konstruktov in jih umestiti v delovno okolje. Preveriti želimo ali zaposleni poznajo oba konstrukta, ali svojo vodjo vidijo kot avtentično ter v kolikšni meri se na delovnem mestu soočajo s stresom. Rezultate raziskave bomo nato primerjali s

teoretičnim delom, kot tudi s primeri dobrih praks. S tem želimo ugotoviti ali velja, da so zaposleni, ki verjamejo, da je njihov vodja avtentičen in mu zato bolj sledijo pri njegovi viziji, v manjšem stresu na delovnem mestu oziroma obratno. Zanima pa nas tudi ali se vodje soočajo z manjšo stopnjo stresa, v kolikor ga zaposleni vidijo kot avtentičnega in mu zato bolj sledijo pri viziji.

Izbranemu podjetju bomo na podlagi ugotovitev podali konstruktivno mnenje o povezavi med konstruktoma in jih opozorili na nevarnosti in izboljšave. Podali bomo predloge, kako bi lahko prispevali k zmanjšanju stresa ter večjemu zasledovanju vizije njihovih voditeljev, saj bi s tem ustvarili dobro počutje in odnose v delovnem okolju.

Cilj empiričnega dela naloge je proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in obvladovanje stresa na primeru izbranega podjetja v telekomunikacijski panogi. V naslednjem koraku želimo preveriti poznavanje vpliva avtentičnega vodenja v organizaciji na delovanja stresa zaposlenih oziroma splošno rečeno na ustvarjanje pozitivne klime v izbranem podjetju.

Pomožni cilji so:

- Na podlagi proučitve strokovnih in znanstvenih domačih in tujih člankov preučiti in predstaviti konstrukta avtentičnega vodenja in obvladovanje stresa na delovnem mestu.
- S pomočjo multimetodološke raziskave dobiti vpogled v prisotnost in poznavanje avtentičnega vodenja in obvladovanje stresa v izbranem podjetju.
- Na podlagi ugotovitev empirične raziskave in proučevanih znanstvenih in tujih člankov izoblikovati priporočila za vodilne managerje in vodje glede vpliva avtentičnega vodenja na obvladovanja stresa v preučevanem podjetju, ter izoblikovati priporočila za vpeljavo obvladovanja stresa na delovnem mestu med zaposlene.

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da je avtentično vodenje pozitivno in neposredno povezano z obvladovanjem stresa na delovnem mestu za izbrano podjetje. In sicer na način, višje kot so ravni interakcij s sodelavci, nižje bojo ravni stresa ob predpostavki, da je vodja visoko avtentičen in obratno, v primeru visokega števila interakcij bodo ravni stresa višje kadar bo zaznano nižje avtentično vodenje sledilcev.

Multi-metodološka raziskava bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

- Ali je avtentično vodenje poznano in prisotno v izbranem podjetju?
- Ali se v izbranem podjetju pokaže pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na stopnjo stresa zaposlenih?
- Ali se v izbranem podjetju pokaže pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na stopnjo stresa vodij?
- Kako se podjetje spopada z obvladovanjem stresa zaposlenih in vodij?

Magistrsko delo se bo delilo na dva dela, na **teoretični in empirično-raziskovalni** del. V teoretičnem delu bomo v prvem poglavju namenili pozornost konstrukt avtentičnega

vodenja, medtem ko bo drugo poglavje namenjeno konstrukt u obvladovanja stresa. Glavno izhodišče raziskave so sekundarni viri, tako domače kot tuje strokovne literature na področjih avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa. Glavna metoda raziskovanja v teoretičnem delu bo metoda deskripcije, ki bo podkrepljena z metodama kompilacije in komparacije, saj bo vsebina oblikovana na podlagi povzemanja in primerjave ugotovitev in pogledov različnih avtorjev.

Raziskovalni del bo zasnovan na multimetodološki raziskavi in bo vseboval tako kvalitativno kot kvantitativno raziskavo. V kvalitativno raziskavo bodo vključeni vodilni managerji, v kvantitativno pa njihovi zaposleni v izbranem podjetju. Za kvalitativno raziskavo bomo na podlagi znanstvenih izsledkov oblikovali intervju, ki bo ugotavljal lastno presojo avtentičnosti, njegovo stopnjo stresa ter zavedanje stopnje stresa med zaposlenimi, na kakšen način obvladujejo stres v njegovem oddelku ter kakšna je dovezetnost do dela med zaposlenimi. Za kvantitativno raziskavo bomo oblikovali anketo z zaprtimi tipi vprašanj in bo namenjen zaposlenim. Ugotavljal bo percepcijo sledilcev o avtentičnosti vodij ter raziskoval stres oziroma dobro počutje na delavnem mestu. Namen kvalitativne raziskave je primerjava teoretičnega dela z empiričnim in na podlagi tega oblikovati priporočila za vodstvo podjetja.

1 KONSTRUKT AVTENTIČNEGA VODENJA

1.1 Opredelitev in razvoj avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje izhaja iz grške filozofije (Harter, 2002) in pozitivne psihologije (Seligman, 2004). Gre za proces, ki izhaja iz pozitivnih psiholoških sposobnosti ter iz visoko razvitega organizacijskega konteksta. Vse to ima za posledico večje samozavedanje in samoregulirano pozitivno vedenje voditeljev in njihovih sledilcev (Luthans & Avolio, 2003). Wood (2007) trdi, da avtentično vodenje zagotavlja večjo možnost uspešnosti zaposlenih glede na druge vrste vodenja.

Dejansko lahko prve omembe koncepta avtentičnosti zasledimo že v starogrški filozofiji, ki pravi »spoznaj samega sebe« (Duncan, Green, Gergen & Ecung, 2017). Iz tega se je kasneje izkazalo, da avtentičnost vpliva na dobro počutje in dobre odnose (Erickson, 1995). Takrat so avtentični konstrukt delili na štiri dimenzije, med katerimi je najpomembnejše samozavedanje. Gre za dinamičen proces, kjer vodja razume iz kje izhaja in kako vpliva na trenutni svet ter se zaveda svojih moči in tega, kakšen vpliv ima s tem na druge (Kernis, 2003). Nato so omenjali dimenzijo uravnotežene obdelave, kjer opisuje, da se zna vodja pred sprejetjem odločitev posvetovati s svojimi sledilci in sprejeti njihovo mnenje, tudi če se ne strinjajo z njegovim (Avolio & Gardner, 2005). Nato jima sledi moralna perspektiva, kjer opisuje, da mora imeti vodja visoke moralne in etične standarde, katerim sledi ne glede na vse zunanje pritiske s katerimi se sooča znotraj organizacije (Avolio & Gardner, 2005). Na koncu omenjajo še preglednost vodje, kar pomeni, da se vodja predstavlja tak kot je, odkrito

deli svoje informacije ter izraža svoje resnične misli in občutke. S tem pa krepi svoj odnos s svojimi sledilci (Avolio & Gardner, 2005).

Avtentičnost je povezana tudi z zahodno filozofsko mislijo, ontološko fiksirano entiteto, ki ima notranjost, varno ločeno od zunanega sveta. Avtentičnega vodjo tako opisuje kot moralno osebo, ki je dobra od znotraj. Možno je, da se včasih nemoralna oseba prikazuje kot dobra, vendar se te osebe slej kot prej odkrije in s tem prepozna neavtentične vodje. Avtentični vodje se namreč zavedajo in razmišljajo o tem kako naj se obnašajo, da jih bodo drugi dojemali kot kompetentne svojemu položaju, so samozavestni, optimistični, vzdržljivi, upajoči in visokega moralnega značaja (Avolio & Gardner, 2005). Vedno sledijo svojim ciljem, ki odražajo njihove standarde ter so notranje motivirani. Vedno se bodo močno poglobili v svoje delo, za katerega bodo motivirani predvsem zaradi radovednosti, želji po učenju ter zadovoljstvu, ki ga občutijo ob izpolnjeni nalogi (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Pri tem zelo selektivno razkrivajo različne vidike sebe, saj si želijo ustvariti vez s sledilci, ki temelji na intimnosti in zaupanju ter k temu spodbujajo tudi druge v organizaciji (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Avtentični vodja tako prilagaja kako se predstavlja posamezniku, vendar bo to vedno naredil tako, da bo ostal zvest samemu sebi. Avtentični vodja je tako sposoben nadzorovati kako ga vidijo drugi, pri tem da je dosleden pri dejanjih in besedah (Ford & Harding, 2011).

Algera in Lips-Wiersma (2012) trdita, da koncept avtentičnosti sega v bistvo, kaj je biti človek, zato se je najprej potrebno vprašati, kaj je biti avtentični človek, preden se vprašamo kaj je biti avtentični vodja. V eksistencializmu je bil ta koncept teoretiziran kot način ločevanja nezavednega in zavednega življenja, ki prevzema odgovornost in sprejema zavestno izbiro. Besedo jaz opredeljujeta kot zelo pomembno za ocenjevanje pristnosti, vendar menita, da ni edina in morda niti ne najpomembnejša. Pristnost ni samo biti zvest samemu sebi, ampak tudi biti zvest sebi v odnosu (Erickson, 1995) ter biti zvest sebi in svetu (Terry, 1993). Avtentično vodenje je tako prepoznano kot relacijski koncept, ki se osredotoča na koncepte, kot so samozavedanje, samorazvoj in samoregulacija. Gre predvsem za pozitivne poglede in stremi k odkrivanju vprašanja kako biti zvest sebi in kako to prenesti na svojega sledilca (Eagly, 2005).

Avtentično vodenje vsebuje tudi druge oblike vodenja, kot sta transformacijsko in etično vodenje (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Pri tem je končni cilj usposobiti voditelje, kateri bodo spodbujali vzpostavitev pozitivnega delovnega okolja in bodo poslovali na družbeno odgovoren način (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005). Avtentično vodenje se opira na več področij, kot so teorija vodenja, etika ter pozitivna učenost (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005), na samem začetku pa je bil definiran kot večdimenzionalni oziroma več nivojski konstrukt. Luthans in Avolio (2003) ga opredeljujejo kot proces, ki izhaja iz pozitivnih psiholoških zmogljivosti, ki ima za posledico večjo samozavedanje in samo regulativno vedenje vodij.

Avtentični vodje natančno vedo, katere osebnostne lastnosti naj komu in kdaj razkrijejo. Zelo dobro se zavedajo svojega okolja in s tem razumejo pričakovanja in skrbi ljudi v okolici. Na njih želijo vplivati z izkušnjami ter dobro intuicijo. Natančno se zavedajo kako ohraniti svojo prepoznavnost in kako pridobiti potrditev v organizaciji ter na kakšen način uporabiti svoje ideje in izkušnje za korenite spremembe (Goffee & Jones, 2005).

Raziskava Gardnerja, Cogliserja, Davisa in Dickensa (2011) je pokazala, da avtentično vodenje motivira sledilce ter jih spodbudi k individualni, ekipni in organizacijski učinkovitosti. Predvsem je povezano z organizacijsko (Peus, Wesche, Streicher, Braun & Frey, 2012) in delovno zavzetostjo (Wang & Hsieh, 2013) sledilcev.

Avtentični vodja je tisti, ki se opira na svoje osebne izkušnje, med katere štejemo njegova čustva, potrebe, želje, prepričanja ter deluje s pravim jazom, kateri izraža sebe na načine, ki so skladni z njegovimi notranjimi misli in občutji (Harter, 2002). Gre predvsem za to, da bi dosegli, da bi bilo vedno več ljudi zvestih samemu sebi, svojim temeljnim vrednotam, identiteti, prednostim in njihovim čustvom. S tem bodo namreč postajali bolj in bolj avtentični (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

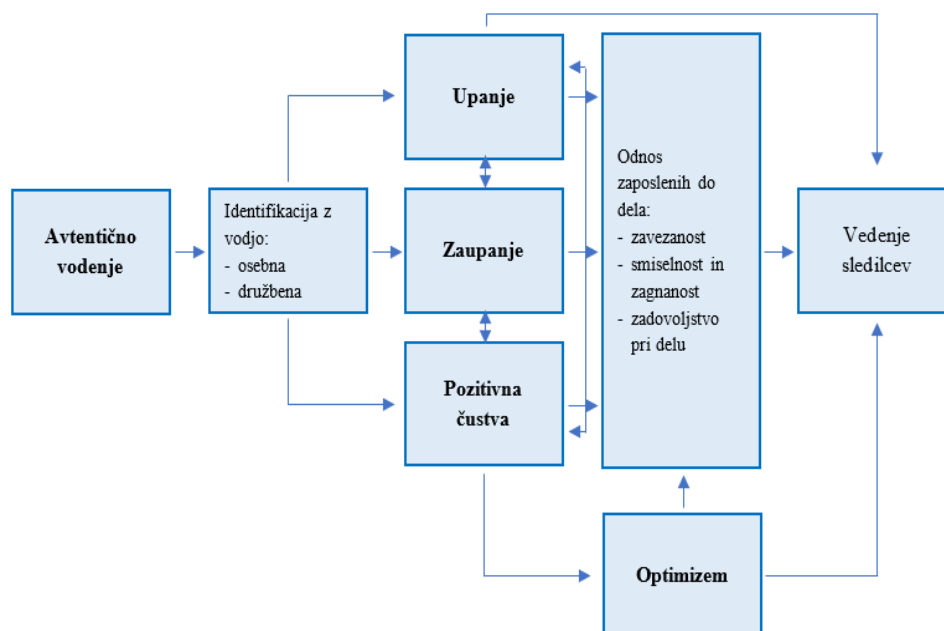
Konstrukt avtentičnega vodenja je požel veliko pozornosti učenjakov in praktikov, kar je vodilo do velikega razvoja tega konstrukta. Do razvoja so pripeljale različne študije, ki so želele izboljšati njegovo teorijo. Kot najbolj splošno sprejeto definicijo avtentičnega vodenja so navedli definicijo Walumbwa. Ta je trdil, da gre za večdimenzionalni model vodenja, ki vsebuje štiri komponente: samozavedanje, relacijska preglednost, ponotranjena moralna perspektiva in uravnotežena obdelava (Miao, Humphrey & Qian, 2018). Avolio in Gardner (2005) ugotavljata, da avtentično vodenje ni pomembno zgolj v današnjih organizacijah, ampak je pomembno za doseganje rezultatov. Le ta pomaga obnoviti zaupanje, optimizem, upanje, smiselnost in odpornost (George, 2003).

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004) so na sliki 1 predstavili model avtentičnega vodenja, ki vključuje pozitivno organizacijsko vodenje, čustva, upanje in zaupanje v lastno identiteto, s čimer opisujejo stališča in vedenje sledilcev. Poleg tega omenjajo tudi umik, pri katerem gre za razumevanje dinamike avtentičnega vodenja. Pri tem gre za kršenje organizacijske norme in s tem lahko nekdo škoduje organizaciji oziroma njihovim zaposlenim (Bennett & Robinson, 2003). Negativni slog vodenja namreč vpliva na razdraženost in agresijo na delovnem mestu in posledično tudi na odhajanje zaposlenih (Mitchell & Ambrose, 2007). Zato je bolj zaželeno avtentično vodenje, ki spodbuja zaupanje med vodjo in njegovimi sledilci (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Kiyani, Saher, Saleem in Iqbal (2013) trdijo, da je avtentičnost dejansko odraz voditeljeve notranjosti. Gre za povezavo z osebnimi lastnostmi, kot je stabilna samozavest (Kernis, 2003), visoka samopodoba (Shamir & Eilam, 2005), lastno zavedanje (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008) ter optimizem, upanje in razvita čustvena inteligenca.

Vse te pozitivne lastnosti temeljijo na pozitivni psihologiji oziroma na pozitivnem organizacijskem vedenju (Diddams & Chang, 2012).

Slika 1: Model avtentičnega vodenja



Prerejeno po Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May (2004).

Gre za pozitivno obliko vodenja, ki privede k razvoju zaupanja in pozitivnega delovnega okolja in s tem k večji produktivnosti sledilcev (Azanza, Moriano, Molero & Mandin, 2015). Avtentično vodenje je razloženo kot vzorec vedenja voditeljev, ki povzroča pozitivno klimo v delovnem okolju, ki spodbuja pozitivne sposobnosti sledilcev ter s tem pregledne odnose med voditelji in sledilci (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Pri tem Zehir in Erdogan (2011) trdita, da višji samorazvoj voditelja vodi do dejanske izvedbe njegovih sledilcev.

Predstavljanje lastnega jaza ostaja avtentično, dokler se s predstavitvami ne manipulira in se natančno odraža posamezne vidike voditeljevega jaza. Teoretične osnove takega jaza najdemo v humanistični psihologiji. Avolio in Gardner (2005) trdita, da ta veja psihologije krepí idejo, avtentični vodje razumejo kako povezati sebe in svoje življenje na način, da so neobremenjeni z pričakovanji drugih do njih. S tem so sposobni sprejemati zdrave osebne odločitve, kar ponazarjajo z razlikovanjem med iskrenostjo in pristnostjo. Pri tem iskrenost definirata kot intersubjektivno izkušnjo, ki mora biti odvisna od nekoga drugega. Gre za obseg, kjer so zaznani občutki in misli povezane z notranjimi občutki. Pristnost pa opredeljujeta, da velja za samoreferenčno in ne zahteva izrecne vpletenosti nekoga drugega. Avtentično vodenje tako opisujejo kot ta notranji jaz, ki mora biti pristen, samozavesten in ravno s tem sposoben zunanjemu svetu pokazati svoj resnični jaz. Rečemo lahko, da bolj kot je posameznik zvest svojim temeljnim vrednotam, identitetam, preferencam in čustvom, bolj

avtentični je ta posameznik. Zdi se kot, da je ta notranji jaz avtentične vodje že v samem bistvu dober, saj se bo uspešno spopadel z različnimi stresorji, s katerimi se soočajo organizacije po vsem svetu (Avolio & Gardner, 2005).

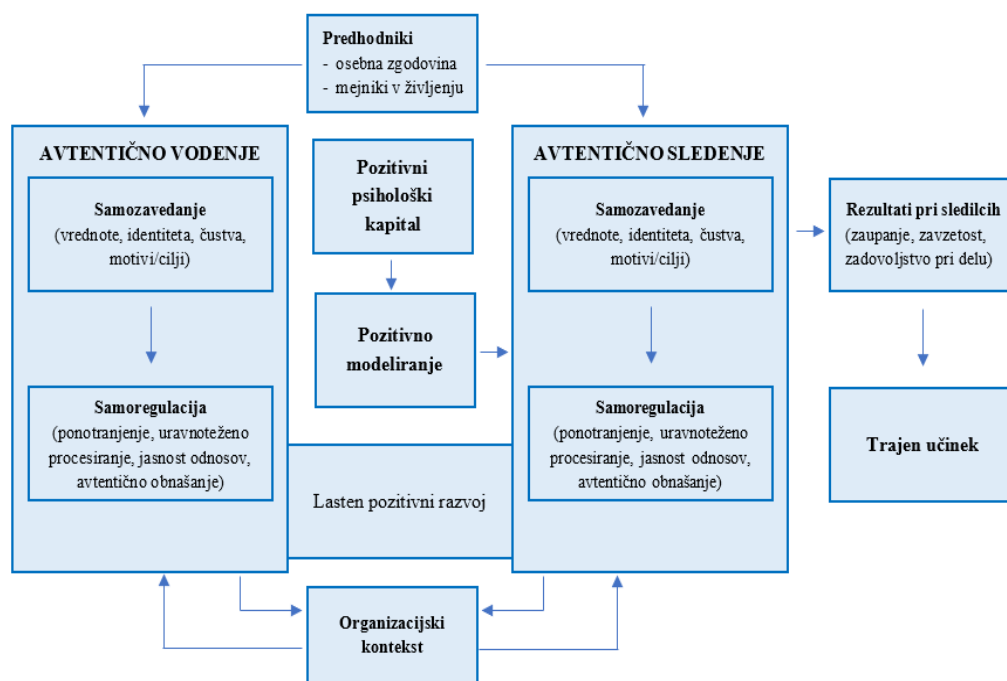
Kljub pozitivnim učinkom avtentičnega vodenja na sledilce, pa žal še ni jasnih učinkov na same voditelje. Obstaja namreč pomanjkanje dokazov ali avtentično vodenje vpliva na dobro počutje voditeljev. To lahko predstavlja velik problem, saj vsi vemo, da so vodje steber organizacij in da njihovo počutje vpliva na njihovo dobro delovanje, ki pa je najbolj pomembno za uspeh organizacije (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Raziskave so pokazale, da ima duševno počutje voditeljev zelo velik vpliv na njihovo učinkovitost kot tudi na učinkovitost in počutje sledilcev (Ten Brummelhuis, Haar & Roche, 2014).

1.2 Elementi avtentičnega vodenja

Skozi leta se je oblikovalo več interpretacij, ki na sliki 2 pojasnjujejo kateri so elementi avtentičnega vodenja. Bhindi in Duignan (1997) sta bila ena izmed prvih, ki sta definirala štiri sestavne dele avtentičnega vodenja, in sicer pristnost, namernost, duhovnost in občutljivost. Pri tem je Kernis (2003) avtentičnost opisoval z drugimi elementi, ki so med seboj povezani, in sicer zavedanje, nepristranska obdelava, akcija in odnos.

Dandanes pa za ključne elemente avtentičnega vodenja veljajo samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj, ki skupaj tvorijo jedro avtentičnega vodenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Slika 2: Elementi avtentičnega vodenja



Prirjeno po Dimovski in drugi (2013).

1.2.1 Samozavedanje

Večina raziskovalcev meni, da je samozavedanje najpomembnejša sestavina avtentičnega vodenja (Kotzé & Nel, 2017). Gre za to, da se avtentični vodje močno zavedajo, kako oni osebno razmišljajo in kako se obnašajo ter kako se obnašajo njegovi sledilci oziroma se zavedajo na kakšen način bodo uspeli svoje razmišljanje prenesti na njih (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Nanaša se na prikaz razumevanja lastnih moči ter na drugi strani tudi slabosti ter se s tem izpostavijo drugim take kot so (Kernis, 2003).

Z različnimi metodami so definirali štiri elemente, ki definirajo samozavedanje, in sicer identiteta, čustva, vrednote in cilji oziroma motivi. Gre za stalen proces, saj je potrebno ves čas spoznavati samega sebe, saj se spreminjamo skozi čas. Pri tem spoznavamo svoje vrednote, talente in moči (Bamford, Wong & Laschinger, 2013). S tem se vodja lahko konstantno razvija in je usmerjen k svojemu lastnemu napredku in hkrati tudi napredku svojih sledilcev, saj oni potrjujejo njegov uspeh. S tem, ko vodja spoznava samega sebe, vplivajo tudi na spoznavanje sledilcev. Tisti sledilci, ki so bolj dovzetni do prepoznave avtentičnega vodje, se bodo od njega hitreje učile (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

1.2.2 Samoregulacija

Samoregulacija se nanaša na to, da se vodja drugim predstavlja tako kot je in na ta način gradi zaupanje v svoji ekipi. To doseže predvsem z odkrito menjavo informacij ter izražanjem resničnih misli in občutkov (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Vodja mora znati presoditi kako se obnašati v posamezni situaciji, kar pa mora biti v skladu z njihovim jazom. Da se vodja tega priuči, uporablja različne načine, in sicer si mora vodja postaviti in zavedati notranjih standardov oziroma vrednot, biti mora sposoben opaziti razliko med temi standardi in realnostjo ter biti mora sposoben ugotoviti, kako bo te razlike odpravil in bil zvest sebi (Stajkovic & Luthans, 1998). Rečemo lahko, da s samoregulacijo vodja išče način kako v dani situaciji ostati zvest sebi in zadovoljiti potrebe okolice.

1.2.3 Pozitiven psihološki kapital

Luthans in Avolio (2003) sta najbolj jasno opredelila pozitivni razvoj, z vprašanjem »Kdo sem?«. Pri tem zahteva, da mora biti voditelj samozavesten, optimističen, prožen in biti mora polen upanja. Ko imamo v ekipi samozavestnega posameznika, ima ta višje cilje, več si želi doseči, bolje se spopada z izzivi in je bolj vztrajen. Optimisti se uspešno spopadajo z izzivi, saj ne obupajo takoj, ko naletijo na prvo oviro in so na sploh bolj nagnjeni k pozitivnemu izidu. Za posameznike, ki se sproti prilagajajo spremembam, pravimo, da so prožni. Z vsem pridobljenim znanjem in izkušnjam se znajo prilagoditi okoliščinam in poskušajo najti pot, da bodo dosegli cilj. Pri vsem tem jih upanje usmerja do tega, da bodo cilj dosegli, da so še uspešnejši in boljši pri soočanju z izzivi (Dimovski in drugi, 2013). S tem, ko povežemo vse

štiri elemente, smo sposobni razvijati psihološki kapital v pozitivno smer, ki nam omogoča uspeh in konkurenčnost na trgu.

1.2.4 Pozitivni lastni razvoj

Pozitivni lastni razvoj se nanaša na sledilce avtentičnega vodje. Dejanski sledilci s tem, ko imajo ob sebi avtentičnega vodjo, taki postajajo tudi sami, vendar šele takrat, ko sprejmejo njegove vrednote. Bolje se zavedajo svojih sposobnosti ter lažje odkrivajo še nepoznane (Penger, 2006). Sledilci zavzeto delajo na svojem razvoju in s tem postajajo samozavestnejši.

V tem procesu se na koncu izoblikuje nekakšna identiteta avtentičnega vodje in tudi njegovih sledilcev (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005). Pri tem se je potrebno zavedati, da cilj avtentičnega vodje ni v tem, da svoje sledilce spremeni po lastnih željah in navadah, ampak da jim s svojim vodenjem daje dober zgled.

1.3 Odnos: avtentičen vodja in zaposleni

Avtentično vodenje vpliva na duševno počutje samih voditeljev. Gre za kandidate, pri katerih je smiselno raziskovati njihovo počutje ter na ta način spodbuditi njihove vrednote in izkazovanje čustev (Humphrey, Ashfort & Diefendorff, 2015). Glede na teorijo o izčrpanju ega (Baumeister, Bratslavsky, Muraven & Tice, 1998) je potrjeno, da zatiranje in pretiravanje vplivata na duševno počutje voditelja in sledilcev, s čimer se poveča raven stresa na delovnem mestu in se posledično pojavi manjša delovna zavzetost. Iz tega sledi, da je škodljiv učinek dejansko odvisen od stopnje interakcije voditeljev s svojimi sledilci ter da je pristnost ključna spremenljivka, pri razlagi duševnega počutja sledilcev in vodij (Beattie & Griffin, 2014).

Priznано je, da si avtentični voditelji prizadevajo in da obstaja večja verjetnost, da bodo tudi druge razvili v avtentične privrženice oziroma nove avtentične voditelje (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Interakcija s sledilci močno podpira tudi voditeljevo željo pri izpolnjevanju osebnih želja, zmanjševanju stresa ter povečanju njihove zavzetosti (Ladkin & Spiller, 2013).

Avtentični vodje morajo zelo dobro poznati samega sebe, saj se mora biti sposoben in predvsem pripravljen razkriti s svojimi praksami in vedenjem. Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) so razvili konceptualni model, ki opredeljuje razvoj vodje in njegovih sledilcev. Pri tem izpostavljajo, da sta pri obeh vlogah pomembna samozavedanje in samoregulacija, skupaj z zelo jasnim in dobrim razumevanjem organizacijske klime. Model je predstavljen z dvajsetimi predlogi, ki se začnejo s prvim predlogom, da vsi kritični elementi oziroma dogodki, ki so se zgodili posamezniku v preteklosti, pripomorejo k njegovemu razvoju samozavedanja. Model se zaključuje s tem, ko izpostavijo, da se bodo sledilci bolje počutili na svojem delovnem mestu ter bili bolj zavzeti za svoje delo. Gardner

(v Ford & Harding, 2011) model povzame tako, da se le ta najprej osredotoči na razvoj avtentičnega vodje in kako le ta vpliva na svoje sledilce ter organizacijo.

Pri vsaki vrsti vodenja so vključeni osebni dejavniki, ki vključujejo osebnost (Babyak, 2014), kognitivne sposobnosti (Antonakis, Day & Schyns, 2012) ter čustveno inteligenco (Kiyani, Saher, Saleem & Iqbal, 2013). Transformacijsko vodenje je močno povezano z lastnostmi, kot so odprtost do izkušenj, prijetnost in vestnost (Eslami Farsani, Azadi, Asadi Farsani & Aroufzad, 2013). Amunkete in Rothmann (2015) sta v raziskavi o zaposlenih v državnih podjetjih v Namibiji ugotovila, da so tisti zaposleni, ki svojega vodjo prepoznajo kot avtentičnega, bolj samozavestni, optimistični, odpornejši in upajoči. Tisti voditelji, ki se zavedajo svojih čustev, so vedno bolj objektivni pri odločanju, kar so raziskovali Kiyani, Saher, Saleem in Iqbal (2013). Ugotovili so, da ima avtentično vodenje in čustvena inteligenca vodje vpliv na rezultate zaposlenih. Gre za to, da so čustveno inteligentni vodje sposobni obvladovati tako svoja čustva, kot čustva svojih sledilcev na avtentičen način, kar bo sčasoma pripeljalo do boljše delovne uspešnosti.

Do sedaj je bilo izvedenih že veliko študij, ki so preučevale odnos med vodjem in njegovimi zaposlenimi (Hu in drugi, 2018). Večina njih je pokazala, da avtentično vodenje res vpliva na pozitivne rezultate, kot so ustvarjalnost in pripravljenost do delitve znanja (Malik, Dhar & Handa, 2016), do boljšega duševnega zdravja (Laschinger, Borgogni, Consiglio & Read, 2015) in kot že večkrat omenjeno delovno angažiranost (Hsieh & Wang, 2015). Poleg tega so avtentični vodje sposobni na novo definirati delovne naloge za posameznika (Salanova & Schaufeli, 2008), s čimer zaposleni dobi več priložnosti za dokazovanje v delovnem okolju. Hu in drugi (2018) so tako ugotovili, da imajo avtentični vodje pozitiven vpliv na napoved aktivnega vedenja sledilcev. Pri aktivnem vedenju gre za samo regulativno vedenje, kjer si posameznik sam postavlja cilje in stremi k temu, da jih izpolni (Bindl, Parker, Totterdell & Hagger-Johnson, 2012).

1.4 Razlikovanje avtentičnega vodenja od drugih oblik vodenja

Eden od razlogov za razvoj modela avtentičnega vodenja je bil pomislek, ki ga je s seboj prinesla bolj priljubljena teorija, da so do takrat modeli vodenja premalo poudarjali vidike čustvene inteligence (Avolio & Gardner, 2005). Posamezni deli avtentičnega vodenja kažejo tudi na tesno povezanost s čustveno inteligenco. Goleman, Boyatzis in McKee (2013) model čustvene inteligence opisuje s štirimi koncepti, in sicer samozavedanje, samoupravljanje, socialno zavedanje ter upravljanje družbe oziroma odnosov. Nadalje se delijo še na kompetence, kot so samozavest, empatija, čustveno izražanje, preglednost in vpliv. Samozavedanje je del obeh konceptov, pri avtentičnem vodenju pa gre predvsem za samozavedanje svojih čustev, ki pa je bistvo čustvene inteligence. Boyatzis, Brizz & Godwin, (2011) povezujejo ta dva koncepta, saj je koncept preglednosti tesno povezan z avtentičnostjo. Menijo, da bi morala biti empatija tista, ki vodi avtentično vodenje z moralne perspektive. Tudi Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005) trdijo, da je čustvena inteligenca tista,

ki opazno vpliva na avtentično vodenje. Ta namreč zahteva, da se posameznik zaveda svojih prednosti in slabosti ter da razume svoja čustva. Čustvena inteligenca vodi do pojava voditeljev in njihovega uspeha (Walter, Cole & Humphrey, 2011). Čustveno inteligentni ljudje so sposobni prepoznati čustvene zahteve vseh deležnikov v neki situaciji, so sposobni sočustvovanja z drugimi ter znajo prilagoditi svoje čustvene prikaze. Pri tem imajo večjo možnost, da jih bodo sledilci upoštevali, saj znajo uporabiti strategijo, na kakšen način pristopiti do svojih sledilcev, da jim bodo le ti sledili (Gardner, Fischer & Hunt, 2009). Svojo intelektualno lastnost lahko povečajo s tem, ko so odprti za različna mnenja in perspektive, ki se lahko sicer razlikujejo od njihovih (Miao, Humphrey & Qian, 2018). Voditelji z visoko čustveno inteligentnostjo so sposobni razumeti sledilce v zapletenih situacijah in prepoznajo njihove vzroke, zato lahko na njih projicirajo svoje vrednote, oni pa jih bodo s tem dojemali kot bolj avtentične (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Leta 2016 so Banks, McCauley, Gardner in Guler z raziskavo ugotovili, da je avtentično vodenje močno povezano s transformacijskim vodenjem. Kasneje so to potrdili tudi Hoch, Bommer, Dulebohn in Wu (2018), s tem, da so ugotovili še nadaljnjo povezanost med avtentičnim in transformacijskim vodenjem.

Avtentično vodenje se močno razlikuje od tradicionalnega, kjer želi vodja doseči svoje cilje, vendar pri tem svoje sledilce zavaja. Pri avtentičnem vodenju pa je ravno obratno, saj gre tam za opolnomočenje sledilcev, za katere si vodja želi, da mu zaupajo, povejo svoje ideje in mnenja ter se na ta način razvijajo. Med vodjo in njegovim sledilcem mora biti vzpostavljeno zaupanje, kjer njuna komunikacija poteka zelo jasno in na ta način oba dosemeta svoje zastavljene cilje (Kos, 2020).

Avtentično vodenje se šteje v dobi inovativnosti kot zlati standard, saj odraža stil vodenja, ki ustreza visoko digitalizirani družbi. Ravno digitalizacija je od vodij zahtevala, da so spremenili svoj način vodenja. Sledilce je potrebno v dobi digitalizacije primerno motivirati, jih usmerjati in s pravimi komentarji podati povratno mnenje. Danes vodja, ki se še poslužuje avtoritativnosti, težko uspe. Spodbujati mora svoje sledilce, da mu zaupajo svoje mnenje in ideje kako nekaj rešiti. S tem jih tudi motivira in izkaže zaupanje, kar pri sledilci povzroči večjo vnemo pri delu in zadovoljstvo (Kos, 2020).

Ključna razlika z drugimi oblikami vodenja je, da se avtentični vodje zavedajo svojih lastnosti, znanj in vrednot in so se zato sposobni po njih obnašati v posamezni situaciji (Avolio & Gardner, 2005). To pomeni, da se avtentično vodenje od drugih oblik razlikuje v tem, da v ospredje postavlja osebnost vodje in ne dejanske oblike vodenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Glede na to, da avtentično vodenje ni hierarhično in je cilj, da vodja od svojih sledilcev dobi največ kar mu lahko dajo, ga skoraj ne moremo primerjati s pozicijsko oziroma funkcionalno obliko vodenja.

S tem, ko avtentično vodenje vsebuje tudi elemente moralne in etične perspektive, Avolio in Gardner (2005) trdita, da avtentično vodenje presega transformacijsko in celovito vodenje,

saj gre za način vodenja, ki je neodvisno od kakršnegakoli sloga. Pravzaprav Avoilo in Gardner (2005) trdita, da je avtentično vodenje osnovni konstrukt, iz katerega nastajajo druge oblike vodenja.

2 KONSTRUKT OBVLADOVANJE STRESA

2.1 Opredelitev in razvoj stresa

Beseda stres pomeni tesno privleči, trgati, pasti ali dotikati in gre za izpeljanko iz latinskega glagola striktus (Robinson, 2018). Gre za medicinsko, psihološko in tudi filozofsko zelo pomembno temo za človeštvo (Selye, 1974). V 16. stoletju so besedo stres uporabljali predvsem za opis neprijetnega okolja v francoskem in angleškem okolju. Kot kombinacijo zunanjih in notranjih odzivov pa je besedo stres prvi uporabil William Shaw Masson v Statističnem računu (v Robinson, 2018). Njegovo teorijo je nadgradil Cannon (1942), ko je raziskoval povezavo med psihološkim stresom in psihosomatskimi simptomi. V svojem članku je namreč predstavil ugotovitve, da v kolikor je oseba dalj časa izpostavljena strahu, to lahko povzroči usoden izid (Cannon, 1942). Takrat so nato tudi začeli stres definirati kot motnje, ki so jih poimenovali stresorji.

V literaturi medicinskih člankov lahko prvo omembo stresa najdemo leta 1974 (Selye, 1974), kateri si je izraz sposodil iz fizike in ga opredelil kot delovanje sil, ki medsebojno potekajo v kateremkoli delu telesa (Hinkle Jr, 1973). V stresu je prepoznal tristopenjski vzorec, kjer se v prvi fazi telo pripravi na morebiten beg ali boj. Nato se telo pripravi na upor in napad, na način, da se telo prilagodi stresu. Na koncu pa se telo izčrpa, kar je pokazatelj tega, da stres negativno vpliva na posameznika (Robinson, 2018).

V psihološki sferi sta bila zelo pomembna Grinker in Spiegel (1945), ki sta med drugo svetovno vojno delala raziskave o stresu. Leta 1945 sta izdala knjigo, kjer sta opisovala negativne posledice izpostavljenosti grožnjam vojnih pilotov. Izpostavila sta, da obstaja možnost za agresivnost, občutek krivde, depresijo in paranojo. Lazarus in Eriksen (1952) sta nato ugotovila, da ima stres močan psihološki vpliv predvsem zaradi tega, ker je izpostavljen osebnim pomenom oziroma čustvom. Vendar pa sta pojasnila, da zaradi individualnih razlik posameznika, vsak drugače doživlja stres in lahko se zgodi, da nekdo isto situacijo dojema kot zelo stresno, drugi pa ne (Lazarus & Eriksen, 1952). Razvila sta transakcijski model stresa, kjer preučuje oziroma razlaga različne odzive na stres, ki so odvisni od posameznika. Kasneje sta predstavila dva načina, kako se ljudje spoprijemajo s stresnimi situacijami. V kolikor posameznik situacijo prepozna kot rešljivo, bo to tudi naredil. Na drugi strani pa posamezniki tudi zanikajo stresne situacije in se od nje poskušajo oddaljiti (Robinson, 2018).

Skozi leta so se tako oblikovale različne teorije kaj stres sploh je, danes pa ga pojmujejo kot proces, ki je prisoten ves čas in se moramo biti z njim pripravljeni spopadati. McEwen (1999) je predstavil koncept, ki stres deli na alostazo in alostatsko obremenitev. Alostaza

opisuje proces, kjer kortizol spodbuja prilagoditev in s tem ohranja stabilnost. Pri alostatski obremenitvi pa se pokaže škoda, ki je bila narejena posamezniku zaradi prilagajanja stresa. Se pa definicije stresa med seboj razlikujejo predvsem po tem, koga o njem vprašate. Ekonomisti kot stresorje opisujejo ekonomske in družbene okoliščine, kot je recimo revščina. Psihologi se bolj osredotočajo na življenjske dogodke, kot so ločitve, izguba službe in podobno. Še danes pa ni jasno, kateri od stresov je najbolj povezan z našim zdravjem (Mauss, Levenson, McCarter, Wilhelm & Gross, 2005).

Pri tem je potrebno razlikovati stres in afekt, kar ni nujno enostavno, saj negativna čustva kot so strah, jeza in žalost, vplivajo na akutni stresni odziv. Zaznamo lahko tudi stres, ki pa ni posledica čustev, ampak gre za splošno stisko posameznika, ki jo povzročijo različni dogodki v njegovem življenju (Epel in drugi, 2018). Stres je svetovna zdravstvena organizacija opredelila kot zdravstveno epidemijo 21. stoletja. Namreč v kolikor organizem ne prenese večjega stresa, le to vpliva na njegov metabolični sindrom, ki lahko privede do hude depresije posameznika. Vse to pa je težko napovedovati, saj je odvisno od starosti posameznika, njegovega ekonomskega statusa, kulture in podobno (Eisen, Allen, Bollash & Pescatello, 2008). Rečemo lahko, da se stres pojavi ob nekem stresnem dogodku, ki ima lahko zelo dolgo dobo okrevanja. Možgani namreč zaznajo stres in izberejo najprimernejše vedenje za prilagoditev (Mathras, Cohen, Mandel & Mick, 2016). Večja težava je takrat, ko se ta dogodek ponavlja in s tem spremeni biološki proces, ki povzroči obrabo telesa.

Raziskave so pokazale, da na podlagi stresa v zadnjem obdobju ne moremo napovedati kaj se bo zgodilo s posameznikom (Eisen, Allen, Bollash & Pescatello, 2008). Odzive lahko uporabimo zgolj kot nek opis, kakšni so vzorci obnašanja posameznika v določenih situacijah. Stres pri posamezniku lahko prepoznamo v njegovem vedenju, in sicer posamezniku upade delovna uspešnost, pojavijo se napake, ki zanj niso značilne, ni več zavzet za opravljanje naloge, prične kasneje prihajati na delo in poskusi čimprej oditi, umika se komunikaciji s sodelavci, je vidno utrujen, je bolj razdražljiv in se nezrelo vede ter je živčen, ima pogoste glavobole ter se poti (Barlow, 2007).

2.2 Vrste stresa

Stres je opredeljen tudi kot biološki odziv, ki je tipično pozitiven. Na različne situacije se namreč naši mehanizmi prilagodijo in s tem izboljšujejo naše možnosti za preživetje. To pa se dogaja vsak dan in naše telo se prilagaja ne glede na izkušnjo v kateri smo se znašli. Lahko smo ves čas v družbi ali osamljeni, lahko smo vsak dan telesno aktivni ali ne, lahko živimo v hrupnem okolju ali nekje na samem. Na drugi strani pa imamo stres, ki mu mogoče posvečamo več pozornosti saj škoduje našemu zdravju. Tako ločujemo pozitivni in negativni stres (McEwen & Milner, 2017). Kot glavno razliko med pozitivnim in negativnim stresom je Jerman (2005) opredelil, da se s prvim dobro soočimo in smo se nanj sposobni prilagoditi, negativnemu stresu pa se prilagodimo zelo težko oziroma se mu največkrat niti ne.

2.3 Pozitivni stres

Stres doživlja vsak posameznik po svoje, zato kot pozitivnega uvrščamo tisti stres, ki ga posameznik dobro obvladuje (Stergar in drugi, 1996). Pri tem se doživljanje stresa ne razlikuje samo med ljudmi, ampak tudi pri posamezniku samem. Doživljanje je namreč odvisno kako se posameznik počuti v tistem trenutku, in lahko se zgodi, da nas nekaj kar nas pred tem ni spravljalo v stres, sedaj spravi. Pozitivni stres doživljamo takrat, kadar se počutimo sposobni opraviti določeno nalogo, smo samozavestni in komaj čakamo, da se z njo soočimo. Te situacije zelo pozitivno vplivajo oziroma preprečujejo, da doživljamo negativni stres (Schmidt, 2003). Looker, Gregson in Mahkota (1993) so opredelili več znakov pozitivnega stresa, in sicer visoka motiviranost ter vznemirjenost, občutek zadovoljstva, prijaznost in družabnost, uspešnost in učinkovitost, samozavest in umirjenost, racionalno in jasno razmišljanje ter živahnost.

2.4 Negativni stres

Negativni stres lahko poimenujemo tudi umetni stres, saj gre za »stranski proizvod urejene družbe, ki nam vsiljuje vedno višje zahteve« (Schmidt, 2003, str. 23). Negativni stres posamezniku predstavlja veliko obremenitev, s katero se bo vsak soočil po svoje. Ko ima posameznik občutek, da naloge ne bo mogel izpolniti, ker ni dovolj sposoben ali je časovna stiska prevelika, se mu poruši ravnovesje in pojavi se pretirana zaskrbljenost (Jerman, 2005).

Znake negativnega stresa so Looker, Gregson in Mahkota (1993) ločili na dva sklopa, in sicer prvi sklop so telesni znaki, kot so povečan srčni utrip, prebavne motnje, suha usta, bolečine, nemir, potenje, pogosta potreba po uriniranju, uživanje alkohola ali pretirano kajenje. V drugi sklop pa uvrščajo psihične znake, kot so vznemirjenje, občutek nemoči, tesnoba, jeza, razdraženost, občutljivost, težave s koncentracijo, pomanjkanje samospoštovanja, glavoboli.

2.5 Stres na delovnem mestu

V zadnjih letih se je delež delavcev, ki menijo, da so močno preobremenjeni, zelo povečal. Stres na delovnem mestu v večini primerov vodi do težav z zdravjem, kar vpliva na produktivnost zaposlenih in s tem povzroča dodatne stroške tudi podjetjem (Randolfi, 1997). Ocene predvidevajo, da ima kar 60 % bolnikov znake stresa, določeni v tem času in kasneje potrebujejo dodatno nego oziroma varstvo, kar ameriško industrijo stane okoli 70 milijard letno (Manning, Jackson & Fusilier, 1996). V Kanadi je bilo leta 2010 zaradi stresa na delovnem mestu na bolniški tri milijone ljudi. V Evropi pa naj bi bilo stresu na delovnem mestu glede na raziskave vsak dan izpostavljenih 18 % delavcev (Tennant, 2001).

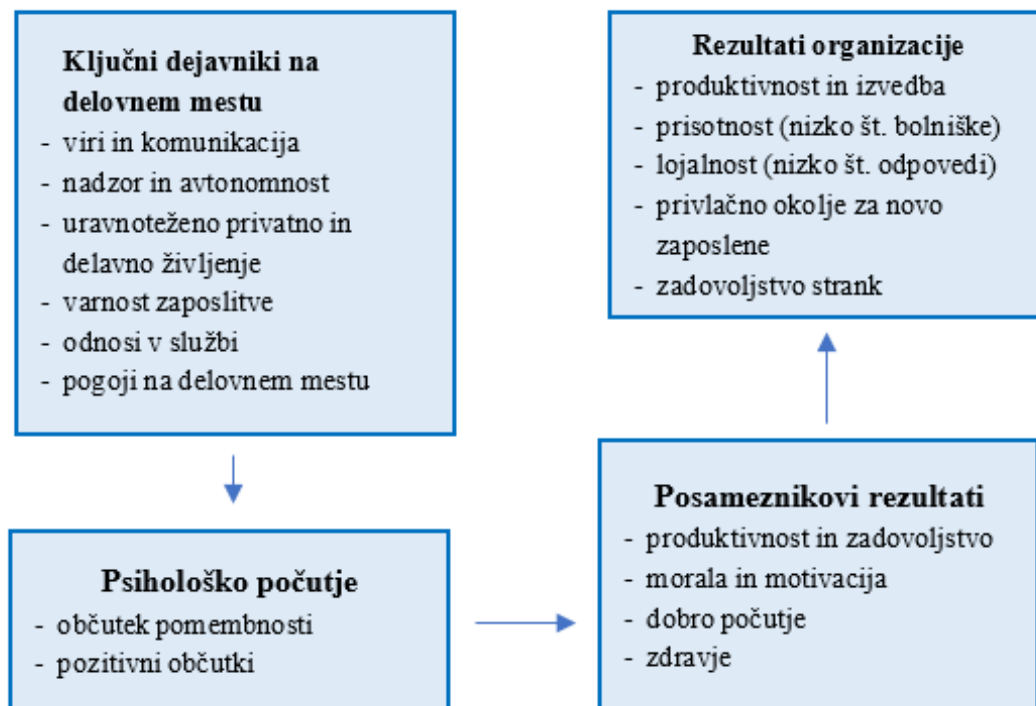
V preteklosti so se pri raziskovanju stresa na delovnem mestu osredotočali na dva področja. Najprej so želeli identificirati predhodnike, ki vodijo v stres, kot so delovne obremenitve,

konflikte na delovnem mestu ter dvoumnost vlog (Sheraz, Wajid, Sajid, Qureshi & Rizwan, 2014). Kot drugo pa so raziskovali predvsem, kako stres na delovnem mestu vpliva na zdravje posameznika, njegovo počutje ter tudi kaj se dogaja s posameznikovo produktivnostjo (Hassard, Teoh, Visockaite, Dewe & Cox, 2018).

V zadnjih letih je ravno zaradi številčnih primerov to ena od najpomembnejših tem za raziskovanje. Pojavljajo se različni pozivi organizacijam, da se potrudijo zagotavljati zdravo in srečno delovno silo, saj se stres pojavi takrat, ko so zahteve do posameznika previsoke. To so značilnosti sodobnega delovnega mesta, kar pa je potrebno spremeniti, da se izognemo posledicam, kot so težave z zdravjem, odsotnost delavcev ter previsoka fluktuacija (Lambert & Hogan, 2009). Kljub vsemu trudu za enkrat še niso ugotovili točnega načina, kako zmanjšati stres na delovnem mestu, se pa zato poskuša delavce izobraževati kako naj se s stresom dejansko spoprimejo. Rečemo lahko, da se bolj osredotočajo na obvladovanje in ne toliko na sam nadzor nad vzroki stresa (Tinline & Cooper, 2019).

Vidiki, ki vplivajo na pojavitev stresa na delovnem mestu, so opisani v modelu za dobro počutje na delovnem mestu, ki ga prikazuje slika 3.

Slika 3: model za dobro počutje na delovnem mestu



Prيرهeno po Robertson & Cooper (2010).

Model lahko opišemo s primerom dveh ključnih dejavnikov za dobro delovno okolje, in sicer varnost in spremembe na delovnem mestu. Ta dva dejavnika sama po sebi ne delujeta nič posebnega, vendar sta zelo pomembna pri sodobnih delovnih okoljih. V večini velikih

podjetij se ves čas dogajajo neke spremembe in velikokrat pride tudi do prestrukturiranja, zato se je negotovost zaposlitve močno povečala. Narava odnosov se je v organizacijah spremenila, kjer predvsem odnos z vodstvom lahko ublaži pritiske na zaposlene. Zadovoljstvo z delom ima namreč obraten vpliv na čustveno izčrpanost kot stres (Tinline & Cooper, 2019).

Danes že deluje nekaj organizacij, ki so zadolžene za nadzor nad izgorelostjo zaposlenih, vendar je teh še vedno zelo malo (Armstrong & Griffin, 2004). Izgorelost danes predstavlja velik problem, saj je škodljiva tako za zaposlene, kot za organizacijo, stranke in na zadnje tudi za družbo. Garland (2002) je izpostavil, da mora izgorel posameznik dobiti pomoč in počakati, da si opomore v celoti, sicer bo imel nenehne težave. Stres na nas deluje kot nekakšen dražljaj, kot recimo (Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-Gail & Baker, 2010) konflikti vlog, kjer posameznik dobiva nasprotujoča navodila; dvoumnost vlog, kjer posameznik dobiva nejasna navodila, preobremenitev vloge, kjer posameznik dobiva veliko količino nalog, za katere se ve, da jih ne more opraviti v željenem času ter nevarnost, kjer ima posameznik občutek, da je delo nevarno oziroma nestabilno.

Vseeno izgorelosti in stresa ne smemo enačiti (Keinan & Malach-Pines, 2007). Izgorelost je namreč končni rezultat, ko je posameznik dolgo izpostavljen stresu in traja veliko dlje. Pojavljajo se trditve, da je stres na delovnem mestu glavni vzrok izgorelosti (Garland, 2002). Raziskave kažejo, da so zadovoljstvo z delom, vključenost v delovno okolje in stres pomembnejši napovedniki izgorelosti, kot pa starost, spol, položaj, izobrazba ali delovna doba. Zadovoljstvo z delom pomeni, da delovne naloge ustrezajo posamezniku in njegovim željam (Cherniss, 1980). Stres človeka izčrpa, ta pa nato izgubi voljo za interakcijo s sodelavci, kar poslabša odnose v delovnem okolju. Po drugi strani pa sta Keinan in Malach-Pines (2007) ugotovila, da lahko osebo, ki doživi kratkotrajni stres, le ta še bolj motivira in spodbudi, da se sooči s težavo. V teh primerih oseba na koncu ne izgori.

Kako se bo posameznik soočil s stresom, je odvisno predvsem od njega samega, glede na to kakšne lastnosti karakterja ima (Peterson & Seligman, 2004). Preučiti bi bilo potrebno osebe, ki se uspešno soočajo s stresom, saj bi te ugotovitve lahko uporabili kot vir za usposabljanje drugih posameznikov. To bi namreč izboljšalo njihovo soočenje s stresnimi situacijami, kar bi imelo pozitivne učinke tako na njih kot celotno organizacijo. Greenglass in Burke (2000) sta predlagala, da bi preučili karakterje medicinskih sester, saj so one ves čas izpostavljene stresnim situacijam. Peterson, Stephens, Park, Lee in Seligman (2010) so že ugotovili, da je močen karakter pozitivno povezan z zadovoljstvom pri delu, niso pa še uspeli natančno definirati katere karakterne lastnosti imajo na to večji vpliv. Pri usposabljanju bi soočanje z izzivi razumeli kot učno okolje, kjer bi si lahko povečali močne lastnosti in s tem tudi zadovoljstvo pri delu (Harzer & Ruch, 2015).

Peter, Schols, Halfens in Hahn (2020) so definirali obseg stresa na štirih različnih položajih na delovnem mestu, katera lahko vidimo spodaj na sliki 4.

Slika 4: Obseg stresa na različnih položajih na delovnem mestu

Obseg stresa na različnih položajih na delovnem mestu	
Zgornja vodstvena raven	povečan obseg dela, soočanje s konflikti v zasebnem življenju, saj imajo težave z razmejitvijo dela in zasebnega časa
Srednja vodstvena raven	povečan obseg dela, pomanjkanje jasnosti vloge, slabši socialni odnosi na delovnem mestu, večji simptomi izgorelosti, soočanje s konflikti v zasebnem življenju, saj imajo težave z razmejitvijo dela in zasebnega časa
Spodnja vodstvena raven	zahtevno delovno okolje, povečanje fizičnih in čustvenih zahtev pri delu, večja negotovost pri delovnih pogojih, večje nezadovoljstvo pri delu, nižja predvidljivost.
Raven brez vodenja	manj možnosti za razvoj in vpliv, nižji pomen dela in povezanost z organizacijo, povečana negotovost na delovnem mestu, nižje nagrade, manj povratnih informacij, slabše vodenje, pogostejše izkušnje nepravičnega vodenja, slabša kakovost spanja

Prirrejeno po Peter, Schols, Halfens & Hahn (2020).

2.6 Obvladovanje stresa

V času tekmovalnega sveta, kjer je vedno večja konkurenca, je vsak posameznik podvržen stresu. Stres se pojavi, ko posameznika skrbi, da se ne more spoprijeti s situacijo, v kateri se je znašel. V kolikor so te situacije dolgoročne ali pretirane, vedno vodijo v stres, ki se odraža z jezo, razočaranjem in strahom. To lahko povzroči slab odnos s šefom ali stranko, nezadovoljstvom s službo na splošno (Kushwaha, 2014). Kot smo že omenili, ima pritisk do določene točke lahko tudi pozitiven vpliv na posameznika, večkrat pa postane škodljiv. Kljub temu, da danes ne moremo odpraviti vseh stresorjev na delovnem mestu, je naloga vodstva, da poiščejo dejavnike, ki bi lahko povzročili prevelik pritisk na delovnem mestu in si prizadevati za izboljšave (Sormaz & Tulgan, 2003).

Za posameznika je priporočljivo, da je odkrit sam do sebe, saj lahko le tako prepozna glavne vire stresa. Vsak se mora zavedati, da se bodo v njegovem življenju zagotovo pojavili stresni dogodki, zato moramo biti nanje pripravljeni. Priporočljivo je, da vsak vzdržuje zdrav življenjski slog, na način, da se redno in uravnoteženo prehranjuje, zmerno pije ter poskusimo ohraniti priporočeno težo. Vsak mora tudi znati določiti prioritete naloge, saj vsega na enkrat nihče ne more narediti (Kushwaha, 2014).

V organizaciji mora biti en glavnih ciljev vodij, da se njegovi zaposleni dobro počutijo in je raven stresa nizka (Schultz & Schultz, 2020). V kolikor zna vodja dobro reagirati v stresnih situacijah, je to lažje potem tudi za njegove zaposlene (Hardy, Carson & Thomas, 1998). Naloga vodje je, da s svojimi zaposlenimi deli čim več informacij, jasno opredeli naloge zaposlenih in njihove odgovornosti, pri vsem tem pa mora biti prijazen in učinkovit. Priporočeno je, da zaposleni sodelujejo pri posameznih odločitvah, ki vplivajo na njihovo delo, vodja naj se pogovori z njimi o njihovem urniku, zaposlene naj pohvali, če si to zaslužijo (Kushwaha, 2014).

V kolikor bodo organizacije opravile dobro delo, se bo uspešnost trajnostno povečala kot rezultat dobrega počutja zaposlenih. Včasih je veljalo prepričanje, da v kolikor se vodstvo ukvarja z ljudmi in njihovim počutjem, odvrta usmerjenost k uspešnosti. Danes na podlagi vseh raziskav tega prepričanja ni več. Z metaanalizo 72 študij so ugotovili, da programi za promocijo zdravja pri delu vplivajo na nižjo stopnjo odsotnosti z dela ter hkrati tudi na nižje stroške zdravstvene oskrbe (Aldana, 2001). V Združenih državah Amerike so v treh letih izvajanja programov, letno prihranili približno 225 dolarjev na zaposlenega pri zdravstvenih stroških (Ozminkowski in drugi, 2002). Najbolj učinkovita metoda za zmanjševanje stresa je prepoznan progresivni trening sproščanja, ki traja približno 20 minut. Je učinkovit pri zmanjševanju stresa in hkrati tudi pri fizioloških znakih stresa, kot sta srčni utrip in kortizol sline (Pawlow & Jones, 2002). Lahko pa izvedemo še krajši trening sprostitve, ki je ravno tako pokazal pozitivne učinke. Pri tem je tudi bolj realno pričakovati, da ga bodo zaposleni izvajali, saj vzame manj časa (Jacobs in drugi, 2001).

Obvladovanje stresa se razvrsti glede na fokus obvladovanja stresa ter na raven, na kateri poseg poteka (De Jonge & Dollard, 2002), kot je to prikazano na sliki 5. Fokus obvladovanja stresa se razvrsti na primarne, sekundarne in terciarne posege. Pri prvih je namen preprečiti pojav stresa, na način, da se odstrani vir in poveča vzrok za dobro počutje. Pri sekundarnih se osredotočajo na zmanjšanje resnosti in trajanja izpostavljenosti stresu, ko se ta že pojavi, predvsem pa je cilj, da ta raven ne postane problematična. V kolikor pa je stres že premočan, pa želijo te posameznike s terciarnim posegom rehabilitirati. Pri tem pa ločimo dve ravni posega, in sicer se ločijo na posamezne in organizacijske ravni. Posamezna raven se osredotoča na pomoč zaposlenim, da jih nauči obvladovati stres, na organizacijski ravni pa poskušajo spremeniti prakse, ki so namenjene vsem zaposlenim (Holman, Johnson & O'Connor, 2018).

Slika 5: Tipologija posegov za obvladovanje stresa

Tip intervencije	Posamezna	Organizacijska
Primarna	<ul style="list-style-type: none"> - izbira in ocena - zdravniški pregled pred zaposlitvijo 	<ul style="list-style-type: none"> - preoblikovanje delovnih mest - delovni čas in urnik - usposabljanje za vodstvo
Sekundarna	<ul style="list-style-type: none"> - trening čuječnosti - promocija zdravja in gibanja - kognitivno vedenjska terapija - relaksacija - meditacija - osebno usposabljanje - terapija za skupino - trening psihosocialnih intervencij - usposabljanje za uporabljanje spretnosti - trening odpornosti 	<ul style="list-style-type: none"> - izboljšanje komunikacije in odločanja - obvladovanje konfliktov - skupine za medsebojno podporo - mentorstvo in karierni cilji
Terciarna	<ul style="list-style-type: none"> - pomoč za zaposlene - svetovanje - pomoč pri posttravmatskem stresu - upravljanje invalidnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - poklicna rehabilitacija - nadomestitev

Prيرهeno po De Jonge & Dollard (2002).

Tipologija posegov za obvladovanje stresa tako pomeni, da so lahko tako posamezne kot organizacijske primarne, sekundarne in terciarne narave (Holman, Johnson & O'Connor, 2018).

Cilj sekundarnih intervencij na individualni ravni pa je zaposlene naučiti spretnosti in jim predstaviti sposobnosti kako naj se obvladuje stres, tudi s pomočjo dejavnosti. Pri tem uporabljajo različne tehnike, kot so meditacija, sprostitvev, trening čuječnosti, vadbe ter izobraževanje o medosebnih veščinah. Te tehnike spodbujajo uravnavanje čustev, poskušajo v celoti odstraniti ali vsaj zmanjšati raven stresa, ki ga posameznik doživlja. Priporoča se tudi kombinacija teh tehnik, saj s tem posameznik razvija več sposobnosti hkrati (Holman, Johnson & O'Connor, 2018). Tehnike sproščanja so vzpostavljene na podlagi predpostavke, da so si stanja stresa in sproščenosti nasprotna (Russell, 1979). To pomeni, da posameznik ne more biti hkrati sproščen in pod stresom, ampak v kolikor je zelo sproščen, to pomeni, da občuti nizko stopnjo stresa in obratno. Tehnike za sproščanje se osredotočajo na znižanje simptomov stresa, progresivna mišična sprostitvev pa obravnava napenjanje in sproščanje različnih mišic v točno določenem vrstnem redu. Trajanje in obseg mišic se lahko razlikujejo, vendar vse tehnike dosežejo mišično sprostitvev posameznika v nekaj minutah (Murphy, 2003). Vedno bolj priznana je tudi tehnika meditacije, ki pa se osredotoča na duševni proces. Korenine meditacije lahko najdemo v verski praksi, vendar so sedaj razvili standardizirane metode, ki so primerne za klinična preskušanja, kar po navadi pomeni, da posameznik sedi na mirnem mestu in ponavlja posamezne besede (Carrington in drugi, 1980). Kot dodatno tehniko za sproščanje pa se uporablja tudi dihalno tehniko, kjer se posameznik osredotoči na vdih in izdih.

Pri kognitivni vedenjski terapiji terapevt poskuša s posameznikom ugotoviti napačne predstave o vzrokih stresa ter mu jih boljše razložiti in na ta način spremeniti. Kognitivna vedenjska terapija namreč predpostavlja, da psihološka stiska ne mine oziroma se razvije, predvsem zaradi napačnih predstav o dogajanju. S tem, ko spreminjajo dožemanje dogodkov, spodbujajo posameznika, da se drugače odziva na stresne dogodke (Hofmann & Asmundson, 2008). Cecil in Forman (1990) sta z intervencijo med učitelji, dokazala, da je kognitivna vedenjska terapija bolj zmanjšala stres med učitelji kot skupina za medsebojno podporo. Z učitelji sta opravila terapijo v treh fazah, in sicer sta jih najprej izobrazila o stresu in njegovih vzrokih, nato so poskusili prestrukturirati posameznikove misli ter jih na koncu naučiti novega odziva na določene stresne dogodke.

Zelo podoben je tudi trening čuječnosti, katerega cilj je enako prilagoditi odzive na stresne dogodke. To pa dosežejo s tem, da spodbujajo stanja pozornosti, kar pomeni, da se posvetijo predvsem mislim in čustvom posameznika in to sprejmejo na sočuten način (Kuyken in drugi, 2010). Želja je spodbuditi dobro počutje, s tem da se pri treningu ne izogibajo negativnim mislim ali izkušnjam ter jih na ta način poskušajo na novo prilagoditi (Richards & Gross, 1999).

Terapije pozornosti vključujejo več različnih tehnik, in sicer tehniko sprejemanja in zavzemanja ter kognitivno terapijo (Teasdale in drugi, 2000). Pogostokrat uporabljajo tudi joga, meditacija in skeniranje telesa, saj je pri tej terapiji poudarek namenjen zavedanju stanj pozornosti. Kasneje poskušajo ugotoviti kako posameznik odreagira na negativne misli in s tem dosežejo, da posameznik te občutke sprejme in naslednjič lahko odziv prilagodi. Kot najbolj pomembna študija za raziskovanje vpliva terapije pozornosti, velja študija Hülshagerja, Albertsa, Feinholdta in Langa (2013), kamor so vključili zaposlene iz različnih panog. V študiji so ugotovili, da so tisti posamezniki, ki so se udeležili treninga pozornosti poročali o nižji ravni čustvene izčrpanosti in hkrati o višji ravni pozornosti in osredotočenosti na delo.

Skozi čas so se razvile tudi druge tehnike, v organizacijah sta posebej priljubljeni še izobraževanje zaposlenih o stresu in kako ga obvladovati ter spodbujajo promocijo zdravja. Ta naj bi bila osnovana na predpostavki, da zdrav življenjski slog izboljša počutje posameznika (Anger in drugi, 2015). Vse te tehnike se osredotočajo na posameznika, največkrat žal že na tistega, ki ga stres ovira pri delu in življenju (Csiernik, 2011).

Cilj primarnih intervencij pri organizacijah je najti način, kako bi odstranili vzroke stresa na način, da dejansko spremenijo prakse v organizaciji. Tukaj govorimo predvsem o načinu vodenja, zdravju, delovnem času ter varnostjo pri delu (Anger in drugi, 2015). Po navadi to pomeni, da so preoblikovali delovna mesta, katerim so prilagodili delovne značilnosti. Včasih gre za manjše spremembe, drugi pa se lotijo večjih sprememb, z namenom, da izboljšajo počutje zaposlenih (Holman & Axtell, 2016).

Cilj sekundarnih intervencij pri organizacijah je uvajanje sprememb, ki pomagajo zaposlenim, da se znajo spoprijeti s stresom. To organizacije dosežejo predvsem s tem, da uvedejo medsebojno podporo, kjer se lahko zaposleni pogovarjajo o težavah (Peterson, Bergström, Samuelsson, Åsberg & Nygren, 2008). Dodatno organizirajo še tečaje za izboljšanje komunikacijskih veščin, kjer se zaposleni nauči obvladovati konfliktna situacije in se s tem ogne stresu (Leiter, Laschinger, Day & Oore, 2011).

Na organizacijski ravni se obe stopnji intervencij med seboj prepletata in ni ravno jasne ločnice med njima oziroma je izvajanje intervencij v organizacijah težavno in zapleteno. Uspešne intervencije v organizacijah vključujejo štiri stopnje, in sicer priprava, kjer zagotovijo podporo, sledi presejanje, s katerim prepoznajo tveganja, sledi jim načrtovanje ukrepov oziroma zbiranje pobud za spremembe ter na koncu sledi izvajanje, kjer poskušajo spremembe vključiti v proces organizacije (Nielsen, Randall, Holten & González, 2010). Intervencije se v organizacijah razlikujejo tudi po številu udeležbe zaposlenih. V kolikor gre recimo za prenovo delovnih mest, so pri tej intervenciji sodelovali le menedžerji in svetovalci. Nekateri študije kažejo, da naj bi bilo sicer pozitivno, če bi prenovi sodelovali vsi zaposleni, saj bi s tem lahko dosegli bolj kontekstualno ustrezne spremembe ter hkrati tudi boljše počutje zaposlenih, ker so pri spremembi sodelovali (LaMontagne, Keegel, Louie, Ostry & Landsbergis, 2007). Organizacije pa se temu izogibajo, saj to vseeno lahko

poveča zapletenost in frustracijo zaposlenih, ki niso dovolj izkušeni za take spremembe ter hkrati poveča stroške s tem, ko odstrani zaposlene iz svojih delovnih nalog.

V zadnjem času pa nekatere organizacije že poskušajo kombinirati intervencije na individualni in organizacijski ravni. Najpogosteje se zgodi, da intervencije, ki so namenjene zdravju zaposlenih, vključujejo skupaj z intervencijo zdravja na organizacijski ravni. S tem lahko dosežejo, da zaposleni pridobijo nove izkušnje za obvladovanje stresa, organizacija pa s tem zmanjša vzroke stresa in izboljša počutje zaposlenih (Anger in drugi, 2015).

Vsaka organizacija si želi zagotoviti dobro počutje svojih zaposlenih, vendar prepoznati način kako se te naloge lotiti, ni enostavno. Danes se zato večina organizacij loti pomoči na ravni posameznika in ne celotne organizacije. Za psihološko zdravo delovno mesto je potrebna uveljavitev različnih praks, ki povezujejo zdravje in dobro počutje zaposlenih ter učinkovitost organizacije (Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006). Ameriško psihološko združenje vsako leto nagraduje delodajalce, ki si poskušajo zagotoviti zdrava delovna mesta. Te nagrade so se izkazale kot dober motivator, saj so bili zaposleni bolj zavzeti za svoje zdravje, kar je vplivalo tudi na večjo produktivnost in dohodek organizacije (Grawitch, Ballard & Erb, 2015).

Organizacije se osredotočajo predvsem na uravnavanje stresa pri posameznikih, za kar promovirajo jogo, vadbe, organizacijo prostega časa ter svetovalne pogovore (Biron & Karanika-Murray, 2014). Ganster in Perrewé (2011) sta izpostavila, da moramo biti pri odkrivanju vzrokov stresa v organizaciji, saj je ta predvsem posledica premajhnega števila zaposlenih ter pomanjkanja večšin za opravljanje svojega dela.

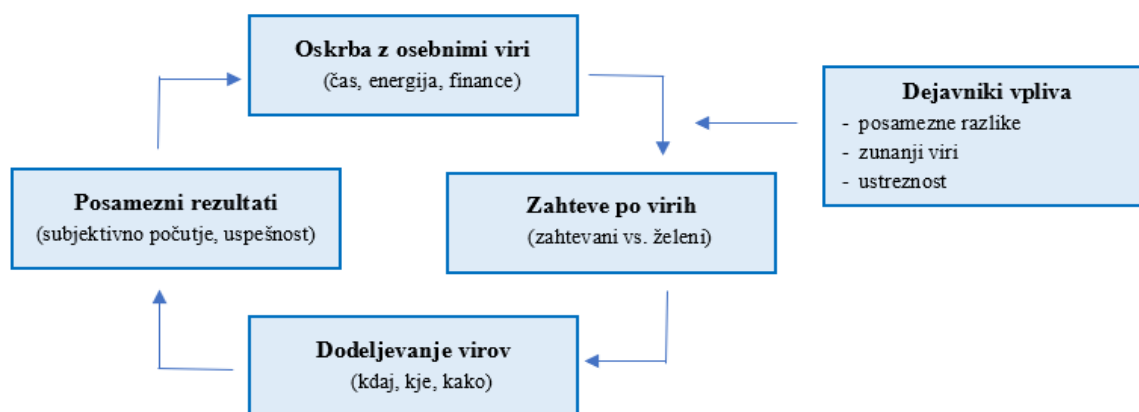
Grawitch, Gottschalk in Munz (2006) so predstavili pet vrst psihološko zdravih praks na delovnem mestu, ki prispevajo k dobremu počutju v organizaciji, in sicer zdravje in varnost, vključenost zaposlenih, ravnovesje med delom in prostim časom ter prepoznavanje zaposlenih pri dobro opravljenem delu. Glede na raziskave so ugotovili, da imajo najbolj pozitivne vplive promocije na področju zdravja in varnosti, vseeno pa tudi ostale štiri pomembno pripomorejo k boljšemu obvladovanju stresa. Že leta 1989 sta Ganster in Fusilier ugotovila, da se tisti, ki je samostojen pri svojem delu in ima nadzor kako je njegova naloga opravljena, tudi bolje počuti. Tudi v letu 2009 so Randall, Nielsen in Tvedt ugotovili, da je vključenost zaposlenih zelo pomembna za učinkovitost organizacije, zato priporočajo, da se zaposlene vključi v komunikacijo, ocenjevanje ter razvoj dela. Barney in Elias (2010) sta predstavila rezultate o uspešnem usklajevanju prostega časa z delom. Rezultati so pokazali, da gre za pomemben faktor, katerega učinki so manj očitni, vpliva pa na večjo angažiranost zaposlenega ter znižuje stres. Pri rasti in razvoju zaposlenega so pomembna tri področja. Zaposlenemu je priporočeno ponuditi različna usposabljanja, ki pripomorejo k obvladovanju stresa, kot so sproščanje, odpornost in upravljanje s časom (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006). Pomembno je tudi, da zaposlenim organizacija nudi trajnost zaposlitve, vendar se v zadnjih letih že omenja, da bi morali zaposleni biti pripravljeni na spremembe in jih z učenjem znati obvladovati. Na zadnje pa je zelo pomembna tudi komunikacija z vodjem,

kateri bi moral aktivno sodelovati pri obvladovanju stresa med zaposlenimi (Boyatzis, Smith & Blaize, 2006). Kot zadnjo prakso se omenja prepoznavanje zaposlenih, za kar je bilo ugotovljeno, da v kolikor tega ni, to močno vpliva na stres zaposlenih (Kazi & Haslam, 2013). Vseeno je pri tem potrebno biti pazljiv, saj lahko napredovanja s seboj prinesejo tudi slabe učinke. Vse izboljšave, kot je recimo višja plača, po dveh letih nimajo več pozitivnega vpliva in se zadovoljstvo lahko začne zmanjševati, saj se začnejo soočati z novimi izzivi (Johnston & Lee, 2013). V vsakem primeru pa pomanjkanje priznanj v zaposlenemu lahko pojavi dvom, da njegovo delo ni ustrezno, zato je potrebno najti pravo mero priznavanja.

Vsak posameznik se na različne stresorje, v različnem obdobju, odziva po svoje. Grawitch, Ballard in Erb (2015) so oblikovali okvir za dodeljevanje osebnih virov, kot je to prikazano na sliki 6, s čimer so želeli razložiti medsebojno delovanje z uporabo samoregulacije. Z njegovim razumevanjem lahko organizacija zazna kako pristopiti do reševanja problemov in se zaveda v katere dejavnosti in nivoje se mora usmeriti.

Posameznik ima v vsakem trenutku različno količino energije, časa in financ, katere vplivajo na njegov odziv. Pri tem se glede nato sam odloči koliko česa bo porabil za posamezno situacijo in v kolikor je pri tem uspešen, se bolje počuti. Pri samoregulaciji je mogoče vire opredeliti objektivno ali subjektivno. Pri objektivni oceni govorimo o na primer dejstvu, da ima dan 24 ur, pri subjektivni oceni, pa govorimo o tem, ali imamo voljo se z nečim ukvarjati, na primer 2 uri (Grawitch, Ballard & Erb, 2015).

Slika 6: Okvir za dodeljevanje osebnih virov



Prerejeno po Grawitch, Ballard & Erb (2015).

Naslednja točka v okvirju opisuje dejstvo, da so nekateri viri omejeni (na primer število ur v enem dnevu), druga pa je mogoče obnoviti (na primer dobro počutje ob prejemu plače vsak mesec) oziroma povečati (na primer si privoščimo masažo, ki nam povrne energijo). Se pravi, da na število ur v dnevu ne moremo vplivati, lahko pa vplivamo kako jih bomo izkoristili oziroma bi se morali izobraževati na kakšen način obnoviti energijo (na primer z zdravo prehrano in gibanjem) (Grawitch, Ballard & Erb, 2015).

Na koncu je seveda pomembno kako posameznik zazna neko zahtevo. Ugotovljeno je bilo, da bo posameznik za zahtevo, ki mu je všeč, porabil manj energije kot v nasprotnem primeru (Hobfoll, 1989).

Poleg naštetih dejavnikov na naše počutje vpliva še mnogo drugih, kot so osebnost, stališča, podpora in demografija, zato je ugotovitev kako in kje začeti s promocijo obvladovanja stresa v organizaciji težka. Pri ocenjevanju tega je vodstvo lahko pozorno na nekaj kritičnih točk, ki se pojavljajo najpogosteje. V organizaciji se lahko pojavlja preveliko število zahtev, ki jih zaposleni niso sposobni opraviti, pomanjkanje zaposlenih glede na obseg dela, pomanjkanje ustreznega kadra za posamezne naloge, neučinkovita dodelitev sredstev ter kot rezultat vsega tega, negativni rezultati. V večini primerov gre za skupek vseh opisanih področij, zato mora vodstvo najti celovit pristop k reševanju. Pristopi so si med seboj seveda različni, vseeno pa imajo nekaj skupnih značilnosti (Grawitch, Ballard & Erb, 2015). Giga, Cooper in Faragher (2003) menijo, da mora biti v tem procesu močno vpeto celotno vodstvo, vzpostavljena mora biti ustrezna in jasna komunikacija, oblikovati se mora neka strategija, ki jo je potrebno ves čas preverjati in ustrezno nadgraditi.

V kolikor povzamemo, je za celovit pristop pomembnih šest korakov, in sicer podpora celotnega vodstva, ocena potreb, vključenost zaposlenih, oblikovana strategija za obvladovanje stresa v organizaciji, oblikovan ustrezen izvedbeni načrt ter izvedeno mora biti ocenjevanje izpolnjevanja strategije ter njeno izboljšanje (Grawitch, Ballard & Erb, 2015).

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA S PRIPOROČILI

3.1 Zasnova raziskave in metodologija

V tem delu magistrskega dela bomo predstavili raziskavo, ki preučuje predstavljena konstrukta o avtentičnem vodenju ter stresu na delovnem mestu. Raziskava bo predstavljena za izbrano organizacijo v telekomunikacijski panogi. Uporabili smo multimetodološki pristop, ki vključuje kvalitativno metodo, za kar smo izvedli štiri intervjuje ter tudi kvantitativno metodo, ki vključuje ankete. Z intervjuji smo želeli globji vpogled v zaznavanje avtentičnega vodenja ter stresa na delovnem mestu oziroma na kakšen način vodje v izbrani organizaciji vodijo svoje zaposlene in na kakšen način poskušajo uravnati stres. Enako smo želeli preveriti tudi med zaposlenimi ali njihove vodje uporabljajo način avtentičnega vodenja in kako se spopadajo s stresom. S pomočjo rezultatov na koncu predstavimo svoje ugotovitve in pripravimo priporočila tako za vodje kot celotno organizacijo.

3.1.1 Cilji raziskave

Naš cilj empiričnega dela je preučiti oba izbrana konstrukta, konstrukt avtentičnega vodenja ter obvladovanje stresa na delovnem mestu, na primeru izbrane organizacije v

telekomunikacijski panogi. Iz tega želimo preučiti predvsem vpliv avtentičnega vodenja v izbrani organizaciji na pojav stresa med njihovimi zaposlenimi.

3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da je avtentično vodenje pozitivno in neposredno povezano z obvladovanjem stresa na delovnem mestu za izbrano organizacijo. Pri tem v primeru, ko so ravni interakcij s sodelavci višje, bojo ravni stresa nižje, ob predpostavki, da je vodja visoko avtentičen. Obratno velja, da bodo v primeru visokega števila interakcij, ravni stresa višje kadar bo zaznано nižje avtentično vodenje sledilcev.

Pri tem naša raziskava temelji na štirih raziskovalnih vprašanjih, ki so zbrana v tabeli 1.

Tabela 1: Raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje	
1	Ali je avtentično vodenje poznano in prisotno v izbranem podjetju?
2	Ali se v izbranem podjetju pokaže pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na stopnjo stresa zaposlenih?
3	Ali se v izbranem podjetju pokaže pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na stopnjo stresa vodij?
4	Kako se podjetje spopada z obvladovanjem stresa zaposlenih in vodij?

Vir: lastno delo.

S pridobljenimi rezultati kasneje odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja ter potrdimo oziroma ovržemo predhodno zastavljeno temeljno tezo.

3.1.3 Metodologija raziskave

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in empirično-raziskovalni del. V teoretičnem delu je pozornost najprej namenjena konstrukt avtentičnega vodenja medtem ko je drugo poglavje namenjeno konstrukt obvladovanja stresa. Glavno izhodišče raziskave so sekundarni viri, tako domače kot tuje strokovne literature na področjih avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa. Glavna metoda raziskovanja v teoretičnem delu je metoda deskripcije, ki je podkrepljena z metodama kompilacije in komparacije, saj je vsebina oblikovana na podlagi povzemanja in primerjave ugotovitev in pogledov različnih avtorjev.

Raziskovalni del je zasnovan na multimetodološki raziskavi in vsebuje tako kvalitativno kot kvantitativno raziskavo. V kvalitativno raziskavo so vključeni vodilni managerji, v kvantitativno pa njihovi zaposleni v izbrani organizaciji. Za kvalitativno raziskavo smo na podlagi znanstvenih izsledkov oblikovali intervju, ki ugotavlja lastno presojo avtentičnosti, njegovo stopnjo stresa ter zavedanje stopnje stresa med zaposlenimi, na kakšen način obvladujejo stres v njegovem oddelku ter kakšna je dovzetnost do dela med zaposlenimi. Za

kvantitativno raziskavo smo oblikovali anketo z zaprtimi tipi vprašanj, ki je namenjena zaposlenim. Z njo smo ugotavljali percepcijo sledilcev o avtentičnosti vodij ter raziskovali stres oziroma dobro počutje na delavnem mestu. Z kvalitativno raziskavo smo želeli doseči primerjavo teoretičnega dela z empiričnim in na podlagi tega oblikovati priporočila za vodstvo izbrane organizacije.

3.1.4 Oblikovanje in izvedba ankete

Za izvedbo raziskave smo oblikovali anketni vprašalnik zaprtega tipa. Vprašanja so postavljena s pomočjo tuje znanstvene literature. Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh vsebinskih sklopov, in sicer se prvi nanaša na avtentično vodenje, drugi pa na stres na delovnem mestu, zaključni pa se z demografskimi vprašanji.

Vprašalnik o avtentičnem vodenju smo priredili na podlagi različnih člankov. Pri sklopu o zaznavanju avtentičnega vodenja smo le tega razdelili na dva dela. Prvi del se nanaša na zaznavanje avtentičnega vodenja pri samem zaposlenem, drugi del pa se nanaša na zaznavanje avtentičnega vodenja pri posameznikovi vodji. Pri tem imata oba sklopa enakih petnajst trditvev, na katere anketiranec odgovarja s pomočjo Likertove petstopenjske ordinalne lestvice. Anketiranec pri vsaki trditvi označi koliko se z njo strinja, in sicer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinja in 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinja. Trditve, ki se nanašajo na zaznavanje avtentičnega vodenja oziroma avtentičnosti pri sebi, so zbrane v tabeli 2.

Tabela 2: Trditve, nanašajoče se na zaznavanje avtentičnosti pri sebi

Trditve	
1	Poznam svoje lastne vrednote.
2	Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.
3	Imam jasno postavljene osebne cilje.
4	Vem, kaj me motivira.
5	Pri delu se ne pretvarjam.
6	Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.
7	Brez večjih težav se prilagajam spremembam.
8	Zaupam svojim sodelavcem.
9	Z zaposlenimi imam pristne odnose.
10	Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.
11	Sem optimistična oseba.
12	Sem samozavestna oseba.
13	Verjamem v boljšo prihodnost.
14	Upoštevam mnenja drugih.
15	Delujem v interesu vseh sodelavcev.

Vir: lastno delo.

Enake trditve, ki se nanašajo na zaznavanje avtentičnosti pri vodji, so zbrane v tabeli 3.

Tabela 3: Trditve, nanašajoče se na zaznavanje avtentičnosti pri vodji

Trditve	
1	Vaš vodja pozna svoje lastne vrednote.
2	Vaš vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.
3	Vaš vodja ima jasno postavljene osebne cilje.
4	Vaš vodja ve, kaj ga motivira.
5	Vaš vodja se pri delu ne pretvarja.
6	Vaš vodja se ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.
7	Vaš vodja se enostavno prilagaja spremembam.
8	Vaš vodja zaupa svojim sodelavcem.
9	Vaš vodja ima s sodelavci pristne odnose.
10	Osebne težave vašega vodje ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.
11	Vaš vodja je optimistična oseba.
12	Vaš vodja je samozavestna oseba.
13	Vaš vodja verjame v boljšo prihodnost.
14	Vaš vodja upošteva vaše mnenje in mnenja drugih.
15	Vaš vodja deluje v interesu vseh sodelavcev.

Vir: lastno delo.

Drugi sklop trditvev v anketnem vprašalniku se nanaša na zaznavanje stresa na delovnem mestu. Vprašalnik, ki smo ga priledili, zajema štiriindvajset trditvev, za katere mora anketiranec oceniti kako pogosto so se pojavile v njegovih zadnjih šestih mesecih. Pri tem ocena 1 pomeni nikoli, ocena 5 pa nenehno. Trditve so zbrane v tabeli 4.

Tabela 4: Trditve, nanašajoče se na zaznavanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu

Trditve	
1	Razumem kakšne so moje dolžnosti in odgovornosti.
2	Razumem svoje cilje in cilje svojega oddelka.
3	Razumem kako moje delo ustreza cilju organizacije.
4	Na delu se počutim sproščenega.
5	Moje delo me osrečuje.
6	Moj delovni čas je prilagodljiv.
7	Moja delovna lokacija je fleksibilna.
8	Lahko se odločim, kdaj si vzamem dopust.
9	Vem, kako se lotiti svojega dela.
10	Navodila za nalogo so jasna.
11	Če je naloga težka, mi pomagajo sodelavci.
12	Dobivam povratne informacije o svojem delu.
13	Ker imam preveč dela, nekatere naloge ne pridejo na vrsto.
14	Če bi imel več časa, bi naloge opravil bolje.
15	Zaradi svojih opravljenih nalogah, sem cenjen med sodelavci.
16	Imam postavljene nedosegljive roke za izvedbo nalog.
17	Sam se odločam kako bom opravil posamezno nalogo.
18	Lahko se zanesem na svojega vodjo.
19	Lahko se zanesem na pomoč sodelavcev.
20	Med sodelavci je veliko trenj in jeze.
21	V službi sem izpostavljen ustrahovanju.

Se nadaljuje

Tabela 4: Trditve, nanašajoče se na zaznavanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu

Trditve	
22	Zavedam se, da so okoli mene sodelavci, ki so izpostavljeni ustrahovanju.
23	Če bi se zavedal ustrahovanja, vem kako ukrepati.
24	Če bi prijavil ustrahovanje, sem prepričan, da bi ukrepali.

Vir: lastno delo.

Zadnji sklop vprašanj pa sta demografska vprašanja, kjer preverjamo spol in starost anketiranca.

Anketo smo pripravili v orodju za spletne ankete 1KA in je bila aktivna od 1. do 15. junija 2021. Povezavo do ankete smo poslali kontaktni osebi v izbrani organizaciji, ki je nato povezavo delila naprej s celotno organizacijo. Na začetku ankete je bilo vsakemu posamezniku obrazloženo, da gre za anonimno zbiranje podatkov in da anketa ne traja več kot 10 minut. Anketni vprašalnik je na voljo v prilogi 1.

3.1.5 Oblikovanje in izvedba intervjujev

Izvedli smo štiri polstrukturirane globinske intervjuje, ki so potekali preko aplikacije Zoom, saj nam je bila zaradi epidemije Covid-19 fizična izvedba onemogočena. Intervjuje smo izvedli s štirimi različnimi vodji, katerim smo zastavili sedem v naprej pripravljenih vprašanj. Vprašanja smo postavili na podlagi uporabljene literature in se nanašajo na zaznavanje avtentičnosti ter stresa njihovih zaposlenih. Zbrana so v tabeli 5.

Tabela 5: Vprašanja za intervju

Vprašanja	
1	Kako bi opisali sebe kot vodjo na splošno (stil vodenja, odnos z zaposlenimi, način komunikacije)?
2	Ali kot vodja delujete v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami? V kolikor da, ali lahko navedete kakšen primer?
3	Kaj vam pomeni dober odnos s svojimi zaposlenimi?
4	Na kakšen način ste si pridobili njihovo spoštovanje?
5	Ali bi zase rekli, da ste samozavestna, optimistična in pozitivno naravnana oseba?
6	Kako odreagirate v stresnih situacijah? Ali imate občutek, da se znate obvladati v konfliktnih situacijah?
7	Na kakšen način poskušate sami obvladovati stres, da ne vpliva na vaše počutje in na kakšen način poskušate to reševati pri svojih zaposlenih?

Vir: lastno delo.

Intervjuvanci so na vprašanja odgovarjali prosto. Za celotne intervjuje smo nato pripravili transkripte, ki se nahajajo v prilogah 2-6.

3.1.6 Omejitve raziskave

V zadnjem letu je delo potekalo zelo drugače kot smo vajeni, saj smo se znašli sredi epidemije Covid-19. V izbrani organizaciji so delo opravljali od doma, kar ima lahko vpliv na rezultate naše raziskave. V teh razmerah je bilo verjetno več posameznikov izpostavljenih stresu. Nekaterim delo od doma ni ustrezalo in jim je že samo to povzročalo dodatni stres, spet drugi pa so morali poleg dela poskrbeti še za izobraževanje svojih otrok. Zavedati se moramo, da je tudi vodenje na nek način potekalo drugače, vendar menimo, da ima avtentično vodenje pozitiven vpliv na stres na delovnem mestu tudi v teh razmerah.

3.2 Analiza podatkov

3.2.1 Analiza anketnega vprašalnika

Na anketo je v celoti odgovorilo 59 anketirancev, za katere smo v sklopu demografskih vprašanj preverili kakšnega spola so. Na anketo je odgovorilo 61 % moških ter 39 % žensk, kar se vidi tudi v tabeli 6.

Tabela 6: Spol anketirancev

	Število anketirancev	% anketirancev
Moški	36	61
Ženska	23	39

Vir: lastno delo.

V sklopu demografskih vprašanj smo preverili še v katero starostno skupino anketiranci spadajo, kar smo predstavili v tabeli 7. Anketiranci najpogosteje spadajo v starostno skupino od 45 do 54 let (47 % anketirancev), samo 5 % anketirancev spada v starostno skupino med 25 do 34 let, nihče pa ni bil star manj kot 25 let.

Tabela 7: Starost anketirancev

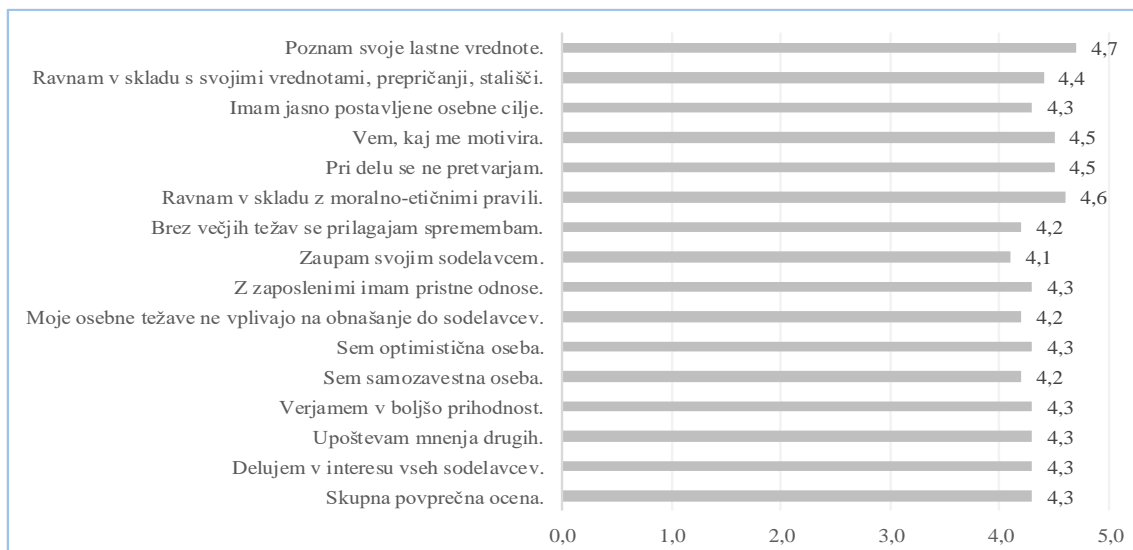
	Število anketirancev	% anketirancev
do 25 let	0	0
od 25 do 34 let	3	5
od 35 do 44 let	21	36
od 45 do 54 let	28	47
nad 54 let	7	12

Vir: lastno delo.

3.2.1.1 Zaznavanje avtentičnosti pri sebi

Kako posameznik zaznava avtentičnost pri sebi smo ocenjevali s petnajstimi trditvami. Na sliki 7 so prikazane povprečne ocene, ki kažejo na to ali posameznik prepozna avtentičnost pri sebi ali ne.

Slika 7: Povprečne ocene strinjanja o zaznavanju avtentičnosti pri sebi

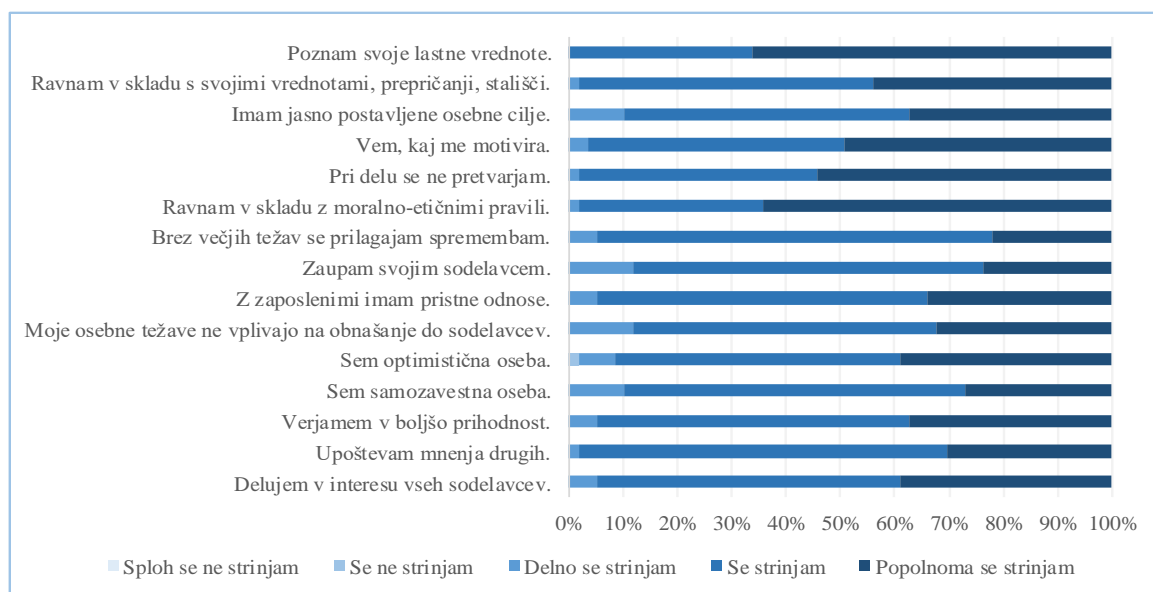


Vir: lastno delo.

Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvijo »Poznam svoje lastne vrednote«, s čimer se strinjajo s povprečno oceno 4,7. Sledi ji trditev »Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili«, s povprečno oceno 4,6 ter trditvi »Vem, kaj me motivira« in »Pri delu se ne pretvarjam«. Kar šest trditev je bilo ocenjenih s povprečno oceno 4,3, ki je tudi sicer povprečna ocena vseh trditev o zaznavanju avtentičnosti pri sebi. Najmanj se strinjajo s trditvijo »Zaupam svojim sodelavcem«, ki je ocenjena s povprečno oceno 4,1, sledijo pa ji trditve s povprečno oceno 4,2, in sicer »Brez večjih težav se prilagam spremembam«, »Moje osebne težave na vplivajo na obnašanje do sodelavcev« ter »Sem samozavestna oseba«. Rečemo lahko, da gre za visoko zaznavanje avtentičnosti pri sebi, saj nobena trditev ni ocenjena z manj kot povprečno oceno 4,0. To lahko vidimo tudi iz slike 8, ki kaže odstotkovno strinjanje anketirancev.

Na sliki 8 lahko vidimo, da anketiranci niti na eno trditev niso odgovorili s »Sploh se ne strinjam« ali »Se ne strinjam«. Tudi z odgovorom »Delno se strinjam« so odgovarjali zelo redko. Pri večini trditev so anketiranci odgovorili z odgovorom »Se strinjam«, le pri treh trditvah so anketiranci najpogosteje odgovorili z odgovorom »Popolnoma se strinjam«. Gre za trditve »Poznam svoje lastne vrednote«, s čimer so je popolnoma strinjalo 62 % anketirancev, s trditvijo »Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili« se je popolnoma strinjalo 60 % anketirancev ter 51 % anketirancev se je popolnoma strinjalo s trditvijo »Pri delu se ne pretvarjam«.

Slika 8: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o zaznavanju avtentičnosti pri sebi

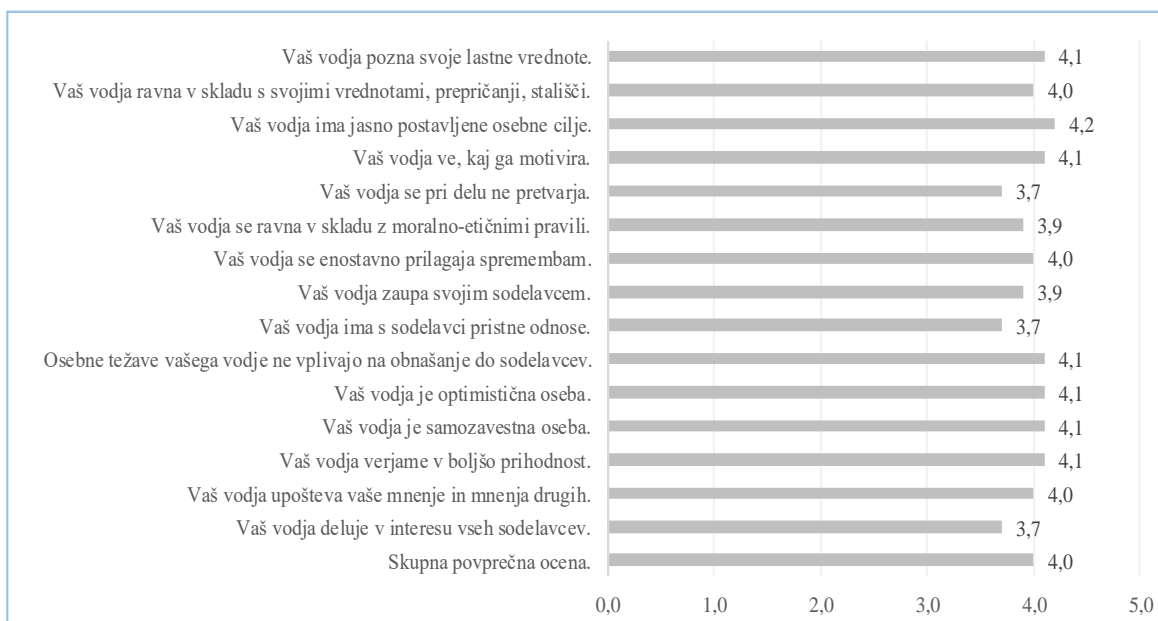


Vir: lastno delo.

3.2.1.2 Zaznavanje avtentičnosti pri vodji

Kako posameznik zaznava avtentičnost pri svoji vodji smo ocenjevali s petnajstimi enakimi trditvami kot prej, le da se sedaj nanašajo na vodjo. Na sliki 9 so prikazane povprečne ocene, ki kažejo na to ali posameznik prepozna avtentičnost pri vodji ali ne.

Slika 9: Povprečne ocene strinjanja o zaznavanju avtentičnosti pri vodji

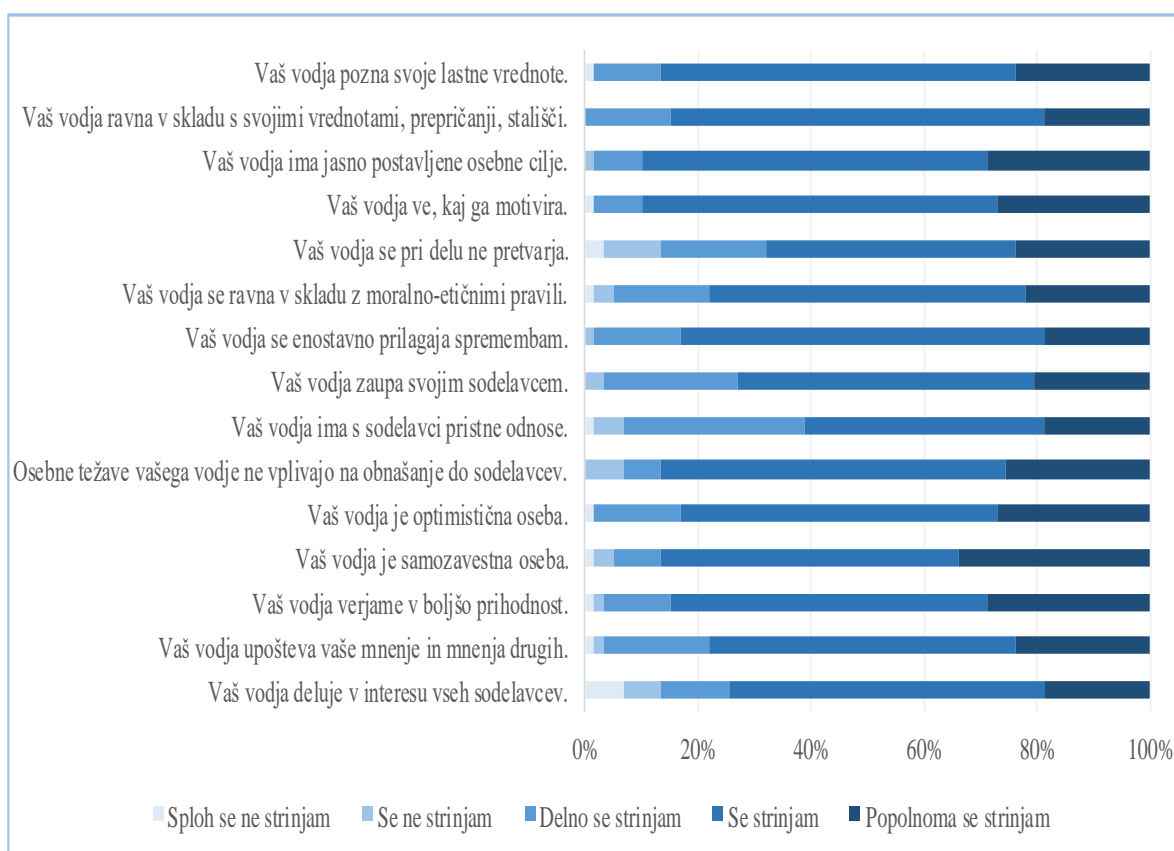


Vir: lastno delo.

Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvijo »Vaš vodja ima jasno postavljene osebne cilje«, s čimer se strinjajo s povprečno oceno 4,2. Sledi ji deset trditev, ki so ocenjene s povprečno oceno 4,1 oziroma 4,0. Najmanj se strinjajo s trditvami »Vaš vodja se pri delu ne pretvarja«, »Vaš vodja ima s sodelavci pristne odnose« ter »Vaš vodja deluje v interesu vseh sodelavcev«, za katere je povprečna ocena 3,7. S povprečno oceno 3,9 se anketiranci strinjajo še z trditvama »Vaš vodja se ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili« in »Vaš vodja zaupa svojim sodelavcem«. Povprečna ocena vseh trditev o zaznavanju avtentičnosti pri vodji je 4,0, kar je nekoliko nižje kot pri zaznavanju avtentičnosti pri sebi. Vseeno gre še vedno za visoko zaznavanje avtentičnosti pri vodji, kar kaže tudi odstotkovno strinjanje anketirancev na sliki 10.

Na sliki 10 lahko vidimo, da so pri ocenjevanju zaznavanja avtentičnosti pri vodji, odgovarjali z vsemi petimi možnostmi, vendar sta bila odgovora »Sploh se ne strinjam« in »Se ne strinjam« uporabljena zelo redko. Tukaj je še bolj razvidno, da so anketiranci pri vseh trditvah v večini odgovorili z odgovorom »Se strinjam«. 62 % anketirancev se je strinjalo, da njihov vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in stališči. Najmanj izrazito strinjanje je bilo s trditvijo »Vaš vodja ima s sodelavci pristne odnose«, saj se je s to trditvijo strinjalo 40 % anketirancev, 30 % pa se jih je strinjalo delno.

Slika 10: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o zaznavanju avtentičnosti pri vodji



Vir: lastno delo.

3.2.1.3 Zaznavanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu

Kako posameznik zaznava in obvladuje stres na delovnem mestu smo ocenjevali s štiriindvajsetimi trditvami. Na sliki 11 so prikazane povprečne ocene, ki kažejo na to ali posameznik zaznava in obvladuje stres na delovnem mestu.

Slika 11: Povprečne ocene strinjanja o zaznavanju in obvladovanju stresa na delovnem mestu



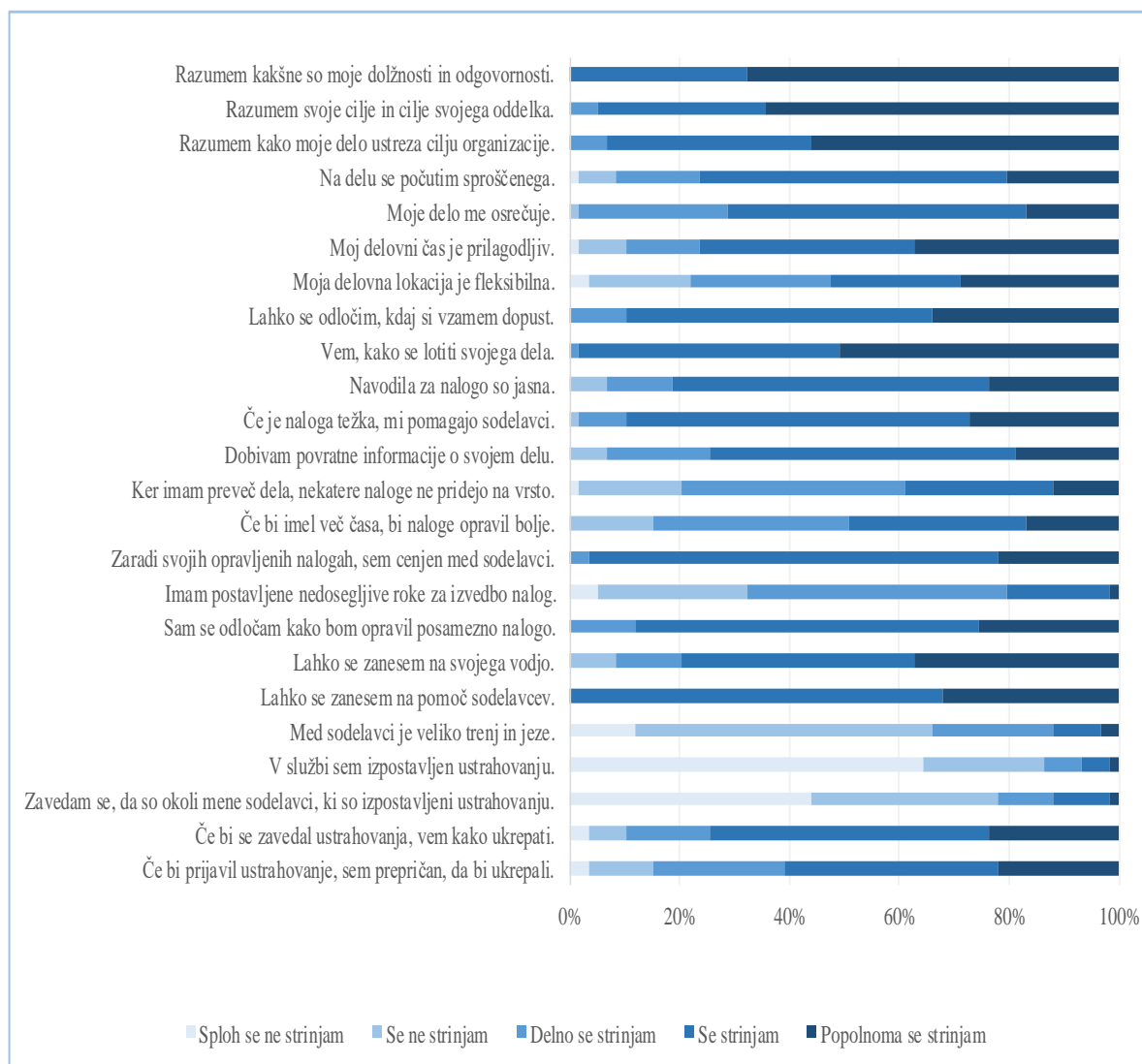
Vir: lastno delo.

V sklopu trditev, ki se nanašajo na zaznavanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu, lahko vidimo, da so anketiranci odgovarjali z različnimi povprečnimi ocenami. Najbolj se strinjajo s trditvijo »Razumem kakšne so moje dolžnosti in odgovornosti«, katera ima povprečno oceno 4,7 ter s trditvijo »Razumem svoje cilje in cilje svojega oddelka«, s povprečno oceno 4,6. Nadalje jim sledita trditvi s povprečno oceno 4,5, in sicer »Razumem kako moje delo ustreza cilju organizacije« ter »Vem, kako se lotiti svojega dela«. Večina trditev je ocenjenih s povprečno oceno od 3,5 do 4,3. Iz slike 11 lahko vidimo, da so štiri trditve ocenjene s povprečno oceno pod 3,0, vendar je glede na temo vprašanj to dober pokazatelj za zaznavanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu. Anketiranci se namreč

v povprečju ne strinjajo, da imajo postavljene nedosegljive roke za izvedbo nalog, ne strinjajo se niti s tem, da je med sodelavci veliko trenj in jeze. Še manj pa se strinjajo, da so njihovi sodelavci izpostavljeni ustrahovanju (povprečna ocena 1,9) oziroma, da so ustrahovanju izpostavljeni oni sami (povprečna ocena 1,6).

Iz slike 12 lahko vidimo, da so se anketiranci v večini popolnoma strinjali s trditvami o njihovih dolžnostih in odgovornostih (63 %), da razumejo svoje cilje in cilje svojega oddelka (60 %), da razumejo kako njihovo delo ustreza cilju organizacije (52 %) ter da vejo, kako se lotiti dela (48 %). Na drugi strani se najvišji delež anketirancev sploh ne strinja s trditvama, da so oni (60 %) ali njihovi sodelavci (41 %) izpostavljeni ustrahovanju. Najbolj neodločeni so pri trditvi »Ker imam preveč dela, nekatere naloge ne pridejo na vrsto« ter »Moja delovna lokacija je fleksibilna«.

Slika 12: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o zaznavanju in obvladovanju stresa na delovnem mestu

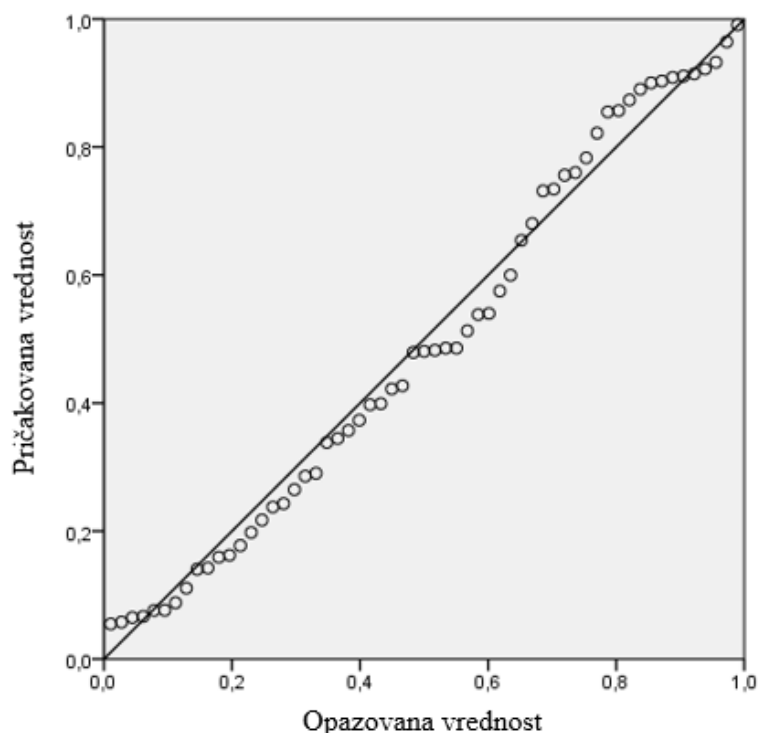


Vir: lastno delo.

3.2.1.4 Povezava med zaznavanjem avtentičnosti pri sebi in zaznavanju ter obvladovanju stresa na delovnem mestu

Dodatno smo želeli preveriti še vpliv avtentičnosti zaposlenih na zaznavanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu, ki je prikazano na sliki 13. To smo preverjali z linearno regresijo, ki smo jo izvedli v programu SPSS.

Slika 13: Vpliv avtentičnosti zaposlenih na zaznavanje in obvladovanje stresa



Vir: lastno delo.

Iz tabele 7 lahko vidimo, da je značilnost 0,000, kar pomeni, da avtentičnost zaposlenih vpliva na zaznavanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu. V primeru, da se avtentičnost zaposlenih poveča za 1 točko, se poveča tudi stres za 0,470.

Tabela 8: Primerjalna kodirna tabela

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardni koeficienti	t	Značilnost	Statistika kolinearnosti	
		B	Standardni odklon	Beta			Toleranca	VIF
1	(Konstanta)	2,362	0,494		4,782	0,000		
	Stres	0,545	0,135	0,470	4,023	0,000	1,000	1,000

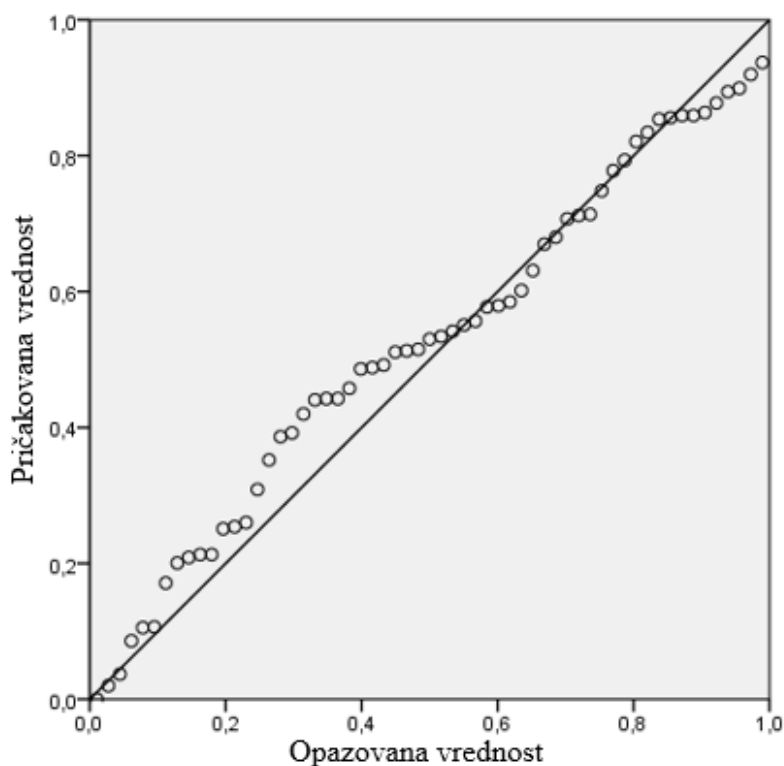
Odvisna spremenljivka: Avtentičnost zaposlenih

Vir: lastno delo.

3.2.1.5 Povezava med zaznavanjem avtentičnosti pri vodjah in zaznavanju ter obvladovanju stresa na delovnem mestu

Ravno tako smo želeli preveriti vpliv avtentičnosti vodij na zaznavanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu, ki pa je prikazano na sliki 14. To smo ravno tako preverjali z linearno regresijo, ki smo jo izvedli v programu SPSS.

Slika 14: Vpliv avtentičnosti vodij na zaznavanje in obvladovanje stresa



Vir: lastno delo.

Iz tabele 8 lahko vidimo, da je značilnost 0,002, kar pomeni, da tudi avtentičnost vodij vpliva na zaznavanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu. V primeru, da se avtentičnost vodij poveča za 1 točko, se poveča tudi stres za 0,391.

Tabela 9: Primerjalna kodirna tabela

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardni koeficienti	t	Značilnost	Statistika kolinearnosti		
	B	Standardni odklon	Beta			Toleranca	VIF	
1	(Konstanta)	1,073	0,909		1,180	0,243		
	Stres	0,800	0,249	0,391	3,209	0,002	1,000	1,000

Odvisna spremenljivka: Avtentičnost vodij

Vir: lastno delo.

3.2.2 Analiza intervjujev

Prepoznavanje avtentičnosti smo z intervjujem preverjali tudi med samimi vodjami. Intervjuvali smo štiri vodje v izbranem podjetju, pri katerih smo preverjali na kakšen način vodijo svoje zaposlene, ali njihovo počutje vpliva na samo delo, ali sledijo svojim ciljem ter na kakšen način obvladujejo stresne situacije. Analizo intervjujev smo predstavili v kodirni tabeli 9, kjer vrednost 1 pomeni, da ne drži, vrednost dva, da niti ne drži niti drži ter vrednost 3, da drži.

Tabela 10: Primerjalna kodirna tabela

	Intervjuvanec 1	Intervjuvanec 2	Intervjuvanec 3	Intervjuvanec 4
Moja komunikacija je jasna in odprta	3	3	3	3
Delujem v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami	3	3	3	3
Dober odnos z zaposlenimi mi veliko pomeni	3	3	3	3
Zaposleni me spoštujejo	3	3	3	3
Sem samozavestna, optimistična in pozitivno naravnana oseba	3	3	3	2
Dobro obvladujem stresne situacije	2	3	3	2
Poznam način kako obvladovati stresne situacije	3	3	3	3

Vir: lastno delo.

Glede na rezultate pridobljenih intervjujev, lahko rečemo, da se vodje, ki so sodelovale v raziskavi zavedajo, da morajo imeti jasne cilje in biti zvesti sebi. Hkrati so sicer še izpostavili, da se ves čas soočajo s stresnimi situacijami, katere različno vplivajo na posameznika, vendar se na različne načine trudijo, da ne bi stres na njih vplival preveč. Vsi štiri intervjuvanci so izpostavili, da mora biti med njimi in zaposlenimi zgrajeno medsebojno spoštovanje, saj so le na ta način kot ekipa sposobni dobro opraviti delo. Vodji 2 in 4 sta izpostavili še, da si ves čas želita svoje zaposlene motivirati in posameznika usmeriti na tisto področje, na katerem so res dobri. Vse štiri vodje se trudijo delati v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami. Vodja 2 je izpostavil, da sicer dovoljuje, da se mu predstavijo drugačni pogledi na posamezno stvar, vendar ne želi, da se mu karkoli vsiljuje. Izpostavil je, da moramo znati spoštovati drugačna mnenja. Pri tem je vodja 4 izpostavil situacijo, ki potrjuje njegovo mnenje, da deluje s svojimi vrednotami, saj je pred časom bil pripravljen ponuditi svoj odstop, ko so od njega pričakovali, da stori nekaj, kar ni v skladu z njegovimi prepričanji. Vsi štiri so se strinjali, da se morajo zaposleni dobro počutiti na

delovnem mestu, saj kot je izpostavil vodja 1, le takrat zaposleni ustvarjalno razmišljajo. Vse štiri vodje so ocenili, da jih njihovi zaposleni spoštujejo, saj se do njih obnašajo korektno in jim nudijo podporo, ko jo potrebujejo. Vsi štirje so se tudi ocenili kot optimistične in samozavestne. Pri tem je vodja 3 omenil, da je včasih celo nekoliko naiven, vodja 4 pa je izpostavil, da mora na samozavesti še nekoliko delati in da ji pri tem pomagajo predvsem izkušnje in delo s svetovalci. Vse štiri vodje so izpostavile, da se s stresom srečujejo skoraj vsakdan in da jih dejansko izkušnje najbolj pripravijo na prihodnje situacije. Kot je omenil vodja 3, je pomembno predvsem to, da se umiri in iz druge perspektive oceni situacijo in proba najti najboljšo rešitev. Vsi se tudi trudijo stres uravnnavati v svojem prostem času, ko se lahko ukvarjajo s svojimi hobiji. Svojim zaposlenim pa poskušajo pomagati predvsem s pogovorom in zavedanjem, da jim vodja stoji ob strani. Vodja 2 je povedal, da je zelo pozoren na stres pri zaposlenih, zato jih skoraj vsak dan vpraša kako so in jih pri tem opazuje, da opazi kakšno spremembo.

Glede na rezultate intervjujev in ankete, lahko rečemo, da so med seboj usklajeni in izkazujejo, da avtentično vodenje vpliva na manjši stres na delovnem mestu oziroma da ga znajo bolje obvladovati.

3.3 Ugotovitve in priporočila

3.3.1 Vrednotenje dela

V začetku smo s preučitvijo tuje in domače znanstvene literature predstavili konstrukta avtentičnega vodenja ter obvladovanje stresa na delovnem mestu, s čimer smo prispevali k znanosti s teoretičnega vidika. Nato smo s pridobitvijo relevantnih podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika in intervjujev prišli do ugotovitev stanja v izbrani organizaciji v telekomunikacijski panogi, kar nam je omogočilo, da smo lahko odgovorili na naša raziskovalna vprašanja.

Ali je avtentično vodenje poznano in prisotno v izbranem podjetju?

Rezultati ankete in intervjujev so pokazali, da je avtentično vodenje v izbranem podjetju prisotno. Iz rezultatov ankete smo videli, da zaposleni sebe ocenjujejo bolj avtentične kot svoje vodje. Vendar so ocene tudi za vodje še vedno zelo visoke. To so potrdili tudi same vodje, katere smo intervjuvali. Vsi želijo delati v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami.

Ali se v izbranem podjetju pokaže pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na stopnjo stresa zaposlenih?

Rezultati ankete so pokazali, da je med zaposlenimi prisotna nizka stopnja stresa. Vsi se zavedajo svojih nalog in obveznosti, razumejo tudi kakšna je njihova vloga v ekipi. Predvsem pa ne ocenjujejo, da bi imeli postavljene nedosegljive roke za pripravo nalog, v njihovih ekipah ni zaslediti večjih trenj, nihče pa ne opazi ustrahovanja. Glede na to, da so

v povprečju svoje vodje ocenili kot avtentične, lahko potrdimo, da ima avtentično vodenje pozitiven vpliv na stopnjo stresa med zaposlenimi.

Ali se v izbranem podjetju pokaže pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na stopnjo stresa vodij?

Rezultati analize so pokazali, da avtentično vodenja pozitivno vpliva na stopnjo stresa tudi med vodji. Kot so izpostavili med intervjuji, so oni sicer vsakodnevno izpostavljeni stresu, vendar se znajo vsi dobro spopadati z njim oziroma se zavedajo, kaj stres pomeni in zato iščejo pomoč in načine, kako se z njim spopadati.

Kako se podjetje spopada z obvladovanjem stresa zaposlenih in vodij?

Na splošno lahko rečemo, da se v izbranem podjetju dobro spopadajo s stresnimi situacijami, saj med zaposlenimi ne zaznavamo povečanega stresa. Tako zaposleni kot vodje se zavedajo svojih obveznosti, predvsem pa zaupajo svojim vodjem. Ti jim tudi nudijo vsakršno pomoč pri obvladovanju stresa, v obliki pogovora ali usmerjanja na različne delavnice.

3.3.2 Priporočila za podjetje

Po zbranih podatkih naše metodološke raziskave in pridobljenega teroetičnega znanja o preučevanih konstruktih, smo oblikovali predloge za izboljšave tako na področju vodenja kot uravnavanja stresa na delovnem mestu.

Vodjem predvsem predlagamo, da so še naprej zvesti samemu sebi pri opravljanju svojih nalog, da naloge in odnosi vedno odražajo njihova stališča in vrednote. Predlagamo jim čim bolj odprto komunikacijo z obema stranema, se pravi naj jasno in odprto komunicirajo s svojimi šefi in s svojimi zaposlenimi. Pri svojih šefih naj predvsem poskušajo razumeti zakaj se neka stvar pričakuje od njih in ali so jo sposobni opraviti v dogovorjenem roku. Ravno tako jim predlagamo, da naj predstavijo svoje zamisli o izboljšavah ter zamisli svojih zaposlenih. Po drugi strani pa morajo vse te pridobljene informacije prenesti med svoje zaposlene, od katerih bodo na koncu zahtevali, da se naloga opravi. Pri tem naj bodo jasno definirane prioritete, saj vsi vemo, da določeno število oseb, ne more opraviti neomejeno število nalog v enakem času. Prav je, da se zaposlene na nek način poslušajo in poskušajo razumeti, priporočamo tudi, da se jim pri sami pripravi nalog pustijo odprte roke in da poskušajo sami najti najboljši način kako se lotiti naloge. Vodja naj tudi jasno komunicira s svojimi zaposlenimi, da se lahko vedno obrnejo nanj in naj se tega tudi držijo. Vedno naj si vzamejo čas za pogovor s svojimi zaposlenimi in jim poskušajo priskrbeti pomoč.

Organizaciji pa predlagamo predvsem, da naj res vlagajo v svoje zaposlene, saj je sploh v teh časih stresnih situacij še več. Organizacija naj se zaveda, da je njihova uspešnost odvisna od zaposlenih, zato naj jim ponudijo čim več možnosti za dobro delovanje. Tudi organizacija sama naj bo transparentna v svoji komunikaciji in naj ne spreminja pogojev med posamezniki,

ampak naj za vse velja enako. Predlagamo, da naj vključi svoje vodje v odločanje strateških odločanj posameznega oddelka, naj jim omogoči dovolj zaposlenih za opravljanje nalog. Predvsem pa naj jim omogoči preživljanje kvalitetnega prostega časa, saj bodo na tak način odmislili stresne situacije na delovnem mestu oziroma se bodo z njimi sposobni spoprijemati.

SKLEP

V različnih literaturah lahko najdemo dokaze povezanosti avtentičnega vodenja in stresa na delovnem mestu. V kolikor so zaposleni povezani s svojim vodjem in so z njim zadovoljni, se to odraža na nižji stopnji stresa pri njegovih zaposlenih in posledično tudi na njihovo večjo zavzetost pri opravljanju dela. Raziskave kažejo pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na pozitivne rezultate na delovnem mestu, kot so visoka delovna uspešnost, psihološko opolnomočenje, zaupanje v upravljanje in delovno angažiranost (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009). Višja stopnja angažiranosti zaposlenih zmanjšuje raven stresa, v kolikor imajo avtentičnega vodjo, saj ti svoje delo dojemajo kot izziv in jih težja delovna mesta bolj motivirajo. Stres namreč negativno vpliva na fizično in duševno zdravje posameznikov. Proizvaja občutke hipertenzije, razdražljivosti in tesnobe, posameznik pa se ne more osredotočiti na svoje delo (Cooper & Cartwright, 2018). Pri zaposlenih, ki so poročali o visoki stopnji delovnega stresa, so opazili negativne delovne rezultate, nizko samozavest, nezmožnost koncentracije, kar lahko privede do izgorelosti in nezadovoljstvom z delom.

Kot vidimo sta konstrukta avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa med seboj povezana, zato bi morale organizacije posvečati veliko časa tudi za ta dva področja. S tem si bo organizacija zagotovila višjo produktivnost zaposlenih, boljšo delovno uspešnost in ne nazadnje tudi manjše število bolniških dni.

V prvem delu **teoretičnega dela** smo s pomočjo domače in tuje znanstvene literature preučili in predstavili konstrukta avtentičnega vodenja ter obvladovanje stresa na delovnem mestu. V **raziskovalnem delu** smo nadaljevali z multimetodološko raziskavo na izbranem podjetju v telekomunikacijski panogi. Ugotavljali smo zavedanje in stanje avtentičnosti vodij in zaposlenih ter kakšno je stanje stresa med zaposlenimi, s čimer smo odgovorili na naša **raziskovalna vprašanja**. Naše prvo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na to, ali je avtentično vodenje poznano in prisotno v izbranem podjetju. S pomočjo odgovorov v naši raziskavi, smo ugotovili, da je avtentično vodnje močno prisotno v izbranem podjetju. S korelacijo podatkov smo potrdili drugo raziskovalno vprašanje, kar pomeni, da ima avtentično vodenje pozitiven vpliv na stopnjo stresa zaposlenih. Izkazalo se je namreč, da so bili zaposleni dosti manj izpostavljeni stresu, v kolikor je njihov vodja avtentičen. Ravno tako se je ta korelacija potrdila na nivoju vodij, saj so avtentični vodje manj izpostavljeni stresu oziroma ga znajo bolje obvladovati. Ravno tako smo ugotovili, da v podjetju veliko vlagajo v svoje zaposlene in si želijo, da bi bilo stresa na delovnem mestu čim manj. Se pa zavedajo, da tega ne morejo popolnoma preprečiti, zato organizirajo veliko delavnic na temo

obvladovanja stresa, na voljo so jim tudi različni pogovori in podobno. S tem smo odgovorili na **temeljno tezo**, ki pravi, da je v primerih, ko je vodja visoko avtentičen, prisotnega manj stresa med njegovimi zaposlenimi.

LITERATURA IN VIRI

1. Aldana, S. G. (2001). Financial impact of health promotion programs: a comprehensive review of the literature. *American Journal of Health Promotion*, 15(5), 296–320.
2. Algera, P. M. & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The leadership quarterly*, 23(1), 118–131.
3. Amunkete, S. & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271–281.
4. Anger, W. K., Elliot, D. L., Bodner, T., Olson, R., Rohlman, D. S., Truxillo, D. M., Kuehl, K. S., Hammer, L. B. & Montgomery, D. (2015). Effectiveness of total worker health interventions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 226.
5. Antonakis, J., Day, D. V. & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 643–650.
6. Armstrong, G. S. & Griffin, M. L. (2004). Does the job matter? Comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prisons. *Journal of criminal justice*, 32(6), 577–592.
7. Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
8. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
9. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801–823.
10. Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F. & Mangin, J. P. L. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955–971.
11. Babyak, A. (2014). An examination of the impact of personality on implicit leadership theory. 4(4), 24–38.
12. Bamford, M., Wong, C. A. & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 529–540.
13. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634–652.
14. Barlow, D. H. (2007). *Principles and practice of stress management*. Guilford Press.

15. Barney, C. E. & Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation. *Personnel Review*, 39(4), 487–502.
16. Bartone, P. T., Roland, R. R., Picano, J. J. & Williams, T. J. (2008). Psychological hardiness predicts success in US Army Special Forces candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), 78–81.
17. Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M. & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource?. *Journal of personality and social psychology*, 74(5), 1252.
18. Beattie, L. & Griffin, B. (2014). Day-level fluctuations in stress and engagement in response to workplace incivility: A diary study. *Work & Stress*, 28(2), 124–142.
19. Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), 353–365.
20. Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. V J. Greenberg (ur.), *Organizational behavior: The state of the science* (str. 247–281). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
21. Bhindi, N. & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality and sensibility. *Educational management & administration*, 25(2), 117–132.
22. Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P. & Hagger-Johnson, G. (2012). Fuel of the self-starter: How mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 134.
23. Biron, C. & Karanika-Murray, M. (2014). Process evaluation for organizational stress and well-being interventions: Implications for theory, method, and practice. *International Journal of Stress Management*, 21(1), 85.
24. Boyatzis, R. E., Smith, M. L. & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8–24.
25. Boyatzis, R., Brizz, T. & Godwin, L. (2011). The effect of religious leaders' emotional and social competencies on improving parish vibrancy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 192–206.
26. Cannon, W. B. (1942). "Voodoo" death. *American anthropologist*, 44(2), 169–181.
27. Carrington, P., Collings Jr, G. H., Benson, H., Robinson, H., Wood, L. W., Lehrer, P. M., Woolfolk, R. L. & Cole, J. W. (1980). The use of meditation--relaxation techniques for the management of stress in a working population. *Journal of occupational medicine.: official publication of the Industrial Medical Association*, 22(4), 221–231.
28. Cecil, M. A. & Forman, S. G. (1990). Effects of stress inoculation training and coworker support groups on teachers' stress. *Journal of School Psychology*, 28(2), 105–118.
29. Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services* (1. izd.). Michigan : SAGE Publications.

30. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
31. Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The leadership quarterly*, 16(3), 475–493.
32. Cooper, C. L. & Cartwright, S. (2018). Healthy Mind; Healthy Organization—A Proactive Approach to Occupational Stress 1. V Cooper, C.L., *Managerial, Occupational and Organizational Stress research* (str. 595–611). London: Routledge.
33. Csiernik, R. (2011). The glass is filling: An examination of employee assistance program evaluations in the first decade of the new millennium. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 26(4), 334–355.
34. Dar, F., Bukhari, I., & Hamid, M. (2016). Relationship between authentic leadership, work engagement and job stress among employees of telecommunication organizations. *Peshawar Journal of Psychology and Behavioral Sciences (PJPBS)*, 2(2), 235–247.
35. De Jonge, J. & Dollard, M. F. (2002). *Stress in the workplace: Australian master OHS and environment guide*. Sydney: CCH Australia Ltd.
36. De Sio, S., Cedrone, F., Perri, R., Nieto, H. A., Greco, E., Buomprisco, G., & Stansfeld, S. (2020). Work-Related Stress Questionnaire (WRSQ): a new tool to assess psychosocial risks at workplaces. *La Clinica Terapeutica*, 171(4), 316–320.
37. Diddams, M. & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593–603.
38. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana : Planet GV, poslovno izobraževanje.
39. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
40. Duncan, P., Green, M., Gergen, E., & Ecung, W. (2017). Authentic leadership—is it more than emotional intelligence? *Administrative Issues Journal*, 7(2), 3.
41. Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?. *The leadership quarterly*, 16(3), 459–474.
42. Eisen, K. P., Allen, G. J., Bollash, M. & Pescatello, L. S. (2008). Stress management in the workplace: A comparison of a computer-based and an in-person stress-management intervention. *Computers in Human Behavior*, 24(2), 486–496.
43. Epel, E. S., Crosswell, A. D., Mayer, S. E., Prather, A. A., Slavich, G. M., Puterman, E. & Mendes, W. B. (2018). More than a feeling: A unified view of stress measurement for population science. *Frontiers in neuroendocrinology*, 49, 146–169.
44. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121–144.
45. Eslami Farsani, M., Azadi, A., Asadi Farsani, F. & Aroufzad, S. (2013). Relationship between leadership styles and personality traits among woman physical education teachers. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2(1), 17–21.

46. Ford, J. & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463–479.
47. Ganster, D. C. & Fusilier, M. R. (1989). Control in the workplace. *International review of industrial and organizational psychology*, 4, 235–280.
48. Ganster, D. C. & Perrewé, P. L. (2011). Theories of occupational stress. V J. C. Quick & L. E. Trick (ur.), *Handbook of occupational health psychology* (str. 37–53). American Psychological Association.
49. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343–372.
50. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120–1145.
51. Gardner, W. L., Fischer, D. & Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466–482.
52. Garland, B. (2002). Prison treatment staff burnout: Consequences, causes and prevention. *Corrections Today*, 64(7), 116–121.
53. Gatling, A. R., Castelli, P. A. & Cole, M. L. (2013). Authentic leadership: the role of self-awareness in promoting coaching effectiveness. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 9(4), 337–347.
54. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to Creating Lasting Value (J-B Wwarren Bennis Series)*. San Francisco Bay Area: Jossey-Bass.
55. Giga, S. I., Cooper, C. L. & Faragher, B. (2003). The development of a framework for a comprehensive approach to stress management interventions at work. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 280.
56. Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing authenticity. *Harvard business review*, 83(12), 85–94.
57. Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Cambridge: Harvard Business Press.
58. Grawitch, M. J., Ballard, D. W. & Erb, K. R. (2015). To be or not to be (stressed): The critical role of a psychologically healthy workplace in effective stress management. *Stress and Health*, 31(4), 264–273.
59. Grawitch, M. J., Gottschalk, M. & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.
60. Greenglass, E. R., & Burke, R. J. (2000). Hospital downsizing, individual resources, and occupational stressors in nurses. *Anxiety, Stress and Coping*, 13(4), 371–390.
61. Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A. & Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and behavior*, 37(2), 239–255.
62. Grinker, R. R. & Spiegel, J. P. (1945). *Men under stress*. Blakiston: Irvington Publishers

63. Hardy, S., Carson, J. & Thomas, B. L. (Eds.). (1998). *Occupational stress: personal and professional approaches* (1. izd.). Cheltenham : Stanley Thornes.
64. Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Jericho: Oxford University Press.
65. Harzer, C. & Ruch, W. (2015). The relationships of character strengths with coping, work-related stress, and job satisfaction. *Frontiers in psychology*, 6, 165.
66. Hassard, J., Teoh, K. R., Visockaite, G., Dewe, P. & Cox, T. (2018). The cost of work-related stress to society: A systematic review. *Journal of occupational health psychology*, 23(1), 1.
67. Henderson, J. E. & Hoy, W. K. (1982). Leader Authenticity: The Development and Test of an Operational Measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63–75.
68. Hinkle Jr, L. E. (1973). The concept of " stress" in the biological and social sciences. *Science, medicine and man*, 1(1), 31–48.
69. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
70. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
71. Hofmann, S. G., & Asmundson, G. J. (2008). Acceptance and mindfulness-based therapy: New wave or old hat?. *Clinical psychology review*, 28(1), 1–16.
72. Holman, D. & Axtell, C. (2016). Can job redesign interventions influence a broad range of employee outcomes by changing multiple job characteristics? A quasi-experimental study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 284.
73. Holman, D., Johnson, S. & O'Connor, E. (2018). V Diener, E., Oishi, S. & Tay, L. (ur.), *Handbook of well-being EF Publishers*.
74. Hsieh, C. C. & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348.
75. Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., Wei, J. & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in psychology*, 9, 2470.
76. Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A. & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 98(2), 310.
77. Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. & Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749–769.
78. Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373–394.

79. Jacobs, M. K., Christensen, A., Snibbe, J. R., Dolezal-Wood, S., Huber, A. & Polterok, A. (2001). A comparison of computer-based versus traditional individual psychotherapy. *Professional Psychology: Research and Practice*, 32(1), 92.
80. Jerman, J. (2005). Stres pri strokovnih delavcih v vzgojnih zavodih. *Socialna pedagogika*, 4, 469–498.
81. Johnston, D. W. & Lee, W. S. (2013). Extra status and extra stress: Are promotions good for us?. *ILR Review*, 66(1), 32–54.
82. Kazi, A. & Haslam, C. O. (2013). Stress management standards: a warning indicator for employee health. *Occupational Medicine*, 63(5), 335–340.
83. Kegan, R. (1982). *The evolving self* (1. izd.). Cambridge: Harvard University Press.
84. Keinan, G. & Malach-Pines, A. (2007). Stress and burnout among prison personnel: Sources, outcomes, and intervention strategies. *Criminal Justice and Behavior*, 34(3), 380–398.
85. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1–26.
86. Kiyani, K., Saher, N., Saleem, S. & Iqbal, M. (2013). Emotional intelligence (EI) and employee outcomes: The mediating effect of authentic leadership style. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 394–405.
87. Kos D. (2020, 2. februar). *Sandra Penger: Avtentično vodenje je zlati standard vodenja v dobi inovativnosti*. Pridobljeno 6. maja 2021 iz <https://siol.net/posel-danes/novice/sandra-penger-avtentico-vodenje-je-zlati-standard-vodenja-v-dobi-inovativnosti-519474>
88. Kotzé, M. & Nel, P. (2017). Personal factor effects on authentic leadership. *Journal of Psychology in Africa*, 27(1), 47–53.
89. Kushwaha, S. (2014). Stress management at workplace. *Global Journal of Finance and Management*, 6(5), 469–472.
90. Kuyken, W., Watkins, E., Holden, E., White, K., Taylor, R. S., Byford, S., Evans, A., Radford, S., Teasdale, J. D. & Dalgleish, T. (2010). How does mindfulness-based cognitive therapy work?. *Behaviour research and therapy*, 48(11), 1105–1112.
91. Ladkin, D. & Spiller, C. (Eds.). (2013). *Authentic leadership: Clashes, convergences and coalescences* (1. izd.). Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited.
92. Lambert, E. & Hogan, N. (2009). Creating a positive workplace experience: The issue of support from supervisors and management in shaping the job stress, job satisfaction, and organizational commitment of private correctional staff. *Journal of Applied Security Research*, 4(4), 462–482.
93. LaMontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A. & Landsbergis, P. A. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *International journal of occupational and environmental health*, 13(3), 268–280.
94. Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C. & Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 52(6), 1080–1089.

95. Lazarus, R. S. & Eriksen, C. W. (1952). Effects of failure stress upon skilled performance. *Journal of Experimental Psychology*, 43(2), 100.
96. Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A. & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1258.
97. Looker, T., Gregson, O. & Mahkota, T. (1993). *Obvladajmo stres: Kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
98. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695–706.
99. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
100. Luthans, F., Vogelgesang, G. R. & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44.
101. Malik, N., Dhar, R. L. & Handa, S. C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International journal of nursing studies*, 63, 28–36.
102. Manning, M. R., Jackson, C. N. & Fusilier, M. R. (1996). Occupational stress, social support, and the costs of health care. *Academy of Management Journal*, 39(3), 738–750.
103. Mathras, D., Cohen, A. B., Mandel, N. & Mick, D. G. (2016). The effects of religion on consumer behavior: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Consumer Psychology*, 26(2), 298–311.
104. Mauss, I. B., Levenson, R. W., McCarter, L., Wilhelm, F. H. & Gross, J. J. (2005). The tie that binds? Coherence among emotion experience, behavior, and physiology. *Emotion*, 5(2), 175.
105. McEwen, B. S. (1999). Stress and hippocampal plasticity. *Annual review of neuroscience*, 22(1), 105–122.
106. McEwen, B. S. & Milner, T. A. (2017). Understanding the broad influence of sex hormones and sex differences in the brain. *Journal of Neuroscience Research*, 95(1–2), 24–39.
107. Miao, C., Humphrey, R. H. & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679–690.
108. Mitchell, M. S. & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1159.
109. Murphy, L. R. (2003). Stress management at work: Secondary prevention of stress. *The handbook of work and health psychology*, 533.
110. Nielsen, K., Randall, R., Holten, A. L. & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works?. *Work & Stress*, 24(3), 234–259.

111. Ozminkowski, R. J., Ling, D., Goetzel, R. Z., Bruno, J. A., Rutter, K. R., Isaac, F. & Wang, S. (2002). Long-term impact of Johnson & Johnson's Health & Wellness Program on health care utilization and expenditures. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 21–29.
112. Pawlow, L. A. & Jones, G. E. (2002). The impact of abbreviated progressive muscle relaxation on salivary cortisol. *Biological psychology*, 60(1), 1–16.
113. Penger, S. (2006). *Učēča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
114. Peter, K. A., Schols, J. M., Halfens, R. J. & Hahn, S. (2020). Investigating work-related stress among health professionals at different hierarchical levels: A cross-sectional study. *Nursing Open*, 7(4), 969–979.
115. Peterson, C. & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (1. izd.). New York: Oxford University Press.
116. Peterson, C., Stephens, J. P., Park, N., Lee, F. & Seligman, M. E. (2010). Strengths of character and work. *Oxford handbook of positive psychology and work*, 221–231.
117. Peterson, U., Bergström, G., Samuelsson, M., Åsberg, M. & Nygren, Å. (2008). Reflecting peer-support groups in the prevention of stress and burnout: Randomized controlled trial. *Journal of advanced nursing*, 63(5), 506–516.
118. Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S. & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, 107(3), 331–348.
119. Randall, R., Nielsen, K. & Tvedt, S. D. (2009). The development of five scales to measure employees' appraisals of organizational-level stress management interventions. *Work & Stress*, 23(1), 1–23.
120. Randolfi, E. A. (1997). Developing a stress management and relaxation centre for the worksite. *Worksite Health*, 4(3), 40–4.
121. Richards, J. M. & Gross, J. J. (1999). Composure at any cost? The cognitive consequences of emotion suppression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 1033–1044.
122. Robertson, I. T. & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 3(4), 324–336.
123. Robinson, A. M. (2018). Let's talk about stress: History of stress research. *Review of General Psychology*, 22(3), 334–342.
124. Russell, J. A. (1979). Affective space is bipolar. *Journal of personality and social psychology*, 37(3), 345.
125. Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131.
126. Schmidt, A. (2003). *Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: samozal.
127. Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (2020). *Psychology and work today*. London: Routledge.

128. Seligman, M. E. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. London: Simon and Schuster.
129. Selye, H. (1974). *Stress without distress*. New York: The New American Library. Inc, *A Signet Book*, 1–51.
130. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395–417.
131. Sheraz, A., Wajid, M., Sajid, M., Qureshi, W. H. & Rizwan, M. (2014). Antecedents of Job Stress and its impact on employee's Job Satisfaction and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 204–226.
132. Sormaz, H. W. & Tulgan, B. (2003). *Performance under pressure: Managing stress in the workplace*. (1. izd.). Amherst : Human Resource Development.
133. Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
134. Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A. & Okimoto, T. G. (2016). True to what we stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 726–744.
135. Stergar, E., Šalehar-Stupica, M. A., Mikuš-Kos, A., Tomori, M., Strojina, M., Turnšek, N., Eržen, N. & Krpač, F. (1996). *Obvladovanje stresa ali kako ukrotiti tigra in se pri tem celo zabavati*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
136. Teasdale, J. D., Segal, Z. V., Williams, J. M. G., Ridgeway, V. A., Soulsby, J. M. & Lau, M. A. (2000). Prevention of relapse/recurrence in major depression by mindfulness-based cognitive therapy. *Journal of consulting and clinical psychology*, 68(4), 615.
137. Ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M. & Roche, M. (2014). Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology*, 67(4), 917–949.
138. Tennant, C. (2001). Work-related stress and depressive disorders. *Journal of psychosomatic research*, 51(5), 697–704.
139. Terry, R. W. (1993). *Authentic leadership: Courage in action*. San Francisco Bay Area: Jossey-Bass.
140. Tinline, G. & Cooper, C. (2019). Work-related stress: The solution is management not mindfulness. *Organizational Dynamics*, 48(3), 93–97.
141. Walter, F., Cole, M. S. & Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol?. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 45–59.
142. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
143. Wang, D. S. & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613–624.

144. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309–321.
145. Wood, G. M. (2007). *Authentic leadership: do we really need another leadership theory?* (1. izd.). Fairfax : George Mason University.
146. Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389–1404.

PRILOGE

Priloga 1: Anketa o avtentičnem vodenju in stresu na delovnem mestu

Spoštovani,

prosim vas za sodelovanje pri anketi, katero izvajam za namen magistrskega dela, kjer raziskujem vpliv avtentičnega vodenja na stres v delovnem okolju. Z vašimi odgovori mi boste pomagali ugotoviti kakšno je stanje v vašem podjetju, na podlagi katerih bom poskušal podati ustrezne predloge za izboljšave. Anketa je anonimna in vam ne bo vzela več kot 10 minut.

Prosim, da pri vsaki spodaj napisani trditvi označite ustrezno številko.

Lastnost	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zase lahko trdite:					
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Pri delu se ne pretvarjam.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Brez večjih težav se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Z zaposlenimi imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Sem optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Sem samozavestna oseba.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Delujem v interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5
Za vašega vodjo lahko trdite:					
Vaš vodja pozna svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ima jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ve, kaj ga motivira.	1	2	3	4	5

Vaš vodja se pri delu ne pretvarja.	1	2	3	4	5
Vaš vodja se ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Vaš vodja se enostavno prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5
Vaš vodja zaupa svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ima s sodelavci pristne odnose.	1	2	3	4	5
Osebnе težave vašega vodje ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Vaš vodja je optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Vaš vodja je samozavestna oseba.	1	2	3	4	5
Vaš vodja verjame v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Vaš vodja upošteva vaše mnenje in mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Vaš vodja deluje v interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

Prerejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 101-123); Dimovski in drugi (2013, str. 17-44, str.107-152); Avolio & Gardner (2005, str. 315-338).

V spodnjih situacijah naj vaši odgovori odražajo vaše delo v zadnjih šestih mesecih.

Trditev	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Nenehno
Razumem kakšne so moje dolžnosti in odgovornosti.	1	2	3	4	5
Razumem svoje cilje in cilje svojega oddelka.	1	2	3	4	5
Razumem kako moje delo ustreza cilju organizacije.	1	2	3	4	5
Na delu se počutim sproščenega.	1	2	3	4	5
Moje delo me osrečuje.	1	2	3	4	5
Moj delovni čas je prilagodljiv.	1	2	3	4	5
Moja delovna lokacija je fleksibilna.	1	2	3	4	5
Lahko se odločim, kdaj si vzamem dopust.	1	2	3	4	5
Vem, kako se lotiti svojega dela.	1	2	3	4	5
Navodila za nalogo so jasna.	1	2	3	4	5
Če je naloga težka, mi pomagajo sodelavci.	1	2	3	4	5
Dobivam povratne informacije o svojem delu.	1	2	3	4	5
Ker imam preveč dela, nekatere naloge ne pridejo na vrsto.	1	2	3	4	5
Če bi imel več časa, bi naloge opravil bolje.	1	2	3	4	5
Zaradi svojih opravljenih nalogah, sem cenjen med sodelavci.	1	2	3	4	5
Imam postavljene nedosegljive roke za izvedbo nalog.	1	2	3	4	5
Sam se odločam kako bom opravil posamezno nalogo.	1	2	3	4	5

Lahko se zanesem na svojega vodjo.	1	2	3	4	5
Lahko se zanesem na pomoč sodelavcev.	1	2	3	4	5
Med sodelavci je veliko trenj in jeze.	1	2	3	4	5
V službi sem izpostavljen ustrahovanju.	1	2	3	4	5
Zavedam se, da so okoli mene sodelavci, ki so izpostavljeni ustrahovanju.	1	2	3	4	5
Če bi se zavedal ustrahovanja, vem kako ukrepati.	1	2	3	4	5
Če bi prijavil ustrahovanje, sem prepričan, da bi ukrepali.	1	2	3	4	5

Prirejeno po De Sio in drugi (2020, str. 318).

Priloga 2: Intervju za vodje

1. Kako bi opisali sebe kot vodjo na splošno (stil vodenja, odnos z zaposlenimi, način komunikacije)?
2. Ali kot vodja delujete v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami? V kolikor da, ali lahko navedete kakšen primer?
3. Kaj vam pomeni dober odnos s svojimi zaposlenimi?
4. Na kakšen način ste si pridobili njihovo spoštovanje?
5. Ali bi zase rekli, da ste samozavestna, optimistična in pozitivno naravnana oseba?
6. Kako odreagirate v stresnih situacijah? Ali imate občutek, da se znate obvladati v konfliktnih situacijah?
7. Na kakšen način poskušate sami obvladovati stres, da ne vpliva na vaše počutje in na kakšen način poskušate to reševati pri svojih zaposlenih?

Hvala!

Priloga 3: Transkript 1. intervjuja

Kako bi opisali sebe kot vodjo na splošno (stil vodenja, odnos z zaposlenimi, način komunikacije)?

Vedno izrazim kaj želimo doseči in ne kako. Povem tudi zakaj je to pomembno.

Ali kot vodja delujete v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami? V kolikor da, ali lahko navedete kakšen primer?

Da. Mislim, da moramo imeti medsebojne odnose spoštljive in tu ne odstopam tudi pri odnosih med sodelavci, kar jim tudi jasno povem.

Kaj vam pomeni dober odnos s svojimi zaposlenimi?

Dober odnos mi je zelo pomemben. Zadovoljni zaposleni so pogoj za zaupanje in ustvarjalno razmišljanje.

Na kakšen način ste si pridobili njihovo spoštovanje?

Pripravljen sem poslušati njihove argumente. Držim se dogovorjenega. Dam jim čim več informacij, ki jih potrebujejo za svoje delo. Do sodelavcev imam vedno spoštljiv odnos.

Ali bi zase rekli, da ste samozavestna, optimistična in pozitivno naravnana oseba?

Da.

Kako odreagirate v stresnih situacijah? Ali imate občutek, da se znate obvladati v konfliktnih situacijah?

Poskušam poiskati najboljšo rešitev kljub temu, da vedno ni možno realizirati vsega, kot bi si želel.

Na kakšen način poskušate sami obvladovati stres, da ne vpliva na vaše počutje in na kakšen način poskušate to reševati pri svojih zaposlenih?

S postavljanjem prioritete in sprejemanjem tega, da obstajajo omejitve pri tem, kar se da doseči.

Priloga 4: Transkript 2. intervjuja

Kako bi opisali sebe kot vodjo na splošno (stil vodenja, odnos z zaposlenimi, način komunikacije)?

Opisala bi se kot odlična vodja, ki dela s srcem in veliko mero empatije. Potrebno si je zgraditi dober odnos in avtoriteto pri zaposlenih. Zaposlene je potrebno pohvaliti in jih motivirati tako, da še sami ne vedo – nikjer nikoli ne omenjam besede motivacija, ampak to naredim tako, da nihče ne ve, da je bil motiviran. Vedno delujem po principu kar obljubim to tudi uresničim, drugače že na začetku povem, da se potrudim ampak ne vem kako se bo določena situacija razpletla. Predvsem mi je pomembno, da se zaposleni počutijo dobro in varno na delovnem mestu, saj lahko samo tako dosegaš in presegaš tako posamezne kot skupno zastavljene cilje. Bodi to kar si – vse drugo je že zasedeno.

Ali kot vodja delujete v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami? V kolikor da, ali lahko navedete kakšen primer?

Vedno. Moja prepričanja in vrednote so samo moje in jih ne vsiljujem nikomur. Dovoljujem druga mnenja ampak želim, da prav tako tudi meni nihče nič ne vsiljuje. Je pa pomembno, da so vrednote in prepričanja vsaj približek če ne vzporednica tudi tistih s katerimi deluje dotično podjetje v katerem deluješ. Primer? Čisto enostavno... ena od mojih vrednot je sigurno pozitivna energija – to kar daješ to dobiš. Simpl ko pasulj.

Kaj vam pomeni dober odnos s svojimi zaposlenimi?

Pomeni mi vse – to je osnova/steber za grajenje in timsko delo. Brez tega se sama pospremam skozi vhodna vrata in zapustim podjetje. Vodja je tisti, ki ima vpliv nad večino situacij in če si naredi prav, mu bodo zaposleni brez težav sledili.

Na kakšen način ste si pridobili njihovo spoštovanje?

Nimam recepta. To je nekaj kar imam prirojeno. Tega se zavedam in sem neverjetno hvaležna za čut, ki ga imam za delo z ljudmi. Mogoče le to, da jih spoštujem in se ne obnašam primerno. Nisem veliki šef, niti vzgojiteljica v vrtcu.

Ali bi zase rekli, da ste samozavestna, optimistična in pozitivno naravnana oseba?

Pha – imate moj 100% DA.

Kako odreagirate v stresnih situacijah? Ali imate občutek, da se znate obvladati v konfliktnih situacijah?

Stresne situacije so del vsakdana. Včasih osebne/privatne in včasih službene/delovne. To je pač nekaj kar se moraš naučiti premagovati in si predvsem v prostem času znati razbremeniti misli in se spočiti. Predvsem v stresnih situacijah dobim še večji zagon za delo in sem takrat najbolj produktivna.

Na kakšen način poskušate sami obvladovati stres, da ne vpliva na vaše počutje in na kakšen način poskušate to reševati pri svojih zaposlenih?

Ker sem sama šla skozi proces pregorelosti, anksioznosti in antidepresivov – dobro prepoznam obnašanje vsakega posameznika. Točno vem, kdaj nekdo ni ok in vedno govorim o svojih občutkih. Ljudje ti zaupajo, ko jim poveš svojo zgodbo in se odprejo. Za tem se počutijo varne in vedo, da niso sami v določeni situaciji. Velikokrat zaposlene/če ne dnevno vprašam "ojla – kako si?", kdaj koga pokličem v pisarno, koga povabim na kavo, ga pokličem ko ga ni v službi... skratka ves čas sem pozorna na obnašanje ljudi v moji okolici. Predvsem pa sem spoznala to, da si mora vsak pomagati sam. Ljudje okrog njega smo samo zato, da mu pomagamo priti na pravo pot.

Priloga 5: Transkript 3. intervjuja

Kako bi opisali sebe kot vodjo na splošno (stil vodenja, odnos z zaposlenimi, način komunikacije)?

Rad bi s svojim načinom dela prepričal ljudi, da tisto kar jim povem, dejansko drži in da je v danem trenutku to najboljša rešitev. Iskreno se prizadevam da svojo nalogo opravim dobro in korektno do strank in mojih sodelavcev. Način komunikacije, ki je po mojih izkušnjah najbolj ustrezen v naši sredini je jasno in razločno podajanje mnenja, iskanje povratne informacije in predvsem sprotno preverjanje ali sodelavci razumejo kaj jim želim povedati.

Ali kot vodja delujete v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami? V kolikor da, ali lahko navedete kakšen primer?

Po mojem prepričanju je ljudi potrebno voditi z razumom, poštenim odnosom in pa tudi s srcem, ker to sodelavci prepoznajo in začitijo, da ti lahko zaupajo. Svoje vodenje poizkušam izvajati na tak način, da v njem vedno prepoznam tudi svoje cilje in vrednote.

Kaj vam pomeni dober odnos s svojimi zaposlenimi?

Dober odnos je zame pomemben predvsem zavoljo dobrega funkcioniranja tima kot celote, kar posledično pomeni, da so sodelavci bolj sproščeni, lažje prevzemajo zahtevnejše naloge in če je potrebno večje občasne obremenitve, ker se zavedajo da s tem pomagajo sebi, timu in podjetju, seda v korist naših uporabnikov.

Na kakšen način ste si pridobili njihovo spoštovanje?

Na način da obravnavam moje sodelavci kot enakovredne, na meni pa je vsakodnevno, da poiščem tisto najboljše v njih in jih usmerjam v dela, ki jih najboljše opravijo.

Ali bi zase rekli, da ste samozavestna, optimistična in pozitivno naravnana oseba?

Menim, da imam jasno identiteto in pozitivno samopodobo, tako v službenem kot privatnem življenju. In da, po naravi sem optimističen in iščemo dobro v ljudeh, mogoče na momente to izpade celo malo naivno.

Kako odreagirate v stresnih situacijah? Ali imate občutek, da se znate obvladati v konfliktnih situacijah?

Z določanjem prioritete v zapletenih situacijah in z izkušnjami pridobljenimi v dolgoletnem delu v gasilski organizaciji, sem si nekako določil stil vodenja, ki ga uporabljam tudi pri delu v moji skupini. Kar pomeni, da se v konfliktnih situacijah poizkušam čimbolj umiriti, stopiti korak nazaj, razumsko utemeljiti svoje odločitve in dejanja.

Na kakšen način poskušate sami obvladovati stres, da ne vpliva na vaše počutje in na kakšen način poskušate to reševati pri svojih zaposlenih?

Stres poizkušam obvladovati z aktivnostmi v prostem času, čeprav vpliva na počutje po končanem delovniku ni tako preprosto izključiti. Kot vodja se čutim odgovornega do svojih sodelavcev in naših uporabnikov tudi izven delovnika, kar pa je včasih tudi lahko težava. Pri svojih sodelavcih poizkušam identificirati prekomeren stres skozi pogovor, usmerjam jih na delavnice, ki so objavljene na internih straneh, najbolj pa po mojih izkušnjah pomaga sproščen pogovor ob kozarcu soka po končanem delovniku.

Priloga 6: Transkript 4. intervjuja

Kako bi opisali sebe kot vodjo na splošno (stil vodenja, odnos z zaposlenimi, način komunikacije)?

Jaz sem vodja, ki je usmerjena v ljudi in cilje. V vlogi vodje in pri odnosu vodja-zaposleni se mi zdi zelo pomembno zaupanje, spoštovanje in odprtost. V takem primeru je komunikacija med menoj in zaposlenimi odprta, tako si lažje izmenjava mnenja, izkušnje, lažje dajeva povratne informacije (tako dobre kot slabe), kar je zelo velika prednost pri takšnem odnosu pa je, da dobim od zaposlenih več predlogov, idej, možnih rešitev ipd. Zaposleni so tako pri delu sproščeni, usmerjeni v cilje, motivirani in kar včasih slišim – naredijo kakšno stvar več kot je potrebno zato, da meni pomagajo (se pravi da jim moja pohvala ali moja hvaležnost veliko pomeni). Poleg vsega naštetega vidim da jim veliko pomeni tudi poštenost in korekten odnos – da ne delam razlik med njimi, če se moramo držati nekega navodila se ga držimo vsi, ne da za nekoga velja za drugega pa ne. Temu se res poskušam izogniti. Pa še; želim najti v vsakem tisto, v čemer je najboljši in jih dajem v posamezne delovne skupine glede na njihove sposobnosti – tudi to je en velik plus za njih. Voditi poskušam z zgledom, želim si, da mi ljudje sledijo – od njih pričakujem enako spoštljiv odnos kot ga imam jaz do njih in da so naloge opravljene tako kot je potrebno (površnosti niso dovoljene, napake se pa zgodijo in teh ne obsojamo pač pa se jih zavemo in jih popravimo).

Ali kot vodja delujete v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami? V kolikor da, ali lahko navedete kakšen primer?

Vsekakor. Dokler se pričakuje od mene da opravim delo, ki je v skladu z mojimi prepričanji in vrednotami bom delala na polno, v kolikor bi se od mene pričakovalo nekaj, kar je v nasprotju z mojimi vrednotami bi prepustila svoje mesto nekemu drugemu. Pred nekaj leti se mi je zgodilo nekaj takega, zato sem prosila za sestanek pri direktorju in povedala, da se ne strinjam s pričakovanji, ki jih ima do mene moja trenutna vodja in da pri tem ne morem sodelovati, ker se z njenim načinom dela in razmišljanja ne strinjam. Podala sem nekaj možnih predlogov in rešitev. Sicer še danes ne vem zakaj točno so se zadeve spremenile, vendar na koncu se je uredilo vse tako, kot je bilo za vse najbolj prav. Sem pa bila takrat pripravljena zapustiti svoje delovno mesto in sem to povedala tudi direktorju. Imela sem pa tudi primer, ko sem morala povedati sodelavcu da naj vzame odpravnino in gre, ker bo drugače odpuščen. Sicer sem imela veliko stisko preden sem ga nagovorila, vendar sem vedela, da če tega ne bom storila bo ostal brez vsega. Ker se je strinjal z odhodom je dobil odpravnino in odškodnino, kar mu je lahko pomagalo pri iskanju nove službe. Čeprav je to, da nekoga odpušiš zares grozljiva izkušnja, sem se delno strinjala z njo v tistem delu, da delo ni bilo primerno zanj, pa tudi delal je slabo, imel je pa druge vrline ki bi mu lahko pomagale pri kakšnem drugem delu.

Kaj vam pomeni dober odnos s svojimi zaposlenimi?

Dober odnos mi pomeni največ. Kot sem napisala že pri prvem odgovoru je obema lažje, če je odnos odkrit, pošten in zaupanja vreden, pa da ni prisoten strah. Če se zaposleni bojijo svojega šefa je to tek na kratke proge.

Na kakšen način ste si pridobili njihovo spoštovanje?

Mislím da v prvi vrsti s svojim delom, odnosom ki ga imam do njih in do drugih sodelavcev, s poznavanjem njihovega dela, ter da se lahko vedno obrnejo name in se zavedajo, da bom vedno stala za njimi.

Ali bi zase rekli, da ste samozavestna, optimistična in pozitivno naravnana oseba?

Jaz bi rekla da sem. Vedno sem bila pozitivno naravnana in optimistična, precej manj pa sem bila samozavestna, vendar z leti in izkušnjami postajam čedalje bolj samozavestna. Verjamem še, da sem postala takšna tudi s pomočjo moje coachinje, tako da gre zahvala v tem delu tudi njej.

Kako odreagirate v stresnih situacijah? Ali imate občutek, da se znate obvladati v konfliktnih situacijah?

Čedalje bolje odreagiram. Odkar sem se zavedala, da me konfliktné situacije spravljaóo v stres, se mi enostavno ne dogajajo več oz. jih ne zaznam kot konfliktné, pač pa samo situacije, kjer trčijo med seboj različni pogledi in mnenja.

Na kakšen način poskušate sami obvladovati stres, da ne vpliva na vaše počutje in na kakšen način poskušate to reševati pri svojih zaposlenih?

Pri sebi obvladujem stres tako, da ga najprej ozavestim, potem pogledam koliko je v moji moči da lahko vplivam na dano situacijo in potem se odločim če se bom zato še sekirala ali ne. Če nimam veliko vpliva to enostavno odmislim, če pa nekaj je v moji moči naredim kar lahko. Antistresna je zame tudi hoja v hribe, pri čemer neizmerno uživam.

Pri zaposlenih naredim podobno; najprej vprašam kaj lahko naredijo pri tem in potem ponavadi sami najdejo odgovor oz. rešitev na situacijo.... Pri tem jih motiviram in vzpodbujam da ohranijo pozitivno naravnanoost ter na koncu pridejo sami do rešitve. Pri tem ni pomembno če gre za službeno ali privatno zadevo.

Priloga 7: SPSS sintaksa za linearno regresijo

```
DATASET ACTIVATE DataSet0.
```

```
COMPUTE
```

```
Avtonomnost_zaposlenih=(A1+A2+A3+A4+A5+A6+A7+A8+A9+A10+A11+A12+A13+A14+A15)/15.
```

```
EXECUTE.
```

COMPUTE

Avtonomnost_vodje=(B1+B2+B3+B4+B5+B6+B7+B8+B9+B10+B11+B12+B13+B14+B15)/15.

EXECUTE.

COMPUTE

Stres=(C1+C2+C3+C4+C5+C6+C7+C8+C9+C10+C11+C12+C13+C14+C15+C16+C17+C18+C19+C20+C21+C22+C23+

C24+C25)/25.

EXECUTE.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Avtonomnost_zaposlenih

/METHOD=ENTER Stres

/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Avtonomnost_vodje

/METHOD=ENTER Stres

/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).