

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN OBVLADOVANJA
STRESA: VIDIK MLADIH IZ OSREDNJESLOVENSKE REGIJE**

Ljubljana, februar 2024

TAMARA KROŠL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tamara Krošl, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa: vidik mladih iz osrednjeslovenske regije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila 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 ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 prek 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.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 22.2.2024

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	AVTENTIČNO VODENJE.....	4
2.1	Koncept avtentičnosti	5
2.2	Opredelitev avtentičnega vodenja	6
2.3	Komponente in značilnosti avtentičnega vodenja.....	8
2.3.1	Samozavedanje.....	9
2.3.2	Samoregulacija	10
2.3.3	Pozitiven psihološki kapital	11
2.3.4	Psihološka klima	12
2.4	Komponente in značilnosti avtentičnega vodenja.....	13
2.5	Avtentični vodja	16
2.5.1	Opredelitev avtentičnega vodje.....	16
2.5.2	Lastnosti in sposobnosti avtentičnega vodje	16
2.5.3	Razvoj avtentičnosti in avtentičnega vodje.....	18
2.6	Pomen avtentičnega vodenja.....	21
2.6.1	Avtentično vodenje z vidika zaposlenih.....	21
2.6.2	Avtentično vodenje z vidika organizacije	23
3	STRES NA DELOVNEM MESTU.....	24
3.1	Opredelitev stresa	24
3.2	Vrste stresa	26
3.3	Stres na delovnem mestu	27
3.4	Vzroki stresa na delovnem mestu.....	30
3.5	Posledice stresa na delovnem mestu.....	33
3.5.1	Posledice stresa z vidika zaposlenih.....	34
3.5.2	Posledice stresa na delovnem mestu z vidika organizacije	36
3.6	Možnosti obvladovanja stresa na delovnem mestu.....	38
3.6.1	Strategije obvladovanja stresa z vidika zaposlenega.....	38
3.6.2	Strategije obvladovanja stresa z vidika organizacije.....	40
3.7	Povezava med avtentičnim vodenjem in obvladovanjem stresa na delovnem mestu.....	43

4	RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN OBVLADOVANJA STRESA ZAPOSLENIH NA PRIMERU MLADIH IZ OSREDNJESLOVENSKE REGIJE.....	45
4.1	Zasnova raziskovanja in metodologije	45
4.1.1	Namen in cilji raziskave.....	46
4.1.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	47
4.1.3	Predstavitev ciljne populacije	47
4.1.4	Oblikovanje in izvedba vprašalnika.....	48
4.2	Analiza raziskave in interpretacija rezultatov.....	52
4.2.1	Predstavitev vzorca	52
4.2.2	Zaznavanje lastne avtentičnosti mladih iz osrednjeslovenske regije.....	53
4.2.3	Zaznavanje avtentičnosti vodij mladih iz osrednjeslovenske regije	57
4.2.4	Zaznavanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu med mladimi iz osrednjeslovenske regije	60
4.2.5	Povezava med avtentičnim vodenjem in obvladovanjem stresa na delovnem mestu med mladimi iz osrednjeslovenske regije.....	63
4.3	Zaključne ugotovitve	65
4.3.1	Raziskovalna vprašanja in temeljne teze	65
4.3.2	Priporočila za organizacije.....	67
4.3.3	Omejitve magistrskega dela in raziskave.....	70
5	SKLEP	70
	LITERATURA IN VIRI.....	72
	PRILOGE	79

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zgodnje opredelitve avtentičnega vodenja.....	7
Tabela 2: Elementi pozitivnega psihološkega kapitala	11
Tabela 3: Značilnosti avtentičnega vodenja	14
Tabela 4: Vedenje avtentičnega vodje	17
Tabela 5: Definicije stresa.....	25
Tabela 6: Opredelitve stresa na delovnem mestu	27
Tabela 7: Modeli stresa	28
Tabela 8: Strategije obvladovanja stresa na ravni organizacije	41
Tabela 9: Raziskovalna vprašanja	47

Tabela 10: Število delovno aktivnih mladih iz osrednjeslovenske regije glede na leto in starost	48
Tabela 11: Trditve, vezane na avtentičnost anketirancev	49
Tabela 12: Trditve, vezane na avtentičnost vodij	50
Tabela 13: Trditve, vezane na doživljanje stresa na delovnem mestu.....	51
Tabela 14: Frekvence in povprečne ocene trditev glede lastne avtentičnosti mladih	53
Tabela 15: Pomembnost avtentičnosti vodij za mlade iz osrednjeslovenske regije	57
Tabela 16: Priporočila za organizacije glede obvladovanja stresa na delovnem mestu.....	69

KAZALO SLIK

Slika 1: Model avtentičnosti	6
Slika 2: Dimenzije avtentičnega vodenja	9
Slika 3: Elementi samozavedanja	10
Slika 4: Dejavniki razvoja avtentičnega vodje	19
Slika 5: Model avtentičnega vodenja.....	21
Slika 6: Vrste stresa	26
Slika 7: Kategorije dejavnikov stresa na delovnem mestu	32
Slika 8: Klasifikacija odzivov na stres	34
Slika 9: Posledice stresa na delovnem mestu na ravni zaposlenega.....	36
Slika 10: Posledice stresa na delovnem mestu na ravni organizacije.....	37
Slika 11: Strategije obvladovanja na ravni posameznika	40
Slika 12: Vpliv vodenja na doživljanje stresa	44
Slika 13: Načrt raziskovanja.....	46
Slika 14: Povprečne vrednosti odgovorov na trditve vprašalnika glede lastne avtentičnosti mladih	55
Slika 15: Povprečne ocene strinjanja mladih iz osrednjeslovenske regije s trditvami o zaznavanju avtentičnosti vodij	58
Slika 16: Ocene povprečnih vrednosti trditev glede obvladovanja stresa	61

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Tabela frekvenc in povprečnih vrednosti trditev, vezanih na zaznavanje avtentičnosti vodij	8
Priloga 3: Tabela frekvenc in povprečnih vrednosti trditev, vezanih na obvladovanje stresa na delovnem mestu	11
Priloga 4: Faktorska analiza	16
Priloga 5: Regresijska analiza	18

SEZNAM KRATIC

ZIJMS – Zakon o javnem interesu v mladinskem sektorju

1 UVOD

Razgiban svet, v katerem živimo, se neprestano spreminja in teži k nenehnemu razvoju. Potrebe ljudi postajajo vse bolj kompleksne in zahtevne, kar pomeni, da se morajo organizacije ves čas truditi, da ostajajo konkurenčne. Pri tem je bistveno, da so sposobne hitrega odzivanja in prilagajanja. Za ohranjanje konkurenčne prednosti sta namreč agilnost in inovativnost ključnega pomena. V tem procesu pa so vodje tisti, ki s svojim načinom vodenja igrajo pomembno vlogo in z njim vplivajo na uspešnost organizacije (Sağbaşı in drugi, 2021, str. 1329).

Težnja po raziskovanju načina vodenja, ki bi spodbujalo in odgovarjalo na stalne spremembe, se krepi, hkrati pa tudi proučevanje avtentičnega vodenja ter njegovih koristi za organizacijo in zaposlene. Z globalizacijo in pojavom novih tehnologij ter posledično novih načinov dela in delovnih mest vse bolj narašča tudi skrb glede zdravja zaposlenih pri delu. Trenutni trendi namreč kažejo na poslabšanje njihovega psihičnega in fizičnega zdravja ter povečanje stresa na delovnem mestu (Mishra in Venkatesan, 2023).

Doživljanje stresa na delovnem mestu med zaposlenimi je moč povezati z vse bolj zahtevnimi pogoji dela in stalno spreminjajočimi se razmerami (Sime in drugi, 2022, str. 2). Vse večja konkurenca je privedla do povečanja števila stresorjev in dejavnikov stresa na delovnem mestu, ki predstavljajo pogoje oziroma zaznave zaposlenih o neskladju med razpoložljivimi viri in zahtevami okolja v nekem časovnem trenutku (Goel in Verma, 2020, str. 113). Po Karasekovem modelu delovnih zahtev in kontrole (v Goel in Verma, 2020, str. 113) je stresni odziv namreč rezultat neravnovesja med delovnimi nalogami zaposlenega ter njegovimi zmožnostmi in sposobnostmi kontrole nad njimi. Sağbaşı in drugi (2021, str. 1330) ugotavljajo, da lahko med morebitne dejavnike, ki vplivajo na pojav stresa na delovnem mestu, prištevamo tudi odnos med zaposlenim in vodjo.

Stres zaposlenim v veliki meri preprečuje opravljanje njihovih nalog in nanje vpliva tako fizično kot duševno (Sağbaşı in drugi, 2021, str. 1332). Če je prisotnost stresa daljša, lahko ta vodi do razvoja fizioloških in psiholoških motenj, hkrati pa privede do doseganja slabših rezultatov, zmanjšanja učinkovitosti pri delu, nezadovoljstva, upada uspešnosti in produktivnosti (Goel in Verma, 2020, str. 113). Ravno tako vpliva na zmanjšanje organizacijske pripadnosti (Sawang in Newton, 2018, str. 78) ter posledično povečuje možnost delavčeve namere o odpovedi (Sağbaşı in drugi, 2021, str. 1332).

Stres na delovnem mestu je globalni zdravstveni problem, ki vpliva tako na posamezne zaposlene in njihovo zdravje ter počutje kot tudi na organizacijo kot celoto ter njeno uspešnost (Sime in drugi, 2022, str. 1329). Pomembno je, da se organizacije zavedajo vpliva stresa na zaposlene in delujejo v smeri njegovega preprečevanja in obvladovanja, saj na ta način lahko zmanjšajo dodatne stroške in fluktuacijo zaposlenih ter povečajo splošno učinkovitost organizacije. Za uspešno spopadanje s stresom s strani zaposlenih je potrebna zdrava organizacijska struktura, pri čemer igrajo pomembno vlogo vodje s

svojim odnosom z zaposlenimi, s svojo integriteto in močnimi vrednotami ter načinom vodenja (Sağbaşı in drugi, 2021, str. 1332).

Weis in drugi (2018, str. 318) izpostavljajo avtentično vodenje kot enega izmed pomembnih elementov zmanjševanja delovnega stresa in ustvarjanja boljšega počutja tako zaposlenih kot tudi vodij. Kalay in drugi (2020, str. 836) poudarjajo, da je avtentično vodenje tisto, ki lahko poveča pripadnost zaposlenega organizaciji, poveča njegov občutek varnosti in gotovosti. Na ta način se zaposleni uspešneje sooča s stresom in ga obvlada (Kalay in drugi, 2020, str. 836).

Avtentični vodja je oseba, ki se opira na svoje izkušnje, čustva, misli in vrednote. Se vede v skladu z njimi in se pri tem osredotoča na uspeh svojih zaposlenih. Jih podpira, motivira in spodbuja k razvoju njihovih potencialov (Weiss in drugi, 2018). Je pristen in transparenten, kar zaposlenim pomaga, da razvijejo večjo samozavest in povezanost z organizacijo. Avtentični vodja se namreč zaveda, da na ta način povečuje njihovo zadovoljstvo, spodbuja zavzetost, angažiranost in ustvarja prijetno organizacijsko klimo (McPherson in drugi, 2022). Zaposleni imajo s tem več nadzora nad svojim delom in večjo avtonomijo, kar vpliva na zmanjšanje njihove čustvene izčrpanosti in povečanje občutkov osebnega uspeha (McPherson in drugi, 2022).

Avtentično vodenje je proces, ki temelji na pozitivni psihologiji in pozitivnem organizacijskem vedenju (Avolio in drugi, 2004). Fusco in drugi (2015) na podlagi raziskave trdijo, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na več vidikov delovnega okolja, med njimi tudi na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo komunikacijo in prenos znanja. Hkrati spodbuja dobro organizacijsko klimo in vsesplošno dobro počutje zaposlenih (Fusco in drugi, 2015).

Avtentično vodenje in stres na delovnem mestu sta pojma, ki sta v literaturi pogosto obravnavana. Prvi predvsem z vidika razmišljanja, kakšno vodenje je za organizacijo najbolj učinkovito in uspešno (Sağbaşı in drugi, 2021). Drugi pa v povezavi z vse večjimi pritiski na zaposlene pri izvajanju njihovih nalog z namenom povečevanja produktivnosti, inovativnosti in doseganja rezultatov organizacije. Mishra in Venkatesan (2023, str. 8) poudarjata, da sta stres na delovnem mestu in dobro počutje zaposlenih med seboj negativno povezana, pri čemer lahko stres na delovnem mestu privede do številnih neugodnih posledic tako za posameznega zaposlenega kot za organizacijo kot celoto (Mishra in Venkatesan, 2023, str. 8). Sawang in Newton (2018) med drugim izpostavljata, da se večina raziskav usmerja v proučevanje prisotnosti stresa na delovnem mestu starejše populacije, medtem ko je malo raziskav, ki bi se osredotočale na doživljanje stresa mladih. Stres, ki ga doživljajo mladi zaposleni, se namreč zaradi različnega psihosocialnega razvoja lahko razlikuje od stresa, ki ga doživljajo odrasli in starejši zaposleni (Sawang in Newton, 2018, str. 72). Poleg tega, da različne generacije stres na delovnem mestu doživljajo na različne načine, se razlikujejo tudi pri tem, kako se z njim soočajo in kako ga obvladujejo (Goel in Verma, 2020, str. 114). Sawang in Newton (2018,

str. 73) prav tako poudarjata, da je ključno razumeti, da zgodnje izkušnje, ki jih mladi zaposleni pridobijo na delovnem mestu, oblikujejo njihove delovne odnose in vedenje v prihodnosti.

Ob upoštevanju spreminjajoče se narave trga dela je pomembno posvetiti več pozornosti zgodnjim delovnim izkušnjam in njihovim učinkom na mlade zaposlene. Statistični podatki namreč kažejo, da se število mladih zaposlenih, ki jih Evropska unija opredeljuje kot osebe, stare med 15 in 29 let, povečuje (Statistični urad Republike Slovenije, 2020). Število delovno aktivnih mladih na trgu dela se je v zadnjih letih povečalo za 21 %, čeprav je splošno število mladih v zadnjem desetletju upadlo za 15 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2022). Trend naraščanja števila mladih zaposlenih poraja številna vprašanja v povezavi z delom, stresom na delovnem mestu in ustreznostjo vodstvenih pristopov organizacij.

Namen magistrskega dela je proučiti literaturo, obogatiti znanje ter analizirati konstrukt avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa na delovnem mestu, njuno zvezo in medsebojni vpliv. V okviru teoretičnega dela je glavni namen pregled domače in tuje strokovne literature, obeh konstruktov in poglobitev znanja. Namen raziskovalnega dela pa je analiza omenjenih konstruktov, ki bo temeljila na izvedeni raziskavi med mladimi iz osrednjeslovenske regije. Osnovni namen magistrskega dela je opozoriti na problematiko stresa na delovnem mestu ter hkrati izboljšati razumevanje, kako avtentično vodenje vpliva na obvladovanje stresa mladih zaposlenih na delovnem mestu, ter oblikovati konkretne smernice, ki bodo organizacijam pomagale bolje razumeti, kako podpirati mlade delavce pri obvladovanju stresa na delovnem mestu.

Glavni cilj magistrskega dela je s pomočjo raziskave preveriti, ali sta konstrukta avtentično vodenje in obvladovanje stresa prisotna med mladimi iz osrednjeslovenske regije, ter ugotoviti, ali sta pojma medsebojno povezana.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

- poiskati in natančno pregledati ter proučiti oba koncepta in njuno povezanost s pomočjo javno dostopne domače in tuje literature ter znanstvenih člankov;
- ob pomoči na novo pridobljenega znanja oblikovati in pripraviti raziskavo ter jo izvesti med mladimi iz osrednjeslovenske regije;
- na podlagi izvedene raziskave priti do ugotovitev glede prisotnosti avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa med mladimi iz osrednjeslovenske regije ter preveriti, kako avtentično vodenje vpliva na obvladovanje stresa na delovnem mestu;
- izpostaviti ključne ugotovitve iz raziskave in oblikovati splošna priporočila za vodje in organizacije z vidika mladih.

Na osnovi navedenih ciljev magistrskega dela in proučevanja obeh konstruktov se temeljna teza magistrskega dela glasi: avtentično vodenje in obvladovanje stresa na delovnem mestu med mladimi iz osrednjeslovenske regije sta med seboj povezana.

Avtentično vodenje pozitivno vpliva na obvladovanje stresa na delovnem mestu pri mladih iz osrednjeslovenske regije.

V raziskovalnem delu magistrskega dela s pomočjo raziskave odgovorim na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali je konstrukt avtentičnosti prisoten med mladimi iz osrednjeslovenske regije?
- Ali je avtentično vodenje prisotno pri vodjah organizacij mladih iz osrednjeslovenske regije?
- Ali mladi iz osrednjeslovenske regije doživljajo stres na delovnem mestu in v kolikšni meri ga obvladujejo?
- Ali avtentično vodenje vpliva na obvladovanje stresa med mladimi iz osrednje slovenske regije?

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del je teoretičen in sestavljen iz dveh osrednjih poglavij. V prvem poglavju je predstavljen konstrukt avtentičnega vodenja, v drugem pa konstrukt obvladovanja stresa. Za ta del so uporabljeni sekundarni podatki, obdelani s pomočjo deskriptivne metode, ki temelji na opazovanju, opisovanju in primerjanju. Podatki so najdeni in zbrani prek različnih javnih strokovnih in znanstvenih baz literature in so dela tako domačih kot tujih avtorjev. Pozornost je na novejših raziskavah omenjenih konstrukto. Drugi del magistrskega dela je raziskovalen. Temelji na kvantitativni raziskavi, v okviru katere so zbrani primarni podatki. Ti so pridobljeni s pomočjo raziskovalnega inštrumenta anketnega vprašalnika, ki je objavljen na spletu in namenjen mladim iz osrednjeslovenske regije, zaposlenim v različnih organizacijah. Vzorčenje je neverjetnostno, saj verjetnost izbora enote v vzorec ni znana. Prav tako je vzorčenje priložnostno, s samoizbiro enot, saj se mladi za izpolnjevanje odločijo po lastni volji (Bregar in drugi, 2005). Vprašalnik je oblikovan na podlagi teoretičnih ugotovitev, predstavljenih v prvem delu magistrskega dela, ter na podlagi že obstoječih in preverjenih vprašalnikov. Vprašanja so oblikovana tako, da so zaprtega tipa, kar pomeni, da anketiranci izbirajo med predhodno pripravljenimi možnimi odgovori na vprašanja. V zaključnem delu magistrskega dela so poudarjena osrednja spoznanja in povezave med teoretičnim okvirom in izvedeno raziskavo. Predstavljene so glavne ugotovitve izvedene raziskave v povezavi z zastavljenimi raziskovalnimi vprašanji. Na podlagi teh spoznanj so oblikovana tudi splošna priporočila za vodje in organizacije, ki želijo izboljšati obvladovanje stresa mladih na delovnem mestu.

2 AVTENTIČNO VODENJE

Preživetje organizacije in njen napredek sta odvisna od njene učinkovitosti in spretnosti obvladovanja izzivov, ki jih prinašajo vse pogostejše spremembe tako v njenem notranjem kot zunanjem okolju (Kleynhans in drugi, 2021, str. 1–2). Dimovski in drugi (2005, str. 217) so mnenja, da je ključnega pomena za uspeh organizacije vodenje, ki se

prilagaja potrebam organizacije. Gre za dinamičen proces, ki se odvija med posamezniki in s svojim vplivom vodi k doseganju ciljev. Učinkovito vodenje je torej tisto, ki organizacijam omogoča, da postajajo bolj konkurenčne (Dimovski in Penger, 2008, str. 115), hkrati pa ustvarja dobro organizacijsko okolje, ki zaposlenim omogoča, da se počutijo cenjene in podprte (Kleynhans in drugi, 2021, str. 1–2).

2.1 Koncept avtentičnosti

Beseda avtentičnost (gr. *authento*) pomeni »imeti polno moč« (Gardner in drugi, 2011, str. 1121 in Avolio in drugi, 2004, str. 803). V filozofskem kontekstu so o pojmu avtentičnost prvi razpravljali starogrški filozofi, ki so avtentičnost razlagali v povezavi s poznavanjem sebe in iskanjem pristnosti do sebe. Te razlage nakazujejo, da je ključna sestavina avtentičnosti razumevanje samega sebe, sprejemanje samega sebe in ohranjanje zvestobe lastnim vrednotam in prepričanjem (Avolio in drugi, 2004, str. 802).

Pozneje, natančneje v 60. letih 20. stoletja, je razlaga pojma avtentičnost zajemala nekatere elemente humanistične psihologije ter dela Rogersa in Maslowa (Alilyyani in drugi, 2018, str. 35). Takrat je avtentičnost poudarjala ohranjanje notranje vrednosti posameznika skupaj z njegovimi prepričanji. To pomeni, da se avtentični posameznik razvija takrat, ko so njegova dejanja in vedenja skladna z njegovimi prepričanji, stališči in vrednotami ter njegovo identiteto. Avtentični posameznik hkrati razume eksistencialno strukturo življenja in prevzema odgovornost za svojo identiteto in življenje (Sağnak in Kuruöz, 2017).

Zatem so različni zahodni filozofi podali različne definicije avtentičnosti. Harter (v Walumbwa in drugi, 2008, str. 92 in Fusco in drugi, 2015, str. 132) je med njimi avtentičnost opredelil kot lastništvo nad svojimi izkušnjami mislimi, čustvi in prepričanji. Kernis (2003) pa je avtentičnost predstavil kot neovirano delovanje pravega oziroma temeljnega sebe. Kasneje je skupaj z Goldmanom orisal model avtentičnosti, ki je med seboj združil štiri ločene, a vseeno povezane komponente (Fusco in drugi, 2015, str. 132). Model avtentičnosti po Kernisu in Goldmanu je prikazan na sliki 1 ter predstavlja osnovo novejšim definicijam in modelom avtentičnega vodenja.

Slika 1: Model avtentičnosti



Vir: prirejeno po Walumbwa in drugi (2008, str. 93) in Avolio in Gardner (2005, str. 317).

Pozitivna psihologija vidi koncept avtentičnosti kot osebno izkušnjo človeka z njegovimi mislimi, občutki, potrebami, željami in prepričanji (Saĝnak in Kuruöz, 2017, str. 448). To pomeni, da posameznik razume samega sebe in deluje v skladu s svojo lastno izkušnjo (Liu in drugi, 2018, str. 219). Gardner in drugi (2021, str. 2) pravijo, da avtentičnost ni stanje, ki ga lahko doseĝemo ali ne in kjer bi bili ljudje popolnoma avtentični ali popolnoma neavtentični. Namesto tega se avtentičnost razume kot kontinuum, kjer ljudje variirajo med različnimi stopnjami avtentičnosti (Gardner in drugi, 2021, str. 2).

2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Koncept avtentičnega vodenja se je razvijal skozi desetletja. Njegovi začetki v okviru vodenja organizacij segajo nazaj v 60. leta 20. stoletja, ko je postalo jasno, da je avtentičnost organizacije izražena prek njenega vodje (Gardner in drugi, 2011, str. 1121–1122). Nekatere zgodnje opredelitve avtentičnega vodenja so bolj natančno predstavljene v tabeli 1.

Tabela 1: Zgodnje opredelitve avtentičnega vodenja

Avtor in leto	Opredelitev avtentičnega vodenja
Rome in Rome (1967)	Hierarhična organizacija je tako kot posamezna oseba avtentična do te mere, do katere ves čas svojega vodenja sprejema negotovosti in možnosti končnosti ter hkrati pozna svoje sposobnosti in odgovornosti. Priznava krivdo za napake, obenem pa uresničuje svoj vodstveni potencial. Sposobna je prilagodljivega načrtovanja in rasti. V okviru svojega delovanja pa prav tako sodeluje tudi v širši skupnosti.
Henderson in Hoy (1983)	Avtentičnost vodenja je opredeljena kot obseg, v okviru katerega sledilci zaznavajo svojega vodjo, ki demonstrira sprejemanje osebne in organizacijske odgovornosti za dejanja, rezultate in napake. Vodja ob tem ni manipulativen do svojih sledilcev.
Bhindi in Duignan (1997)	Avtentično vodenje temelji na pristnosti, ki vključuje odkrivanje pristnega sebe skozi odnose znotraj organizacijskih struktur in procesov.
Begley (2001)	Avtentično vodenje si lahko predstavljamo kot metaforo za profesionalno, učinkovito, etično in reflektivno ravnanje. Gre za vodenje, ki temelji na znanju, vrednotah in večšem izvajanju.
George (2003)	Avtentično vodenje temelji na petih dimenzijah. Vodje uporabljajo svoje naravne sposobnosti, a prepoznajo tudi svoje pomanjkljivosti. Vodijo z namenom, pomenom in vrednotami. Gradijo trdne in trajne odnose s sledilci. Ti jim sledijo, saj vedo, pri čem so. Avtentični vodje so dosledni in samodisciplinirani ter predani razvoju samega sebe.
Luthans in Avolio (2003)	Avtentično vodenje je proces, ki črpa iz pozitivnega psihološkega kapitala in visoko razvitega organizacijskega konteksta. To vpliva na razvoj samozavedanja in samoregulacije tako pri vodjah kot tudi sledilcih.

Vir: prirejeno po Gardner in drugi (2011, str. 1122).

Zanimanje za raziskovanje avtentičnega vodenja se je kasneje še okrepilo. Razlog leži v tem, da so se zaradi odmevnih korporativnih škandalov pojavili pomisleki glede etičnega ravnanja vodij organizacij. Raziskovalce je to še dodatno spodbudilo k razmišljanju o novi obliki vodenja, ki bi temeljila na vrednotah (Avolio in drugi, 2004). Organizacije imajo namreč prek vodenja to sposobnost, da vplivajo na svoje člane ter jih motivirajo k uspešnemu uresničevanju organizacijskih ciljev (Adigüzel in drugi, 2022, str. 174). Dimovski in drugi (2009, str. 103) tudi izpostavljajo, da se organizacije v poslovnem svetu soočajo s številnimi težavami in viri stresa, ki prav tako zahtevajo nov pristop vodenja, ki bi temeljil na povrnitvi zaupanja, upanja in optimizma. Avtentično vodenje tako naj ne bi obstajalo samo znotraj okvirov organizacij, temveč bi vodje prevzeli pomembno vlogo v širši družbi z obravnavanjem tako organizacijskih kot tudi družbenih problemov (Avolio in drugi, 2004, str. 802).

Avtentično vodenje se razlikuje od drugih vodstvenih konceptov, saj ne opredeljuje specifičnega sloga vodenja, ki bi ga moral vodja ponotranjiti, temveč sta v ospredju njegova osebnost in vedenje, ki odražata njegove vrednote in prepričanja (Dimovski in drugi, 2009, str. 102). Shamir in Eilam (2005, str. 400–401) poudarjata, da je definicijo avtentičnega vodenja treba razširiti ter ga ne opredeljevati zgolj na podlagi lastnosti vodje, temveč je treba vanjo zajeti tudi lastnosti odnosa med vodjo in njegovimi sledilci. Izpostavljata pomembnost procesa razvijanja odnosa, kjer se sledilci odločijo slediti vodji z iskrenimi nameni in ne zaradi prisile, normativnih pritiskov ali nagrad (Shamir in Eilam, 2005, str. 400–401). Bistvo avtentičnega vodenja izhaja torej iz odnosa med vodjo in njegovimi sledilci (Walumbwa in drugi, 2008).

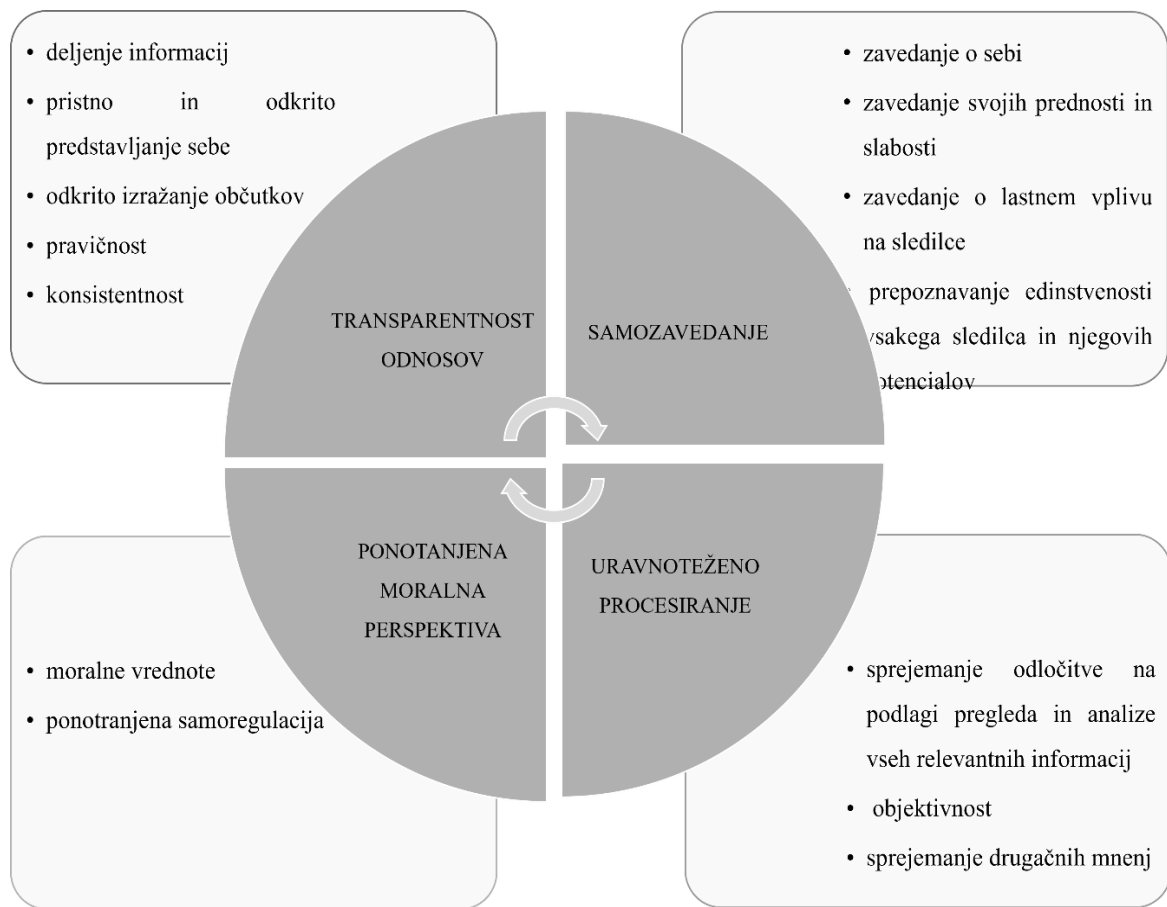
Avtentično vodenje je proces, pri katerem vodje združujejo pozitivne psihološke sposobnosti vodje z visoko razvitim organizacijskim kontekstom ter s tem spodbujajo lasten razvoj, hkrati pa znotraj odnosov skrbijo za razvoj svojih sledilcev. Vodje v organizaciji, ki podpira avtentično vodenje s sledilci, v odnosu delujejo transparentno ter sprejemajo odločitve na podlagi uravnoveženega procesiranja (Avolio in Gardner, 2005, str. 317–318). Ob tem izražajo lastnosti optimizma, upanja in odkritosti (Wu in Xu, 2022, str. 3). Ilies in drugi (2005) so prepoznali, da avtentično vodenje vpliva na samouresničitev, samorefleksijo in samoizražanje sledilcev prek osebne in organizacijske identifikacije, pozitivnih čustev in pozitivnega vedenjskega modeliranja (Ilies in drugi, 2005).

Z združitvijo različnih perspektiv in definicij avtentičnega vodenja so Walumbwa in drugi (2008) skupaj predpostavili največkrat uporabljeno in izpostavljeno definicijo avtentičnega vodenja. Ta definicija avtentično vodenje opredeljuje kot vzorec vedenja vodje, ki se opira na pozitivne psihološke sposobnosti in pozitivno etično klimo ter spodbuja večje samozavedanje in samoregulacijo (Walumbwa in drugi, 2008).

2.3 Komponente in značilnosti avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje, kot ga opredeljujeta Avolio in Gardner (2005), je kompleksen koncept, ki je pod vplivom tako individualnih kot kontekstualnih dejavnikov. Ti dejavniki delujejo kot predhodniki avtentičnega vodenja in spodbujajo razvoj večjega samozavedanja, samoregulacije ter pozitivnih vedenjskih in osebnostnih lastnosti pri vodji (Avolio in Gardner, 2005). Kot ugotavljajo Walumbwa in drugi (2008), lahko med ključne dejavnike, ki vplivajo na avtentično vodenje, prištevamo tudi osebne značilnosti vodje, njegove psihološke vire in pozitiven organizacijski kontekst. Ti avtorji so avtentično vodenje operacionalizirali s pomočjo štirih ključnih komponent, ki so podrobneje prikazane v modelu na sliki 2.

Slika 2: Dimenzije avtentičnega vodenja



Vir: prirejeno po Walumbwa in drugi (2008) in Shapira-Lishchinsky in Levy-Gazzenfrantz (2015).

2.3.1 Samozavedanje

Po mnenju Gardnerja in drugih (2005, str. 349) je razvoj avtentičnega vodenja močno odvisen od krepitve samozavedanja vodje. To pomeni, da avtentične voditelje odlikuje visoka stopnja samozavedanja, kar zajema aktivno razumevanje, kako njihovo vodenje vpliva na različne deležnike, in neprestano preverjanje svoje lastne predstave o sebi (Chully in Jose, 2022, str. 303). Gre torej za proces, v okviru katerega vodja razmišlja o svojih vrednotah, identiteti, čustvih, talentih, znanju in ciljih, kar mu tudi omogoča prepoznavanje svojih prednosti in šibkosti ter razumevanje, kako se čustva, vrednote, identiteta in cilji prepletajo, kar je ponazorjeno na sliki 3 (Gardner in drugi, 2005, str. 349–350).

Slika 3: Elementi samozavedanja



Vir: prirejeno po Gardner in drugi (2005, str. 350–356).

Samozavedanje pomeni sposobnost vodje, da se zaveda in zaupa v lastne sposobnosti, občutke in spoznanja (Ilies in drugi, 2005, str. 377), kar pozitivno vpliva tudi na jasnost njegove samopodobe in samogotovost (Gardner in drugi, 2005, str. 352). Vodje s pozitivno samopodobo verjamejo vase, so samozavestni in imajo visoko mero samospoštovanja. Zaupajo vase, da so sposobni doseči zastavljene cilje, zaradi česar tudi verjamejo, da imajo nadzor nad svojim življenjem. So čustveno bolj stabilni, kar jim omogoča, da bolje razumejo sebe in lastna čustva (Ilies in drugi, 2005, str. 389).

2.3.2 Samoregulacija

Avtentični vodja je sposoben usklajevanja vrednot z namerami in dejanji (Dimovski in drugi, 2009, str. 109). Ta proces imenujemo samoregulacija. Predstavlja izredno pomembno komponento pri avtentičnem vodenju, saj v okviru tega procesa vodja v očeh svojih sledilcev postane bolj pristen in transparenten (Avolio in Gardner, 2005, str. 325; Gardner in drugi, 2005, str. 354–355 in Dimovski in drugi, 2009, str. 109).

Samoregulacija je v splošnem opredeljena kot ciljno usmerjeno vedenje v nekem časovnem okviru. Nanaša se na dinamičen proces določanja želenega končnega stanja ali cilja ter usmerjanja lastnega vedenja proti doseganju tega (Inzlicht in drugi, 2021, str. 320–321). V procesu samoregulacije gre sprva za določitev notranjih standardov, ki lahko predstavljajo želeno vedenje, misli, čustvena stanja in norme. Nato poteka vrednotenje trenutnega stanja v primerjavi s stanjem, ki ga v procesu želimo doseči. Za ocenjena razhajanja se nato identificirajo in določijo možni ukrepi za zmanjšanje neskladij in odpravo razhajanj (Hofmann in drugi, 2012, str. 174 in Avolio in Gardner, 2005, str. 325).

Samoregulacija v vodenju se še posebej odraža v tem, kako vodja usklajuje svoje vedenje z etičnimi normami. Penger in Černe (2014, str. 509–510) izpostavljata pomemben del samoregulacije, ki zajema delovanje vodje v skladu s splošno sprejetimi etičnimi pravili. Vodje, ki imajo visoko stopnjo razvitosti samoregulacije, namreč upravljajo svoje lastno vedenje ujemajoče se s svojimi moralno zastavljenimi standardi. Pri tem je treba poudariti, da je vodenje moralno le takrat, ko se osebne vrednote vodje ujemajo s splošno sprejetimi etičnimi pravili. Vodja mora tako poleg pristnosti do svojih sledilcev izkazovati tudi integriteto (Penger in Černe, 2014, str. 509–510).

2.3.3 Pozitiven psihološki kapital

Pozitiven psihološki kapital je pomembna komponenta avtentičnega vodenja, ki igra veliko vlogo tudi pri procesih samozavedanja in samoregulacije (Dimovski in drugi, 2009, str. 123). Opredeljen je kot pozitivno psihološko stanje posameznika (Petersen in Youssef-Morgan, 2018, str. 339), ki zaobjema elemente pozitivnega organizacijskega vodenja, med katere uvrščamo samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Dimovski in drugi, 2009, str. 123 in Luthans in drugi, 2004, str. 45–50). Omenjeni elementi so podrobneje opisani v tabeli 2.

Tabela 2: Elementi pozitivnega psihološkega kapitala

Elementi pozitivnega psihološkega kapitala	Razlage elementov pozitivnega psihološkega kapitala
Upanje	Upanje je eden od štirih virov pozitivnega psihološkega kapitala, ki predstavlja pozitivno motivacijsko stanje. Temelji na močni volji za doseg zastavljenih ciljev. Upajoči posamezniki so odločeni, da bodo dosegli svoj zastavljeni cilj, in so pri tem za voljo uspeha, ob pojavu težav, zmožni najti alternativne možnosti.
Samozavest	Samozavest oziroma učinkovitost je zaupanje posameznika v svoje sposobnosti ter zmožnosti za uspešno izvedbo določenih nalog, ki so potrebne za doseg izbranih ciljev. Zaupanje v lastne sposobnosti in kompetence posameznika motivira, da proaktivno deluje v smer ciljev. To pomeni, da vlaga napore in sredstva za njihovo doseganje. Učinkoviti in samozavestni voditelji v večji meri sledijo svoji morali in vrednotam, vendar ob tem vseeno prisluhnejo in upoštevajo informacije drugih, saj na ta način premagujejo svoje osebne pomanjkljivosti in povečujejo možnosti za doseg zelenih ciljev.
Prožnost	Prožnost predstavlja zmožnost posameznika, da se ob stiski, konfliktu oziroma neuspehu pobere in okreva. Prav tako sprejema realnost, verjame v smiselnost življenja ter je sposoben improviziranja in hitrega prilagajanja spremembam. Ob pojavu težav prožni vodje preusmerijo svojo energijo, se prilagodijo, vendar kljub vsemu vztrajajo na poti k dosegu cilja.

se nadaljuje

Tabela 2: Elementi pozitivnega psihološkega kapitala (nad.)

Elementi pozitivnega psihološkega kapitala	Razlage elementov pozitivnega psihološkega kapitala
Optimizem	Vodje, ki izkazujejo optimizem , se lahko premaknejo prek neuspehov in v prihodnje pričakujejo, da se bodo zgodile dobre stvari. Hitro si opomorejo in se ponovno osredotočijo na doseganje svojega cilja. Pri tem so realni, a v primeru svojih napak in neobvladljivih situacij do sebe popustljivi in prizanesljivi. Na pretekle in sedanje dogodke gledajo pozitivno ter si slabe razlagajo kot začasne in minljive.

Vir: prirejeno po Luthans (2012, str. 702).

Petersen in Youssef-Morgan (2018, str. 439) poudarjata, da ima razvit pozitiven psihološki kapital izjemno pomembno vlogo pri avtentičnem vodenju. To je ključen dejavnik za uspešno in učinkovito vodenje ter za pozitiven vpliv na sledilce. Psihološke zmožnosti zaupanja, optimizma, upanja ter prožnosti predstavljajo osebne vire avtentičnega vodje. Skupaj s pozitivnim organizacijskim kontekstom in nekaterimi sprožilnimi dogodki te sposobnosti povečujejo možnosti razvoja samozavedanja in samoregulacije (Avolio in Gardner, 2005, str. 322–324).

Vodja se mora sprva zavedati, kdo je, in se sprejeti takšnega, kot je. Ta samozavest mu omogoča, da kljub ranljivosti ustvarja odkrite odnose, v katerih je pripravljen sprejeti in upoštevati številne vire in prispevke drugih. Visoka raven samozavesti vodji omogoča, da kljub izzivom sledi in vodi v skladu s svojimi vrednotami in moralo. Ker je vodenje z vrednotami izredno težko, saj se od vodje zahteva, da ob pojavu težav vseeno najde prave vire oziroma poišče možne alternativne rešitve, je pomembno, da izraža upanje. Na ta način se povečajo možnosti za premagovanje ovir in dosego ciljev ob ohranjanju moralnih standardov in avtentičnosti (Petersen in Youssef-Morgan, 2018, str. 439–441).

Bistveno je, da avtentični vodja pri svojem vodenju ohranja optimizem. Zlasti ko se srečuje z neuspehi, dvomi vase in različnimi pritiski. Ključno je, da ostaja optimističen, saj mu to omogoča, da prevzema odgovornost zgolj za dejavnike, ki so v spektru njegovih zmožnosti nadzora. Namesto da bi obupal, ob težkih situacijah pokaže svojo prožnost in odpornost ter po neuspehu hitro okreva, se prilagodi in vrne nazaj na pot k uresničevanju svojega zastavljenega cilja. Vodje z visoko razvitim psihološkim kapitalom so v očeh sledilcev videni kot odprti, transparentni, zaupanja vredni, sposobni in učinkoviti (Petersen in Youssef-Morgan, 2018, str. 439–441).

2.3.4 Psihološka klima

Psihološka klima je večdimenzionalen in trajen pojav, ki usmerja in oblikuje posameznikovo vedenje v skladu z organizacijskimi zahtevami (Petersen in Youssef-

Morgan, 2018, str. 442). Tako lahko rečemo, da na vedenje sledilcev znotraj organizacije poleg vodje vpliva tudi organizacijski kontekst (Dimovski in drugi, 2009, str. 125). Ta predstavlja posameznikovo edinstveno dožemanje organizacijskih struktur, procesov in dogodkov, na podlagi katerega sledilci prilagodijo svoje vedenje in ravnanje (Petersen in Youssef-Morgan, 2018, str. 442).

Podobno kot pozitiven psihološki kapital tudi psihološka klima spodbuja k številnim želenim delovnim rezultatom (Petersen in Youssef-Morgan, 2018, str. 442) in predstavlja bistveno komponento pri razvoju avtentičnega vodenja (Avolio in drugi, 2004). Številne življenjske izkušnje, ki oblikujejo avtentičnega vodjo, se namreč zgodijo ravno v organizacijskem kontekstu. Ti dogodki so običajno naključni, kar pomeni, da jih je skoraj nemogoče nadzorovati, pa vendar lahko z oblikovanjem pozitivnega organizacijskega konteksta povečamo možnosti pojava pomembnih sprožilnih trenutkov. To je mogoče s spodbujanjem izmenjave informacij, virov ter zagotavljanja enakih možnosti. Sprožilni trenutki vodjam predstavljajo potrebne izzive in podporo, kar jim omogoči uspešen proces razvoja njih samih, kot tudi njihovih sledilcev (Petersen in Youssef-Morgan, 2018, str. 442). Ker vodja prispeva k oblikovanju ugodne klime znotraj organizacije (Tak in drugi, 2019), je pomembno, da je zmožen vplivati na norme, vrednote in prepričanja organizacije ter posledično na organizacijsko kulturo in zaznavanje zaposlenih znotraj organizacije (Dimovski in drugi, 2009, str. 125).

Pozitivna psihološka klima obsega različne dimenzije, kot so avtonomija, kohezija, pritisk, zaupanje, podpora, priznanje, pravičnost in inovativnost, pri čemer vsaka izmed njih pomembno vpliva na oblikovanje in razvoj avtentičnega vodenja znotraj organizacije (Petersen in Youssef-Morgan, 2018, str. 443). Organizacijsko okolje, ki zagotavlja odprt dostop do informacij in virov ter nudi podporo in priložnosti za učenje, spodbuja tako vodje kot sledilce k učinkovitemu delovanju in doseganju ciljev. To nakazuje, da morajo vodje, da bi bili skupaj s svojimi sledilci kar se da uspešni, ustvarjati in vzdrževati pozitivno organizacijsko klimo ter s tem omogočiti lastno rast in razvoj ter hkrati rast in razvoj svojih sledilcev. Ključno pri tem je, da so v odnosu s svojimi sledilci transparentni in da jih obravnavajo na pošten in pozitiven način, kar prav tako vodi do povečanja predanosti in zaupanja (Gardner in drugi, 2005, str. 367 in Petree in drugi, 2012, str. 443).

2.4 Komponente in značilnosti avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje z vsemi svojimi značilnostmi, ki so podrobneje opisane v tabeli 3, predstavlja temelj učinkovitega vodenja, saj spodbuja oblikovanje varnega in opolnomočenega delovnega okolja, ki podpira doseganje rezultatov in zdravje sledilcev (Alilyyani in drugi, 2018, str. 35). Na podlagi pozitivnega psihološkega kapitala in etične klime avtentični vodja skrbi za razvoj samozavedanja, ponotranjene moralne perspektive in uravnotežene obdelave informacij (Tak in drugi, 2019, str. 4–5). Hkrati vpliva na izkušnjo vključenosti zaposlenih in njihovo opolnomočenje. S svojo transparentnostjo

omogoča priložnosti za odprt dialog, kaže zanimanje za razumevanje različnih perspektiv ter spodbuja visoko raven samozavesti in motivacije sledilcev (Pillai in Mikkilineni, 2021, str. 135).

Tabela 3: Značilnosti avtentičnega vodenja

Značilnosti avtentičnega vodenja		
Pozitiven psihološki kapital	– optimizem – samozavest – miselna prožnost – upanje	V kombinaciji s pozitivnim organizacijskim kontekstom ga je pri posamezniku možno spodbuditi prek procesa samozavedanja in samoregulacije. Skupaj s pozitivnim organizacijskim vedenjem igra pomembno vlogo pri razvoju posameznika, skupin, organizacij in skupnosti.
Samozavedanje	– vrednote – spoznanja o identiteti – čustva – cilji in motivi – čustvena empatija	Proces razumevanja in sprejemanja lastnih talentov, sposobnosti, spretnosti, pomanjkljivosti, temeljnih vrednot, prepričanj in mišljenja. Hkrati zavedanje lastnih izkušenj, znanja in zmožnosti.
Samoregulacija	– uravnoteženo procesiranje – uskladitev vrednot z nameni in dejanji	Proces samokontrole glede določanja vrednot, ocenjevanja neskladij med vrednotami in dejanskimi oziroma pričakovanimi rezultati ter opredelitev predvidenih ukrepov za uskladitev neskladij.
Proces vodenja	– pozitivno modeliranje – osebna in družbena identifikacija – pozitivna družbena izmenjava – podpora samodeterminacije	V odnosu s sledilci vodja prek pozitivnega modeliranja, komponent samozavedanja in samoregulacije vpliva na svoje sledilce in njihov razvoj. Ti se v procesu osebne in družbene identifikacije poistovetijo z vodjo. Ta predstavlja zgled svojim sledilcem. Prek visoke ravni spoštovanja, zaupanja, osebne integritete in uravnoteženega procesiranja spodbuja pozitivno družbeno izmenjavo.
Samozavedanje in samoregulacija sledilcev	– vrednote, spoznanja, čustva sledilcev – uravnoteženo procesiranje – transparentnost v odnosu	Vodja spodbuja proces samozavedanja in samoregulacije pri svojih sledilcih. V tem procesu sledilci razvijejo večje zavedanje samih sebe. Istočasno razvijajo ponotranjene regulativne procese in stremijo k uravnoteženi obdelavi informacij, pri tem pa oblikujejo transparentne odnose z vodjo in drugimi sledilci.

se nadaljuje

Tabela 3: Značilnosti avtentičnega vodenja (nad.)

Značilnosti avtentičnega vodenja		
Razvoj sledilcev	– avtentičen odnos	Skozi čas se vez med vodjo in sledilcem razvija v vse bolj avtentičen odnos. Vodja je sprva vzornik, kar spodbudi sledilce k ponotranjenju njegovih vrednot. Kasneje sledilci postajajo vse bolj transparentni z vodjo, kar podpira njihov razvoj in hkrati razvoj vodje.
Organizacijski kontekst	– negotovost – vključujoča, etična in pozitivna kultura – etična in socialna odgovornost	Vodje demonstrirajo vrednote, ki predstavljajo smer za etično ravnanje. S svojimi sledilci komunicirajo odprto in ustvarjajo vključujočo kulturo, ki predstavlja dostop do informacij, virov, podpore in omogoča enake možnosti učenja in razvoja za vse. Takšna kultura spodbuja k boljši učinkovitosti ter s tem k bolj pozitivni podobi organizacije. Kljub temu pa je vseeno treba upoštevati element negotovosti, ki je značilen za širši okolijski kontekst.
Trajna uspešnost organizacije	– resnična in trajna konkurenčna prednost	Trajna konkurenčna prednost je zmožnost organizacije, da v daljšem časovnem obdobju dosega dobre rezultate. Vključuje tako finančni, človeški, socialni in psihološki kapital. Izraz resnična pa se nanaša na zasledovanje pristne in etične uspešnosti ter rasti kljub morebitnemu žrtvovanju takojšnje uspešnosti ali finančnega dobička.

Vir: prirejeno po Avolio in Gardner (2005, str. 322–328) in Dimovski in drugi (2009, str. 107–113).

Teorija avtentičnega vodenja, ki izhaja iz pozitivne psihologije, ne predpostavlja natančno določenega sloga vodenja, temveč poudarja, da avtentični vodja sam v odnosu s svojimi sledilci ustvarja povsem lasten slog, ki pa mora biti dosleden z njegovo osebnostjo in vrednotami (Pillai in Mikkilineni, 2021, str. 133). Istočasno se avtentično vodenje usmerja k doseganju poslovnih ciljev, timskega vodenju, gradnji ekip in razvoju talentov. S spodbujanjem občutka lastništva avtentični vodja svoje sledilce postavi za lastnike njihovih delovnih mest ter jih posledično formira tudi za lastnike rezultatov. Namesto da jim naroča, kaj naj storijo, jih vodi tako, da razloži, zakaj je njihovo delo pomembno. Obrazloži jim, kako pomemben je njihov prispevek v celotni organizacijski shemi in strategiji (Khilji in drugi, 2015, str. 13–14). Avtentični vodja zaupa v njihovo strokovno znanje ter jim, ko je to le mogoče, zagotavlja prostor in dovolj veliko mero avtonomije (Williams Nutt in drugi, 2021). Dimovski in drugi (2009, str. 112) menijo, da morajo avtentični vodje s svojimi sledilci ravnati kot s sebi enakimi, kar omogoča, da z njimi vzpostavljajo trajne, trdne in iskrene odnose.

V okviru izvedene študije Williams Nutt in drugi (2021) izpostavijo izraz trajnostno vodenje, pri čemer gre po njihovem za sinergijo avtentičnosti in trajnosti. Po njihovem mnenju naj bi avtentični voditelji ustvarjali smiselne in trajnostne spremembe, ki naj bi organizaciji prinašale konstantne rezultate in dolgotrajno konkurenčno prednost. Ne gre zgolj za vodenje, ki bi organizaciji pomagalo, da preživi, temveč gre za osredotočenost tudi na gospodarske, okoljske in družbene prakse, ki pomagajo pri rasti tako organizacije v splošnem smislu kot tudi posameznikov, ki v njej delujejo (Williams Nutt in drugi, 2021).

2.5 Avtentični vodja

2.5.1 Opredelitev avtentičnega vodje

Avtentični vodja je posameznik, ki se globoko zaveda samega sebe, svojih prepričanj, mišljenja ter ima dovolj samozavesti, da se izraža in resnično obnaša v skladu s svojimi čustvi in mislimi (Avolio in Gardner, 2005, str. 321 in Petersen in Youssef-Morgan, 2018, str. 438). Visoko raven avtentičnosti dosega, ker razume, kdo je in kakšna so njegova moralna prepričanja ter vrednote (Alilyyani in drugi, 2018, str. 35). Vodi tako s srcem kot z glavo in pri svojem vodenju vzpostavlja dolgoročno pomenske odnose s svojimi sledilci. Deluje v najboljšem interesu organizacije, a se ob tem zaveda, da so za dosego ciljev ključnega pomena ravno sledilci (Avolio in Gardner, 2005). Pri svojem vodenju je avtentični vodja optimističen, prilagodljiv, pošten (Hu in drugi, 2018), etičen in transparenten ter v svojih dejanjih in besedah dosleden (Petersen in Youssef-Morgan, 2018, str. 438).

Avolio in drugi (2004, str. 322) predpostavljajo, da avtentični vodja izkorišča svoje lastne psihološke zmožnosti in vire, kot so upanje, zaupanje, pozitivna čustva in optimizem, ter jih vključuje v organizacijo. S pomočjo modeliranja spodbuja samozavedanje in razvoj tako pri sebi kot pri svojih sledilcih (Walumbwa in drugi, 2008, str. 91), kar prispeva k izmenjavi virov in ugodnemu vplivu na organizacijsko vodenje (Wu in Xu, 2022, str. 2). Avtentični vodje v organizaciji so zmožni povečevati zavzetost, predanost in zadovoljstvo zaposlenih ter jih hkrati motivirati in vključevati. S pomočjo osebne identifikacije z vodjo ter socialne identifikacije z organizacijo zaposleni nenehno izboljšujejo svoje rezultate pri delu (Alilyyani in drugi, 2018, str. 56).

2.5.2 Lastnosti in sposobnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodja je oseba, ki predstavlja osrednje vrednote organizacije, v kateri deluje, in je nekdo, ki ustvarja vizijo za prihodnost. S svojim vodenjem združuje in navdihuje zaposlene, saj vodi z veliko mero empatije do njihovih potreb in čustev. S tem ustvarja občutek pripadnosti in predanosti ter jim hkrati pomaga, da se spoznajo in napredujejo.

Dobro se znajde v večkulturnem okolju in je sposoben vključevanja novih trendov v organizacijo in med zaposlene (Adigüzel in drugi, 2022, str. 177). Pri svojem vodenju je samozavesten, poln upanja in optimizma, moralen in etičen (Avolio in drugi, 2004, str. 815 in Ilies in drugi, 2005, str. 376).

Ena izmed pomembnih lastnosti avtentičnega vodje je tudi zavzemanje moralnih vrednot in dosledno upoštevanje teh vrednot v svojem ravnanju. Z odkrivanjem svojih prednosti in slabosti ter visoko stopnjo samozavedanja se avtentični vodja trudi razumeti, kako vpliva na svoje zaposlene. Zaveda se namreč pomembnosti tima in medsebojnega sodelovanja za namen doseganja ciljev organizacije (Adigüzel in drugi, 2022). Poudarja skupno lastništvo, ki pomeni, da vsi člani organizacije čutijo, da so soudeleženi v procesu odločanja, razvoja in doseganja ciljev. V tem kontekstu ni zgolj vodja tisti, ki vodi, temveč se poudarjajo sodelovanje, povezanost in skupna odgovornost (Williams Nutt in drugi, 2021).

Avtentičnega vodjo odlikujejo lastnosti, kot so potrpežljivost, spoštovanje, uvid vase in zmožnost poslušanja (Williams Nutt in drugi, 2021), medtem ko njegovo vedenje izhaja iz lastnih prepričanj in vrednot ter se odraža skozi dimenzije avtentičnega vodenja, ki so prikazane v tabeli 4. To mu omogoča, da vodi z integriteto, pri čemer je zanj pomembno, da počne prave stvari, s pravimi razlogi in da pri tem sledi lastnemu »moralnemu kompasu« (Adigüzel in drugi, 2022, str. 175). Njegovo vedenje temelji na poštenosti in gradnji zaupanja znotraj tima in organizacije. Avtentični vodja ima sposobnost opolnomočenja svojih zaposlenih, saj jim zaupa in verjame v njihovo strokovno znanje in sposobnosti. Hkrati se zaveda svojih lastnih ranljivosti, zna poiskati pomoč, izraziti dvome in spodbujati povratne informacije. Tako izpostavlja pomen priznavanja napak in učenja iz njih, s čimer oblikuje kulturo, kjer se zaposleni lahko razvijajo in postanejo najboljša različica sebe (Williams Nutt in drugi, 2021).

Tabela 4: Vedenje avtentičnega vodje

Dim. avtentičnega vodenja	Primeri vedenja avtentičnega vodje
Transparentnost v odnosih	Vodja natančno pove, kaj misli, in odkrito priznava napake. Spodbuja druge, da spregovorijo o svojih pomislekih in skrbih. Svoja čustva izraža v skladu z notranjim doživljanjem.

se nadaljuje

Tabela 4: Vedenje avtentičnega vodje (nad.)

Dim. avtentičnega vodenja	Primeri vedenja avtentičnega vodje
Ponotranjena moralna perspektiva	Vodja se vede v skladu s svojimi etičnimi in moralnimi prepričanji. Svoje odločitve sprejema na podlagi lastnih temeljnih vrednot in visokih etičnih standardov. Enako pričakuje tudi od svojih sledilcev.
Uravnoteženo procesiranje	Vodja spodbuja drugačne poglede. Pri odločanju zbira pomembne podatke in različna mnenja ter se izogiba favoriziranja. Odločitev se trudi sprejeti na čim bolj nepristranski način.
Samozavedanje	Trudi se razumeti, kako njegova dejanja vplivajo na druge okoli njega. Sprašuje po povratnih informacijah z namenom izboljšanja medosebne komunikacije. Reflektira, kako drugi vidijo njegove prednosti in pomanjkljivosti, ter stalno na novo ocenjuje svoja stališča do pomembnih vprašanj.

Vir: prirejeno po Laschinger in drugi (2013).

2.5.3 Razvoj avtentičnosti in avtentičnega vodje

Avolio in Hannah (2020, str. 2) menita, da biti vodja ni položaj, temveč miselnost, zato je potreben premik fokusa razmišljanja vodje o sebi in lastnem delu k razmišljanju, kaj lahko njegova dejanja pomenijo za druge. Posameznik se namreč lahko določenih veščin, potrebnih pri vodenju priuči, pa vendar bo, če se ne prepozna in ne misli o sebi kot o vodji in ob tem ne sprejema pomembnosti, ki jo ima kot vodja pri razvoju drugih, zgolj poskušal delovati kot vodja. To pa bo zmanjšalo njegove možnosti za doseganje zelenih ciljev (Avolio in Hannah, 2020, str. 2). Prav tako se vodja sam ne more označiti za avtentičnega, saj je avtentičnost po mnenju Dimovskega in drugih (2009, str. 112) moč zaznati zgolj s strani drugih. Torej vodjo lahko za avtentičnega označijo le njegovi sledilci.

Razvoj identitete vodje ni zgolj posledica dednih dejavnikov, temveč je rezultat številnih različnih dejavnikov, prikazanih na sliki 4. To pomeni, da se vodje ne rodijo z že oblikovano identiteto, ampak jo razvijejo skozi vpliv različnih okoliščin in, kot pravijo George in drugi (2007, str. 130), mora oseba, ki si želi voditi avtentično, sprejeti odgovornost za lasten razvoj ter biti predana spoznavanju in razumevanju lastne življenjske zgodbe. To pomeni, da ni zgolj pasivni opazovalec dogajanja v svojem življenju, temveč nekdo, ki aktivno razvija samozavedanje na osnovi lastnih izkušenj, vrednot in prepričanj. Pri tem je pomembno, da pozornost nameni tudi uravnoteženju notranje in zunanje motivacije (George in drugi, 2007, str. 130).

Slika 4: Dejavniki razvoja avtentičnega vodje



Vir: prirejeno po George in drugi (2007).

Proces razvoja avtentičnega vodje se začne že zgodaj v življenju posameznika, ko ta opazuje okolico in spremlja svoje prve vzornike. V tem procesu imajo starši, učitelji, trenerji, mentorji in drugi posamezniki pomembno vlogo, oblikujejo namreč okolje, ki usmerja in krepi vedenja ter identiteto. Ta vpliv ima kasneje ključne posledice pri razvoju vodenja (Avolio in Hannah, 2020, str. 1). S svojimi povratnimi informacijami prispevajo k razvoju spretnosti, povezanih z vodenjem skupin, poslušanjem, potrpežljivostjo, medosebnimi veščinami in ustvarjanjem zaupanja vrednih odnosov. Veliko vlogo pri tem igrata tudi učenje iz lastnih napak in učenje prek opazovanja drugih (Williams Nutt in drugi, 2021).

Kasneje se pot razvoja avtentičnega vodje nadaljuje pri razumevanju lastne življenjske zgodbe, ki zajema velik nabor različnih izkušenj (George in drugi, 2007, str. 132). Med njimi so tudi tako imenovani sprožilni trenutki, kjer gre za izkustveno učenje, za slišane besede in nasvete. Zgodijo se lahko v odnosu s starši, trenerjem, mentorjem ali pri interakciji z drugimi, pri branju, opazovanju ali pa pri programih usposabljanja. Ti nenačrtovani in naključni trenutki lahko pustijo velik pečat pri oblikovanju modela ali sloga vodenja, saj pri vodji sprožijo drugačen in izboljššan način razmišljanja. Za izpopolnjevanje vodenja se je treba teh trenutkov zavedati, jih prepoznati in samoreflektirati ter se iz njih učiti in jih uporabiti pri razvoju (Avolio in Hannah, 2020, str. 2).

Pomemben vidik pri razvoju avtentičnega vodenja sta tudi samozavedanje in razvojna pripravljenost posameznika, saj se ljudje različno odzivajo na podobne sprožilne dogodke. Nekateri morda teh trenutkov sploh ne prepoznajo ali pa jim ne posvečajo

dovolj pozornosti. Gre torej za dva izredno pomembna dejavnika, ki zajemata sposobnost razumevanja samega sebe in svojega vpliva na druge ter motiviranost posameznika za učenje vodenja in vodstvenih spretnosti ter voljo za spremembo v lastnem vodenju. Posameznik, ki ima visoko razvito pripravljenost, si bo v procesu zastavljal introspektivna vprašanja, s katerimi se bo poglobil v raziskovanje svojega načina vodenja in samega sebe (Avolio in Hannah, 2020, str. 2–4). Pomembno je tudi poudariti, da zmožnost spoznavanja in zavedanja sebe terja pogum in ranljivost (George in drugi, 2007, str. 134).

Vrednote so osrednji element avtentičnega vodje, saj odražajo prepričanja in način razmišljanja vodje. Pri tem George in drugi (2007, str. 134) izpostavljajo, da se prava narava teh vrednot pokaže šele takrat, ko se vodja znajde pod pritiskom in v stresnih situacijah. V procesu razvoja avtentični vodja namreč oblikuje trdno osnovo vrednot, ki določajo, kako se bo obnašal in kako se bo odzval na različne izzive ter težave pri svojem vodenju, ne glede na okoliščine in druge pritiske. To pomeni, da njegove vrednote postanejo zanesljivo vodilo pri sprejemanju odločitev in obvladovanju zahtevnih situacij (George in drugi, 2007).

Avtentični vodja dela na sebi ter se pri tem zanaša tako na formalno kot tudi neformalno podporno mrežo z namenom pridobivanja iskrenega povratnega mnenja, podpore in lastne prizemljenosti (George in drugi, 2007, str. 136–138). Skrbi za razvoj samega sebe in za razvoj ter opolnomočenje svojih sledilcev. Spodbuja, da se vsi identificirajo s skupnim smislom in cilji (Adigüzel in drugi, 2022, str. 177). Zaveda se namreč, da uspešno vodenje ne pomeni zgolj imeti zveste sledilce, ki sledijo, temveč imeti talentirane in opolnomočene posameznike, ki se med seboj podpirajo in delujejo usklajeno za doseg skupnega cilja (George in drugi, 2007, str. 136 in Adigüzel in drugi, 2022, str. 177).

Avtentični vodja mora pri svojem delovanju ohranjati visoko raven motivacije, a hkrati ostajati v ravnovesju, zato je izredno pomembno, kaj je resnično tisto, kar ga pri vodenju žene. Obstajata dve vrsti motivacije: notranja in zunanja. Pogosto se zgodi, da vodje svoj uspeh enačijo z zunanjimi parametri, kot so status, napredovanje in finančne nagrade, ki so dejavniki zunanje motivacije. Pri razvoju avtentičnega vodje pa je bistveno, da črpa iz notranje motivacije, ki predstavlja njegov pomen, in vključuje dejavnike osebne rasti in pomoči drugim pri njihovem razvoju. Za avtentičnega vodjo je torej pomembno, da najde ravnovesje med notranjo motivacijo in potrditvami zunanjih dejavnikov. To ravnovesje je namreč ključno za njegovo trajno učinkovitost in avtentičnost pri vodenju (George in drugi 2007, str. 135–136).

Avolio in Gardner (2005) izpostavljata, da razvoj avtentičnega vodje predstavlja zahteven in kompleksen proces, ki ga ni mogoče doseči zgolj prek programa usposabljanja, saj zajema trajno izpopolnjevanje samozavedanja vodje in njegovih sledilcev ter oblikovanja iskrenih, zaupanja vrednih in transparentnih odnosov. Verjameta, da je proces do

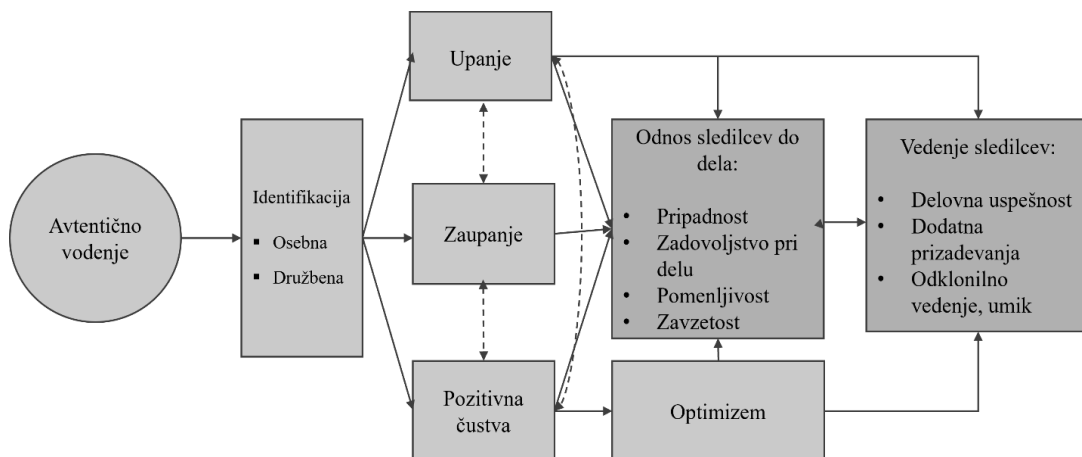
določene mere možno spodbuditi s treningom veščin, a ob tem poudarjata, da zgolj to ni dovolj (Avolio in Gardner, 2005).

2.6 Pomen avtentičnega vodenja

2.6.1 Avtentično vodenje z vidika zaposlenih

Organizacije danes aktivno iščejo načine, kako dolgoročno zadržati svoje zaposlene, spodbuditi njihovo čustveno navezanost in identifikacijo z organizacijo. V tem procesu igrajo ključno vlogo vodje, saj njihov način vodenja močno vpliva na vedenje in odnose zaposlenih (Adigüzel in drugi, 2022, str. 174). Model na sliki 5, ki sta ga predlagala Avolia in drugi (2004, str. 803–805), ponazarja vpliv avtentičnega vodenja na vedenje sledilcev. Hkrati pa poudarja, da avtentično vodenje ni vedno dovolj za doseg želenih rezultatov in je pri tem treba upoštevati tudi druge spremenljivke, kot so upanje, zaupanje, optimizem in pozitivna čustva (Avolio in drugi, 2004).

Slika 5: Model avtentičnega vodenja



Vir: prirejeno po Avolio in drugi (2004, str. 803).

Avtentični voditelji v interakcijah s svojimi sledilci, z izkazovanjem visokih moralnih vrednot, poštenosti in integritete povečujejo osebno in družbeno identifikacijo ter pripadnost svojih sledilcev organizaciji. To pomeni, da se sledilci bolj poistovetijo z organizacijo in si z njo delijo cilje ter vrednote, kar nadalje sproži pomembne spremembe v organizaciji (Walumbwa in drugi, 2008). Osebna identifikacija sledilcev z avtentičnim vodjem neposredno izhaja iz načel avtentičnega vodenja. Sledilci se povežejo in identificirajo s svojim vodjem, ker ga dojemajo kot poštenega in moralnega. Ta osebna identifikacija nato spodbudi razvoj družbene identifikacije, ki predstavlja ključno povezavo med avtentičnim vodenjem in vedenjem sledilcev. Tak proces prinaša različne pozitivne učinke. Sledilci, ki se močno identificirajo z avtentičnim vodjem, so bolj naklonjeni sledenju njegovim vodstvenim smernicam in navodilom. V skupnem smislu

to pomeni, da avtentično vodenje ne le krepi pripadnost organizaciji in spodbuja pozitivne spremembe v njej, temveč tudi izboljšuje vodenje in vedenje sledilcev (Liu in drugi, 2018, str. 222).

Model med drugim izpostavlja pomembno vlogo pozitivnih čustev in zaupanja (Avolio in drugi, 2004, str. 804). Zaupanje v odnosu med sledilcem in vodjo je ključno, saj zajema konstrukt psihološke varnosti, ki posamezniku predstavlja občutek, da je lahko takšen, kot je, brez zadržkov ali strahu pred negativnimi posledicami. Podpora, odprtost in transparentnost, ki jo v odnosu spodbujajo vodje, gradijo zaupanja vredno razmerje, ki zmanjšuje negotovosti znotraj organizacijskega okolja, povečuje občutek varnosti in ohranja pozitivno delovno klimo (Liu in drugi, 2018, str. 222). Sledilci se na ta način počutijo spoštovane, zaupanja vredne in cenjene (Alzghoul in drugi, 2018, str. 594).

Eden izmed glavnih izzivov avtentičnega vodenja je, da vodja prepozna prednosti svojih sledilcev, jih ustrezno usmerja in spodbuja ter povezuje s skupnim namenom in poslanstvom organizacije (Avolio in drugi, 2004, str. 806). Razvoj sledilcev vzpodbuja s pomočjo izražanja lastnih vrednot, prepričanj ter resničnega vrednotenja svojega vedenja in rezultatov svojih zaposlenih (Wang in drugi, 2021, str. 66). V odnosu s sledilci vodje krepijo lastno samozavedanje ter izboljšujejo lasten pozitiven psihološki kapital. Istočasno prek pozitivnega modeliranja vplivajo na upanje, samozavest, optimizem ter prožnost svojih sledilcev, ki so zaradi tega bolj nagnjeni k preizkušanju novih stvari in se ne bojijo neuspeha ali zavrnitve (Grošelj in drugi, 2021, str. 681).

Krepita se psihološko opolnomočenje sledilcev in njihov pozitiven psihološki kapital, kar pomeni več psiholoških virov, iz katerih lahko črpajo. Na ta način sledilci izboljšujejo svojo psihološko odpornost, razvijejo večje zaupanje vase in svoje sposobnosti. To pozitivno vpliva na njihov razvoj in jim pomaga pri premagovanju tesnobe, stresa in drugih negativnih čustev. Postanejo bolj motivirani za opravljanje svojega dela, njihova negotovost v povezavi z delom pa se zmanjša (Wang in drugi, 2021, str. 66–67). Hkrati bodo aktivneje vlagali v svoje delo in bili bolj pozitivni, kar jim bo še dodatno omogočilo, da bodo ohranili svojo strast do dela in postali učinkovitejši pri reševanju problemov (Hu in drugi, 2018, str. 3).

Poleg spodbujanja pozitivnega psihološkega kapitala pri sledilcih avtentični vodja prispeva tudi k izboljšanju njihovega samozavedanja in samoregulacije (Gardner in drugi, 2005, str. 345), kar nadalje vodi do bolj proaktivnega vedenja (Liu in drugi, 2018, str. 224). Ilies in drugi (2005, str. 377–378) hkrati menijo, da avtentično vodenje vpliva tudi na samouresničevanje, samorefleksijo in samoizražanje sledilcev prek osebne in organizacijske identifikacije, kar dodatno izboljšuje samoodločanje in pozitivno družbeno izmenjavo.

Odnos med avtentičnim vodjo in njegovimi zaposlenimi je tesen, odprt in poln zaupanja. Avtentični vodja spodbuja iskrenost, izmenjavo virov in informacij ter hkrati podpira

uvidevnost do različnih perspektiv. Te značilnosti odnosa lahko učinkovito izboljšajo samoučinkovitost zaposlenega (Wang in drugi, 2021, str. 66). Oblikovanje transparentnih in interaktivnih odnosov namreč stimulira zaposlene h komunikaciji, sodelovanju in razvoju medosebnih veščin. Povečuje se medsebojno zaupanje in vključenost ter minimizira izkazovanje neprimernih čustev (Tak in drugi, 2019, str. 5).

Zaposleni, ki zaznavajo svojega vodjo kot avtentičnega, se počutijo opogumljene, zadovoljne in optimistične. Takšni zaposleni bodo posledično bolj samozavestni in se bodo lažje soočali s težavami ter izkoriščali ponujene priložnosti in obenem bili bolj inovativni (Grošelj in drugi, 2021, str. 680–681). Študije kažejo, da je avtentično vodenje pozitivno povezano z ustvarjalnostjo, izmenjavo znanja, uspešnostjo delovnih vlog in delovno angažiranostjo. Eden izmed ključnih razlogov, zakaj avtentično vodenje pozitivno vpliva na vedenje sledilcev, je, da vodje podpirajo svoje sledilce pri samoodločanju in hkrati spodbujajo njihovo notranjo motivacijo za delo (Hu in drugi, 2018, str. 3).

Sainz in drugi (2021, str. 86) ugotavljajo, da slog vodenja ne vpliva zgolj na procese, povezane z delovnim okoljem, kot je na primer delovna uspešnost zaposlenega, temveč poudarjajo, da lahko avtentično vodenje vpliva na zaposlenega tudi na njegovi individualni ravni, kot so njegovo zdravstveno stanje, psihično počutje in doživljanje stresa (Sainz in drugi, 2021, str. 86). To je dandanes še posebej pomembno, saj se zaposleni srečujejo s precejšnjimi pritiski tako na delovnem mestu kot tudi v zasebnem življenju (Chevalier in drugi, 2021, str. 121). Avtentični vodja lahko pomaga zaposlenim, da se počutijo bolj vključene in podprte, kar pri zaposlenih vzbudi občutek varnosti in zmanjša stres (Sainz in drugi, 2021, str. 86).

2.6.2 Avtentično vodenje z vidika organizacije

Osnovno načelo avtentičnega vodenja je zmožnost ustvarjanja resničnih in trajnostnih dosežkov organizacije. Raziskave so namreč potrdile vpliv avtentičnega vodenja na številna želeni ravnanja, vedenja in rezultate zaposlenih (Petersen in Youssef-Morgan, 2018, str. 436 in Chully in Jose, 2022, str. 302). Med drugim so pokazale, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost, povečanje zadovoljstva pri delu in zmanjšanje fluktuacije zaposlenih (Sainz in drugi, 2021, str. 436). Adigüzel in drugi (2022, str. 179) poudarjajo, da na doseganje ciljev organizacije vpliva delovna uspešnost prav vsakega zaposlenega, pri čemer pa na individualno delovno uspešnost vpliva več različnih dejavnikov, med katerimi so tudi čustva, stališča, vrednote in dojemanje vodstva.

Pri oblikovanju potencialnih vrednot organizacije, kot so sodelovanje, zadovoljstvo, uspešnost in dobro počutje, igra avtentični vodja pomembno vlogo (Adigüzel in drugi, 2022). Sam namreč predstavlja primer visokih moralnih standardov, poštenosti in integritete. Njegov ugled med zaposlenimi spodbuja pozitivna pričakovanja, povečuje

zaupanje ter pripravljenost za sodelovanje (Tak in drugi, 2019). Avtentični vodja zaposlene povezuje s cilji organizacije, jim dodeljuje delovne naloge glede na njihove prednosti, jih pri delu motivira (Pillai in Mikkilineni, 2021, str. 133) ter jim nudi podporo in ustrezno izobraževanje (Tak in drugi, 2019). Avtentično vodenje s poudarkom na vrednotah, etiki in pristnih odnosih oblikuje pozitivno delovno okolje, s čimer organizacija podpira psihološko zdravje in dobro počutje zaposlenih (Chevalier in drugi 2021, str. 115). Zaposleni, ki se identificirajo s poslanstvom in vrednotami organizacije, postajajo bolj učinkoviti (Nikpour, 2017).

Za uspešnost organizacije je oblikovanje organizacijske identifikacije med zaposlenimi ključno. Ta je namreč neposredno povezana s čustveno predanostjo zaposlenega, lojalnostjo in strokovno zavezanostjo. Za organizacijo je pomembno, da je zaposleni pripravljen ostati v organizaciji in sprejeti tudi dodatne vloge (Adigüzel in drugi, 2022). Z vključevanjem zaposlenih v procese avtentični vodja krepi organizacijsko identifikacijo zaposlenih in dosega višjo raven zadovoljstva ter počutja zaposlenih na delovnem mestu (Adil in Kamal, 2016, str. 16). Prek pozitivne in pravične delovne klime zagotavlja izmenjavo informacij, pretok znanja ter spodbuja sodelovanje in inovativnost. Rezultati se kažejo v večji produktivnosti in kreativnosti zaposlenih, kar pa za organizacije, ki se soočajo z vse bolj tekmovalnim in nepredvidljivim poslovnim svetom, predstavlja veliko prednost (Alzghoul in drugi, 2018, str. 595–597).

3 STRES NA DELOVNEM MESTU

3.1 Opredelitev stresa

Stres je eden od najpomembnejših konceptov raziskav duševnega zdravja in eno izmed najbolj kompleksnih področij psihologije in sociologije. Kot trdijo Shamsavarani in drugi (2015, str. 238), namreč velja za vodilno grožnjo dobremu počutju v današnjem svetu. Raziskovalci ga prepoznavajo kot pomemben dejavnik, ki vpliva na človekovo zdravje in proces staranja, saj stresni dogodki pogosto služijo kot sprožilci resnih psiholoških stanj. Poleg ugotovitev, ki kažejo na povezavo stresnih situacij z duševnim zdravjem, obstajajo tudi dokazi, ki pričajo o povezavi stresa s povečanjem tveganja za razvoj različnih drugih zdravstvenih težav, kot so bolezni srca in ožilja ter povišan krvni tlak. Poleg tega ima stres pomemben vpliv tudi na biološke procese v možganih in telesu, kar pospešuje razvoj s starostjo povezanih bolezni (Epel in drugi, 2018, str. 146).

Arumdani in Churiyah (2022, str. 631) opozarjata, da je stres lahko eden izmed dejavnikov, ki lahko organizaciji dejansko pomagajo pri doseganju najvišje učinkovitosti in realizaciji doseganja zastavljenih ciljev. Hkrati poudarjata, da imajo organizacije odgovornost, da poskrbijo za dobro počutje svojih zaposlenih in njihovo obvladovanje stresa. Temu morajo nameniti dodatno pozornost, saj lahko prevelika količina stresa pri

zaposlenem negativno vpliva na njegovo delo in se posledično kaže pri uspešnosti na ravni celotne organizacije (Arumdani in Churiyah, 2022, str. 631).

Koncept stresa je v 30. letih prejšnjega stoletja vpeljal Hans Selye (v European Agency for Safety and Health at Work, 2009), ki je stres definiral kot nespecifičen odziv organizma na katerikoli pritisk ali zahtevo. Koncept se je nato dalje razvijal v psihologiji in drugih družbenih vedah ter se umestil v splošno vsakodnevno rabo v družbi. To ponazarja, da se koncept ne nanaša zgolj na teoretični problem, temveč se dotika resničnega in kritičnega vidika našega življenja (European Agency for Safety and Health at Work, 2009). Čeprav vsakodnevno uporabljamo izraz »stres«, lahko opazimo, tudi v tabeli 5, da ima različne pomene. Nekateri ga razumejo kot posledico, medtem ko ga drugi vidijo kot vzrok za druge težave (Chatterjee in Shukla, 2023, str. 122).

Tabela 5: Definicije stresa

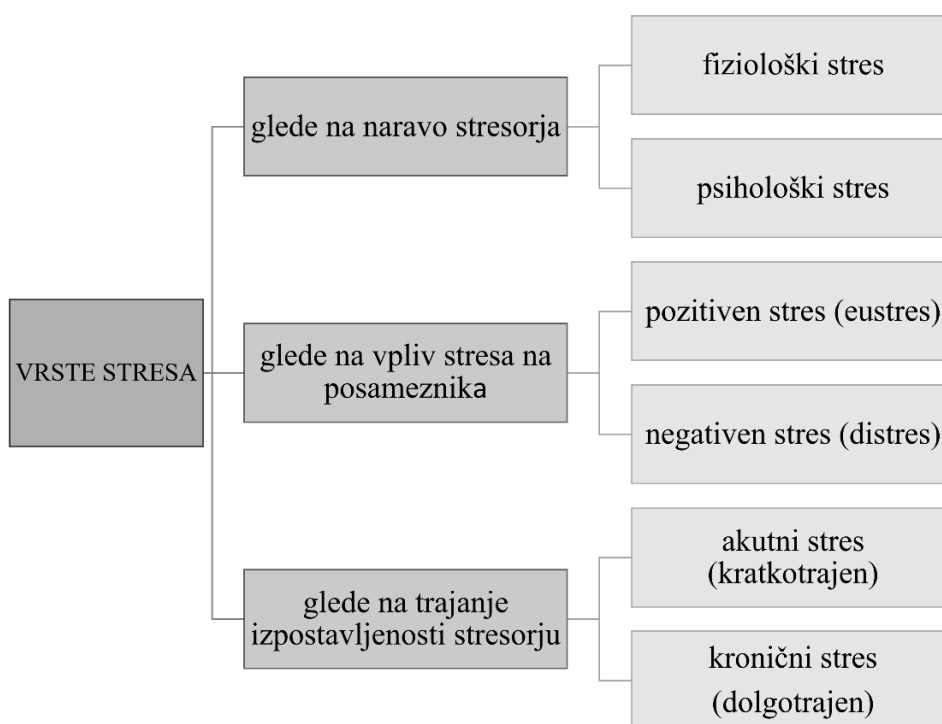
Avtor in leto	Definicija stresa
Lazarus (1966)	Stres je definiran kot »poseben« odnos med posameznikom in okoljem, ki ga posameznik oceni kot prekoračitev njegovih virov. Pomeni nezmožnost obvladovanja in prilagajanja na različne dejavnike ter posledično ogroženost posameznikovega dobrega počutja.
Margolis in Kroes (1974)	Stres je motnja v življenju posameznika, ki povzroča spremembo v njegovem psihološkem ali fiziološkem stanju.
Ivancevich in Matteson (1980)	Stres je opredeljen kot prilagodljiv odziv, ki je posledica kateregakoli dejanja, situacije ali dogodka, ki posamezniku predstavlja posebno zahtevo.
Looker in Gregson (1993)	Stres je posledica neravnovesja med zahtevami zunanjega okolja posameznika in njegovimi viri oziroma zmoglostmi spopadanja z njimi.
Shalev, Yehuda in McFarlane (2000)	Stres je normalen psihofiziološki odziv na dogodke, ki pri ljudeh povzročajo občutek ogroženosti, žalosti in neravnovesja.
Sarafino (2002)	Stres je obravnavan kot situacija, ki je posledica interakcij med posameznikom in njegovim okoljem in ki povzroča neskladje med situacijskimi zahtevami in biopsihosocialnimi viri.
Falsetti, Monier in Resnick (2005)	Stres predstavlja vsako neprijetno čustveno izkušnjo, ki jo spremljajo predvidljive biokemične, fiziološke in vedenjske spremembe.
McEwen (2007)	V medicini in biologiji se stres definira kot vsak fizični, psihološki in/ali čustveni dejavnik, ki povzroči fizično in/ali psihološko napetost.
Kumari in drugi (2009)	Stres je telesni odziv na vsako zahtevo.
Silverman (2010)	Stres je telesna reakcija na spremembo, ki zahteva odziv, regulacijo in prilagoditev (telesno, čustveno, psihološko). Stres lahko izhaja iz katerekoli situacije, stanja, misli in lahko povzroči frustracijo, jezo, živčnost ali tesnobo.
Shahsavarani (2013)	Stres je vpliv spremembe okolice na posameznika, ki povzroči motnjo v njegovem notranjem ravnovesju (homeostazi).

Vir: prirejeno po Chatterjee in Shukla (2023, str. 122–123) in Shahsavarani in drugi (2015, str. 233).

3.2 Vrste stresa

Poleg različnih definicij stresa obstaja tudi več različnih klasifikacij stresa. Kot je prikazano na sliki 6, ga glede na čas trajanja kategoriziramo na kroničnega in akutnega. Akutni stres se nanaša na kratkotrajno stanje, ki pri posamezniku sproži odziv, ki ne traja dolgo in po katerem si posameznik običajno hitro opomore. Kljub temu da akutni stres običajno traja krajše obdobje, lahko po daljšem doživljanju postane kroničen. Pri kroničnem stresu gre za dolgotrajno izpostavljenost stanju, ki se mu posameznik ne zmore prilagoditi in ga nadzorovati. Ima dolgoročen vpliv, zvišuje krvni tlak, vpliva na srčno-žilni in imunski sistem ter povečuje tveganje za razvoj različnih fizioloških in psiholoških motenj (Sharma in Srivastava, 2022, str. 823).

Slika 6: Vrste stresa



Vir: prirejeno po Shahsavarani in drugi (2015, str. 233).

Glede na vpliv na posameznika ločimo dve vrsti stresa, in sicer pozitiven stres ali eustres, katerega nizke ravni so zaželene, koristne in celo zdrave. Stres namreč v svoji pozitivni obliki izboljšuje psihosocialno stanje posameznika in njegovo delovanje. Hkrati je pozitiven stres pomemben dejavnik pri motivaciji in pri prilagajanju ter odzivanju na zunanje okolje (Shahsavarani in drugi, 2015, str. 230 in Tikkamäki in drugi, 2016, str. 39). Razumna raven stresa, ki jo posameznik lahko prenese, ima ugodne učinke in lahko celo izzove njegove skrite talente (Panigrahi, 2016, str. 154). Nasprotno pa previsoka raven stresa pri posamezniku povzroči biološke, psihološke in socialne težave. Takrat nastopi druga vrsta stresa, negativen stres ali distres, ki ima za posameznika neugodne posledice in zavira njegovo produktivnost (Hakro in drugi, 2022, str. 195).

3.3 Stres na delovnem mestu

Delo za posameznika pogosto ne pomeni zgolj načina pridobivanja finančnih sredstev, potrebnih za preživetje, temveč mu lahko služi kot priložnost za osebno rast, socialno integracijo in oblikovanje lastne identitete. Delovno mesto torej ponazarja pomemben socialni kontekst, ki vpliva na naše zdravje in počutje. Na eni strani lahko pozitivno delovno okolje prispeva k ohranjanju in izboljšanju počutja zaposlenih, po drugi strani pa lahko neprimerno delovno okolje negativno vpliva na njihovo počutje, povzroči stres in nezadovoljstvo (European Foundation for the Improvement of Living in European Agency for Safety and Health at Work, 2014). Globalizacija in tehnološki napredek sta s spreminjanjem poslovnega sveta in oblikovanjem novih oblik organizacijskega dela in delovnih mest povečala pojav delovnega stresa (Sime in drugi, 2022, str. 2). Danes stres, povezan z delom, ponazarja velik izziv tako za zaposlene kot tudi za organizacije po vsem svetu. Predstavlja namreč osrednji razlog za fizične in duševne težave zaposlenih, kar se odraža v njihovi slabši produktivnosti, napetih odnosih in nezadovoljstvu (Sharma in Srivastava, 2022, str. 820–821). Posredno je vpliv stresa moč zaznati tudi pri slabši učinkovitosti in uspešnosti organizacij (Sime in drugi, 2022, str. 2).

Pomen delovnega stresa se je skozi leta spreminjal. Sprva je bil prepoznan zgolj kot pritisk okolja, ki ga je deležen zaposleni pri svojem delu. Sedaj pa se identificira kot razmerje med situacijo in odzivom zaposlenega nanjo. Z razvojem in raziskovanjem koncepta so avtorji stres na delovnem mestu opredeljevali različno, med njimi je organizacija European Agency for Safety and Health at Work (2009) delovni stres opisala kot »izkušnjo, ki se pojavi, ko zahteve delovnega okolja presegajo zmožnosti delavca, da se z njimi sooči oziroma jih nadzira«, več definicij stresa pa je bolj podrobno predstavljenih v tabeli 6.

Tabela 6: Opredelitve stresa na delovnem mestu

Avtor in leto	Opredelitev stresa na delovnem mestu
Robbins in Judge (2015)	Delovni stres nastane kot posledica tako fizičnih kot psihičnih konfliktov posameznika pri opravljanju delovnih aktivnosti. Situacija ali težava je povezana z delovnimi zahtevami, priložnostmi in viri, potrebnimi za izvajanje dela.
Mangkunegara (2008)	Stres na delovnem mestu doživljajo številni zaposleni. Ta neposredno ali posredno vpliva na njihove odnose. Večji kot je stres, bolj nestabilni so občutki in čustva, ki jih doživljajo. Pojavlja se več negativnega vedenja, napetosti in tesnobe.

se nadaljuje

Tabela 6: Opredelitve stresa na delovnem mestu (nad.)

Avtor in leto	Opredelitev stresa na delovnem mestu
Hariyono (2004)	Stres na delovnem mestu pomeni nezmožnost obvladovanja težav, s katerimi se posameznik srečuje pri delu. Posledično bo manj produktiven in manj sposoben ustrezno izpolnjevati zahteve organizacije. Imel bo težave pri interakciji s sodelavci, nadrejenimi in ostalimi znotraj in zunaj organizacije.
Newton (2009) in Head (2002)	Delovni stres pomeni doživljanje neprijetnih čustvenih stanj, kot so napetost, frustracije, tesnoba, jeza in depresija, na delovnem mestu.
Gibson in Donnelly (1993)	Delovni stres je oblika reakcije posameznika, ki nastane na podlagi zahtev delovnega okolja, ki pa niso združljive s fizičnimi ali duševnimi sposobnostmi posameznika.

Vir: prirejeno po Munir in drugi (2021, str. 374–375).

Goel in Verma (2020, str. 113) menita, da je pojav stresa moč zaznati pri številnih delovnih okoliščinah. Lahko je posledica neustrezne organizacije dela, načinov oblikovanja mest in sistemov, slabe zasnove dela in pomanjkanja podpore sodelavcev. Tudi slabo vodenje je velikokrat vzrok za njegov nastanek. Običajno se stanje poslabša, ko zaposleni začutijo, da nimajo dovolj podpore, in ko dobijo občutek, da nimajo vpliva na svoj delovni proces. World Health Organization (2020) poudarja, da se stres pogosto zamenjuje s pritiskom na delovnem mestu, ki je v sodobnem delovnem okolju neizogiben. Dokler posameznik pritisk doživlja kot sprejemljiv, ga ta pri delu spodbuja, motivira in uči. Problem nastanek, ko je ta pritisk pretiran in neobvladljiv. Takrat vodi v stres, ki škoduje zdravju zaposlenega in poslovni uspešnosti organizacije.

Različni avtorji so skozi čas razvili različne teorije oziroma modele stresa, s katerimi pojasnjujejo in razlagajo pojav stresa pri zaposlenih na delovnem mestu. Modeli, predstavljeni v tabeli 7, v veliki meri poudarjajo zgolj pojav stresa na podlagi organizacijskih dejavnikov in dejavnikov, povezanih z delom. Medtem ko je poudarka na socialnih in individualnih dejavnikih, ki lahko prav tako vplivajo na pojav stresa pri zaposlenih na delovnem mestu, zelo malo (Sharma in Srivastava, 2022, str. 825).

Tabela 7: Modeli stresa

Model stresa	Avtorji	Razlaga modela
Model prilagajanja osebnemu okolju	Dawis in Lofquist (1984), French in drugi (1974), McGrath (1976) in Pervin (1967)	Dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu je moč doseči s pomočjo ustvarjanja čim manjših razlik med posameznikom in organizacijo. Model predvideva, da mora obstajati ujemanje med spretnostmi, sposobnostmi in kompetencami ter osebnostjo zaposlenega in okoljem organizacije glede njene kulture, delovnih vlog in nalog. Manjše kot je neskladje, večja je jasnost ter posledično manj je prisotnega stresa. Model pa ne upošteva individualnih razlik, subjektivnih dejavnikov, situacijskih izkušenj, ki prav tako lahko povzročajo določena neskladja.

se nadaljuje

Tabela 7: Modeli stresa (nad.)

Model stresa	Avtorji	Razlaga modela
Model ocenjevanja in soočanja	Lazarus in Folkman (1984)	Model temelji na kognitivni teoriji, ki razlikuje med procesi primarnega in sekundarnega ocenjevanja. Sprva oseba oceni situacijo v smislu zaznanega potencialnega tveganja. S sekundarnim ocenjevanjem pa oceni morebitna dejanja in načine obvladovanja situacije.
Model delovnih zahtev in delovne kontrole	Karasek (1979)	Model pojasnjuje strukturne značilnosti delovnega mesta, ki pri zaposlenem povzročajo stres. Do tega pride, ko so delovne zahteve zaposlenega višje od njegove stopnje avtonomije oziroma kontrole nad delom. Delovne zahteve so opredeljene kot psihološki stresorji, povezani s pretiranim dodeljevanjem dela, nepričakovanimi dodatnimi nalogami in konflikti med nalogami. Hkrati se delovne zahteve nanašajo tudi na prisotnost osebnih konfliktov, karijerne težave in strah pred brezposelnostjo. Delovna kontrola zajema prostor za odločanje o delu, kar se nanaša na avtonomijo posameznika pri delu in odločanje o tem, kako bo opravil svoje delo. Nanaša se tudi na učenje novih veščin in ustvarjalnost pri delu. Model ne pojasnjuje in ne upošteva individualnih razlik posameznikov.
Model delovnih zahtev, kont. in podpore	Karasek in Theorell (1990)	Gre za razširjen model delovnih zahtev in kontrole, ki dodatno vključuje socialno podporo na delovnem mestu s strani sodelavcev in vodij. Ta naj bi veljala kot blažilnik pred negativnimi vplivi stresa na delovnem mestu.
Model neravnovesja med vloženim trdom in nagrado	Siegrist (1996)	Model upošteva individualno motivacijo in pripravljenost zaposlenega ter nakazuje, da bi se morala notranja in zunanja prizadevanja povrniti z ustrežno nagrado (denar, karijerne priložnosti, spoštovanje in varnost zaposlitve). Neravnovesje med vloženim trdom zaposlenega in nagrado povzroči stres. Model izpostavlja pomen organizacijskih struktur, postopkov in politik organizacije kot pomembne dejavnike.
Model delovnih potreb in delovnih virov	Demerou-ti, Bakker, Nachreiner in Schaufeli, 2001	Novejši pristop, ki temelji na modelu delovnih zahtev in kontrole ter modelu neravnovesja med trdom in nagradami. Delovne zahteve in delovni viri so ključni pogoji, ki lahko negativno vplivajo na zdravje delavca, lahko pa tudi povečajo delovno motivacijo. Delovne zahteve so opredeljene kot kakršnikoli fizični, psihološki, socialni ali organizacijski vidiki dela, ki od zaposlenega zahtevajo kognitivni ali čustveni napor oziroma spretnost. Delovni viri medtem pomagajo pri zmanjševanju delovnih zahtev in doseganju ciljev ter spodbujajo osebni razvoj in učenje. Ti prihajajo z različnih ravni znotraj organizacije: raven nalog (avtonomija, povratne informacije, različnost nalog), raven medosebnih in družbenih odnosov (podpora, pomoč, delovna klima) in organizacijska raven (plačilo, napredovanje, varnost zaposlitve). Ko je na voljo več delovnih virov, delavec lažje izvaja in opravlja delovne zahteve, kar poveča njegovo delovno motivacijo, zavzetost in uspešnost. Ko so delovne zahteve visoke, virov pa je malo, to poveča obremenitev za zaposlenega in vpliva na organizacijski rezultat.

Vir: prirejeno po Sharma in Srivastava (2022, str. 824–825); Tikkamäki in drugi (2016, str. 37–39); Zhang in drugi (2023, str. 2) in Verpeléti in drugi (2022, str. 4–6).

Kadar so sposobnosti obvladovanja stresa neustrezne oziroma neučinkovite, ta pri delavcu povzroči negativne občutke in zmanjša njegovo delovno uspešnost. Starejše teorije stresa bolj poudarjajo negativni vidik stresa, medtem ko novejši pristopi v stresu prepoznavajo tudi pozitivne učinke. Že model delovnih zahtev in virov nakazuje, da če ima delavec dovolj delovnih virov, kot so avtonomija, povratne informacije, možnosti za učenje in priložnosti za rast, se lažje sooča z delovnimi zahtevami in jih obvlada. Posledično je bolj motiviran in uspešen (Tikkamäki in drugi, 2016, str. 38).

3.4 Vzroki stresa na delovnem mestu

Stres na delovnem mestu se pojavi, ko obstajajo neskladja med zahtevami dela in zmožnostmi posameznega zaposlenega, da izpolni te zahteve. V ospredju je odnos med zaposlenim in njegovim delovnim okoljem, kar tudi pojasnjuje, kako lahko ena situacija za nekoga pomeni spodbudo in izziv, medtem ko pri drugem povzroči tolikšen pritisk, da ta že vodi v stres (Work Foundation, 2007, str. 14). Dejavnike stresa ali stresorje na delovnem mestu lahko torej prepoznamo kot potencialne pogoje, zaradi katerih zaposleni zazna stres in doživi psihično in/ali fizično napetost (Goel in Verma, 2020, str. 113), medtem ko je stopnja stresa, ki ga zaposleni doživi, odvisna od njegove lastne subjektivne ocene (Work Foundation, 2007, str. 14).

V osnovi lahko stresorje, s katerimi se sooča zaposleni, delimo v tri skupine (Zhang in drugi, 2023, str. 2–3):

- individualni stresorji,
- socialni stresorji,
- stresorji, povezani z delom.

Med osebne ali individualne stresorje uvrščamo socialno-ekonomske okoliščine, zdravstveno stanje in osebne navade zaposlenega. Ti stresorji morda niso povsem neposredno povezani z delom, pa vendar lahko v veliki meri vplivajo na oceno stresne situacije s strani zaposlenega. Zdravstveno stanje predstavlja enega izmed najpogostejših osebnih stresorjev, saj bolečine zaradi poškodb na delovnem mestu ali mišično-skeletne motnje ter vsesplošno slabo fizično in psihično počutje pri zaposlenem povzročajo visoko stopnjo stiske in stresa (Zhang in drugi, 2023, str. 3). Med osebne stresorje se uvrščajo tudi finančni in stanovanjski pogoji, osebnostne lastnosti in pretekle izkušnje, družinska ureditev in število otrok (Work Foundation, 2007, str. 16). Povezati jih je moč tudi s škodljivimi navadami in življenjskim slogom. Kajenje, prekomerno uživanje alkohola in zloraba prepovedanih drog so namreč močno povezani s pojavom stresa pri zaposlenem (Zhang in drugi, 2023, str. 3).

Socialni stresorji vključujejo dejavnike, ki izhajajo iz družinskega in širšega družbenega okolja zaposlenega. V to skupino sodijo družinski odnosi, pomanjkanje družinske podpore ali podpore pomembnih drugih ter splošno pomanjkanje socialnih stikov

(Sharma in Srivastava, 2022, str. 824 in Viertiö in drugi, 2021, str. 2). Zaznana socialna podpora se nanaša na občutek zaposlenega, da ima na voljo čustveno ali praktično podporo drugih, ko jo potrebuje (Viertiö in drugi, 2021, str. 2–3). Zhang in drugi (2023, str. 2–3) v to skupino stresorjev uvrščajo tudi razpoložljivo socialno podporo sodelavcev, nadzornikov in vodij. Njihova podpora naj bi zmanjševala učinke dejavnikov stresa na delovnem mestu. Poleg tega izpostavljajo problem konflikta med delom in družino, zakonske in družinske težave, pomanjkanje podpore zakonca, alkoholizem in nasilje v družini. Vse naštetu lahko pri zaposlenem povzroči hude in dolgotrajne stiske, anksioznost in stres (Zhang in drugi, 2023, str. 2–3).

Nekateri avtorji pri proučevanju delovnega stresa izpostavljajo individualne karakteristike posameznika, ki vplivajo na doživljanje stresa, med njimi tudi starost. Petree, Broome in Bennett (2012, str. 217) menijo, da mladi poleg že tako prisotnega stresa na delovnem mestu občutijo še dodaten stres, ki izhaja predvsem iz naslova iskanja ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, s čimer se mladi odrasli srečujejo prvič. K temu dodatno prispeva tudi oblikovanje delovne identitete, ki je mladi zaposleni še nimajo. Stres v zasebnem življenju in stres na delovnem mestu sta po njihovem mnenju med seboj povezana (Petree in drugi, 2012, str. 222). Trdijo, da mladi, ki so zaposleni in imajo delovne obveznosti, zaradi katerih se čutijo obremenjene in pod pritiskom, doživljajo delovni stres, zaradi katerega posledično izpustijo za njih pomembne aktivnosti. Pri tem še posebej izpostavljajo delovne stresorje, povezane z negativnim vedenjem s strani sodelavcev, slabo delovno klimo ter nedoslednost vodij in pomanjkljive opredelitve vlog. Omenjeno pri njih povzroči dodaten stres tudi na osebnem področju. Enako velja tudi obratno. Ko se mladi zaposleni soočajo z zasebnimi težavami, kot so finančni problemi, razpadla razmerja, slabi odnosi in podobno, to vpliva na njihovo delo in uspešnost, kar vodi do dodatnega stresa na delovnem mestu. Pri tem so zanje še posebej pomembne težave, povezane z upravljanjem denarja in romantičnimi razmerji (Petree in drugi, 2012, str. 222).

Kategorija stresorjev, povezanih z delom, je najbolj obširna in v literaturi tudi najpogostejše omenjena. Zajema splošne delovne pogoje, organizacijske dejavnike, kot so struktura in procesi dela, ter značilnosti delovnih nalog (Zhang in drugi, 2023, str. 2). Po podatkih World Health Organization (2020) stresorji, specifično povezani z delom, vključujejo dolge delovne ure, preobremenjenost z delom, visoko stopnjo časovnega pritiska, nizko avtonomijo pri izvajanju delovnih nalog, slabe odnose med zaposlenimi in njihovimi vodjami, nadlegovanje in ustrahovanje. Nenehna nevarnost izgube zaposlitve in pomanjkanje možnosti napredovanja sta še dva stresorja, ki sta neposredno povezana z delom (Zhang in drugi, 2023, str. 3).

Po podatkih raziskave European Agency for Safety and Health at Work (2013a, str. 7) malo več kot polovica (51 %) zaposlenih v Evropi poroča o stresu na delovnem mestu, medtem ko je takih v Sloveniji malo manj kot tri četrtine (72 %). Od tega naj bi vsak sedmi ocenil, da njegova organizacija neustrezno obravnava problem stresa med svojimi

zaposlenimi. Zaposleni v Evropi največkrat poročajo o pojavu stresa, ki je povezan s strahom pred izgubo zaposlitve (72 %), dolgimi delovnimi urami (66 %) ter nadlegovanjem in neprimernim vedenjem (59 %) (European Agency for Safety and Health at Work, 2013a, str. 7). V Sloveniji so najpogostejši razlogi za stres na delovnem mestu podobni, s to izjemo, da mladi, stari od 18 do 34 let, na prvo mesto z 68 % uvrščajo preobremenjenost z delom, z 59 % pa sledita reorganizacija in negotovost dela (European Agency for Safety and Health at Work, 2013b, str. 55–56).

Nenehne spremembe v znanju in tehnologiji so povzročile obsežne premike v strukturah in ciljih organizacij, kar je vodilo k porastu števila stresnih dejavnikov na delovnem mestu. Čeprav se doživljanje stresa razlikuje od posameznika do posameznika ter gre za subjektivno oceno, je kljub temu mogoče opredeliti nekatere osnovne dejavnike kot možne vzroke ali povzročitelje stresa, povezanega z delom (Work Foundation, 2007, str. 17). Na sliki 7 je predstavljenih 10 kategorij dejavnikov, ki jih je organizacija World Health Organization (2022) povezala s stresom na delovnem mestu.

Slika 7: Kategorije dejavnikov stresa na delovnem mestu

Vsebina dela in zasnova nalog
pomanjkanje raznolikosti nalog, kratki delovni cikli, razdrobljeno ali nesmiselno delo, premajhna uporaba spretnosti zaposlenega, velika negotovost
Delovna obremenitev in tempo dela
prevelika ali premajhna obremenitev, visoka stopnja časovnega pritiska, nenehno podrejanje rokom
Urnik dela
izmensko delo, nočne izmene, neprilagodljiv urnik dela, nepredvidljive ure, dolge in samostojne ure
Nadzor
pomanjkanje nadzora nad delovnimi zahtevami, tempom dela, nesodelovanje pri sprejemanju odločitev
Okolje in oprema
neustrezna razpoložljivost opreme, neprimerna ali nepravilno vzdrževana oprema, slabe delovne razmere (pomanjkanje prostora, slaba osvetlitev, pretiran hrup)
Organizacijska kultura, struktura in delovanje
slaba komunikacija, nizka raven podpore pri reševanju problemov, nizka raven podpore pri osebnem razvoju, slabo opredeljeni organizacijski cilji, organizacijske spremembe, zapletena birokracija
Medosebni odnosi
socialna ali fizična izolacija, slabi odnosi z nadrejenimi, podrejenimi, sodelavci, medsebojni konflikti, pomanjkanje socialne podpore, ustrahovanje, nadlegovanje, mobing, nasilje
Vloga v organizaciji
nejasnost vloge, konflikti med vlogami, dvoumnost vlog, stopnja odgovornosti
Poklicni razvoj
karierna stagnacija in negotovost, premajhno ali pretirano napredovanje, slabo plačano delo, negotovost zaposlitve, nizka socialna vrednost dela
Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem
nasprotujoče si zahteve dela in doma, težave z dvojno kariero

Vir: prirejeno po World Health Organization (2022, str. 3).

Dejavnik, ki se navezuje na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, je bil v zadnjih dveh desetletjih deležen velike pozornosti raziskovalcev, predvsem zaradi naraščajočih potreb tako dela kot družine ter njunega usklajevanja (Arumdani in Churiyah, 2022, str. 632). Zaposleni, ki podaljšujejo svoj delovni čas, imajo nefleksibilen

delovnik in so negotovi glede službe, namreč težko usklajujejo konkurenčne zahteve dela in naloge doma (Leger in drugi, 2022, str. 153), še toliko težje, če imajo otroke ali druge osebe, za katere morajo skrbeti (Work Foundation, 2007, str. 19). Pojavijo se konflikti med vlogama, kar lahko pri posamezniku povzroči številne zdravstvene težave, kot so težave s spanjem, izgorelost, depresija in povečan stres. Poleg tega se poveča verjetnost, da zaposleni poda odpoved zaposlitve (Arumdani in Churiyah, 2022, str. 631–632). Zaposleni se znajdejo v »začaranem krogu«, kjer naraščajoči stres v zasebnem življenju povzroča dodaten stres pri delu in obratno (Work Foundation, 2007, str. 19).

Tehnološki napredek in globalizacija sta spremenila naravo dela (Leger in drugi, 2022, str. 153), zato je ključno prepoznati tudi dejavnike stresa na delovnem mestu, ki izvirajo iz tehnološkega napredka in digitalizacije. Vse več organizacij se namreč poslužuje digitaliziranih oblik dela in uporabe različnih medijev in novih tehnologij. To pa pomeni, da se zaposleni soočajo z dodatnimi izzivi in vse več tako imenovanimi »težno stresorji«, kot so stalne prekinitve dela zaradi poplave besedilnih ali e-poštnih sporočil, opravljanje več nalog hkrati (Becker in drugi, 2022, str. 2), dolgotrajna izpostavljenost računalniškim napravam ter učenje uporabe novih tehnoloških orodij in pripomočkov (Chatterjee in Shukla, 2023, str. 132).

Dejavniki, kot sta neučinkovito in neprimerno vodenje ter odnos med vodjo in zaposlenimi, lahko predstavljajo potencialne vire stresa (Oruh in drugi, 2021, str. 1364). Kelloway in Barling (2010) izpostavljata, da vodenje lahko tako pozitivno kot negativno vpliva na dobro počutje zaposlenih. Kadar vodja ustvarja varno delovno klimo in zaposleni v odnosu z vodjo zazna njegovo podporo, lahko ima vodenje spodbuden in pozitiven vpliv (Kelloway in Barling, 2010, str. 260–263). Povečanje medosebnih in strukturnih delovnih virov, kot so večja podpora nadrejenega pri usklajevanju dela in družinskega življenja ter večji nadzor nad delovnim urnikom, lahko pomaga posamezniku obvladovati stresne dogodke tako na delovnem kot zasebnem področju (Leger in drugi, 2022, str. 153). Nasprotno pa lahko slabo vodenje in pomanjkanje podpore vodje vodita do slabšega počutja zaposlenega ter povečata raven stresa na delovnem mestu (Kelloway in Barling, 2010, str. 260–263).

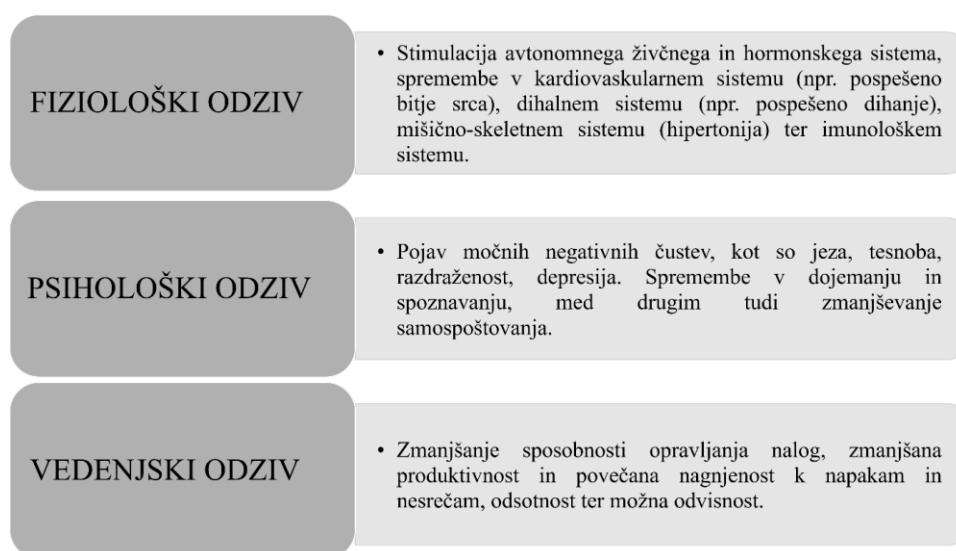
3.5 Posledice stresa na delovnem mestu

Arumdani in Churiyah (2022, str. 631) ugotavljata, da lahko zmerna raven stresa na delovnem mestu dejansko prispeva k napredku organizacije, saj zaposlene spodbuja k večji produktivnosti in učinkovitosti, kar pripomore k boljšemu doseganju organizacijskih ciljev. Ob tem pa izpostavljata, da lahko prekomerna izpostavljenost stresu prinese tudi številne nezaželene posledice, ki se odražajo v nižji kakovosti dela zaposlenih in njihovem nezadovoljstvu (Arumdani in Churiyah, 2022). V nadaljevanju so natančneje predstavljene posledice stresa z vidika zaposlenih in posledice stresa z vidika organizacije.

3.5.1 Posledice stresa z vidika zaposlenih

Ob nenadnem pojavu stresnega dejavnika se mišice v telesu skrčijo in napnejo. To je povsem naraven pojav, ki služi človeku kot opozorilo, da mu preti grožnja. V tem trenutku telo preide v fazo pripravljenosti za soočanje z nevarnostjo. Ko stres mine, se tudi napetost v mišicah sprosti (Shahsavarani in drugi, 2015, str. 236–238). Težava nastane, ko se stres pojavlja pogosto, je intenzivno prisoten oziroma je slabo obvladan. V takih primerih predstavlja tveganje za zdravje, saj preseže optimalno raven (Work Foundation, 2007, str. 20). Kronični stres, ki traja daljše časovno obdobje, drži mišice dalj časa napete in zakrčene v obrambnem položaju. Telo je v stalnem stanju obrambnega delovanja, kar povzroči, da dolgo napete mišice sprožijo različne druge telesne in stresne odzive (Shahsavarani in drugi, 2015, str. 236–238). Poveča se obraba bioloških sistemov, kar pa vodi do izčrpanosti, poškodb, izgorelosti in razvoja različnih bolezni (Work Foundation, 2007, str. 22). Ko situacija postane prezahtevna in posameznik ne more več obvladati zahtev, se sprožijo različni stresni odzivi, ki so opisani na sliki 8.

Slika 8: Klasifikacija odzivov na stres



Vir: prirejeno po European Agency for Safety and Health at Work (2009, str. 14).

Stres vpliva na delo in uspešnost zaposlenega, saj stresorji povzročijo motnjo v stabilnega stanja posameznika. Vzbudijo neprijetna čustva, napetost, različne frustracije ter celo tesnobo in depresijo (Goel in Verma, 2020, str. 133). Pojavijo se lahko migrenski ali tenzijski glavoboli, mišično-skeletne motnje, težave z dihanjem, ki lahko zaradi sprememb v pogostosti in hitrosti dihanja vodijo v napade panike. Akutni stres lahko povzroči napad astme, medtem ko lahko kronični stres povzroči težave s srcem in žilami, vpliva na stalno povišanje srčnega utripa, visoko raven krvnega tlaka in stresnih hormonov. Dolgotrajna izpostavljenost stresu se tako lahko konča tudi s srčno ali možgansko kapjo (Work Foundation, 2007, str. 21–23). Številne študije potrjujejo

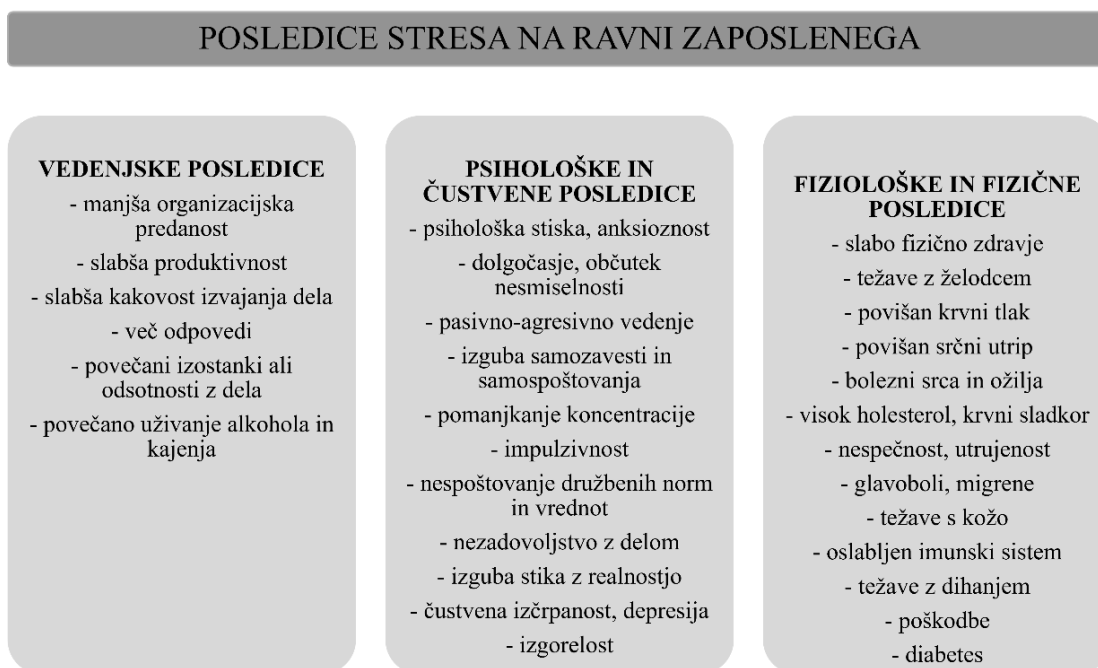
povezavo med doživljanjem stresa in razvojem bolezni srca in ožilja ter mišično-skeletnih obolenj (Verpeléti in drugi, 2022).

Gafarov in drugi (2021, str. 30–33) trdijo, da lahko ima stres škodljive učinke tudi na strukturo možganov in kognitivne funkcije zaposlenega. Izpostavljajo, da so različne izvedene študije pokazale, da akutni stres povzroča kratkotrajne, vendar reverzibilne okvare spomina. Medtem ko lahko kronični stres povzroči nepopravljivo škodo in številne kognitivne motnje. Za zaposlenega to pomeni težave s koncentracijo, učenjem novih stvari ter pri pomnjenju aktivnosti (Gafarov in drugi, 2021, str. 30–33). Običajno je prisotna napetost, živčnost, tudi zmedenost ter slabša presoja (Burman in Goswami, 2018, str. 124). Kognitivne okvare pridejo do izraza še posebej pri bolj zapletenih nalogah, ki terjajo več pozornosti, ter pri nalogah, kjer so pogosti časovni pritiski. Posledice kognitivnih težav zaradi stresa se pri zaposlenem kažejo pri zmanjšanju njegove produktivnosti ter povečanju tveganja za poškodbe in nesreče (Gafarov in drugi, 2021, str. 30–33).

Pomemben sklop posledic stresa na delovnem mestu so psihološke težave. Obstaja namreč povezava med stresom, povezanim z delom, ter duševno slabim zdravjem zaposlenega. Posledice vključujejo utrujenost, razdražljivost, depresivne, akutne in anksiozne motnje, lahko tudi posttravmatske stresne motnje (Work Foundation, 2007, str. 22–24). Za celovito razumevanje stresa na delovnem mestu nista dovolj le proučevanje fizičnega zdravja zaposlenih in osredotočenost zgolj na objektivne dejavnike, kot so izmensko delo in podaljševanje delovnega časa, temveč je v obravnavo nujno treba vključiti tudi psihološko zdravje zaposlenih in njihovo duševno počutje (Mind - the mental health charity, 2011).

Posledice dolgotrajnega stresa na delovnem mestu lahko razvrstimo v tri glavne kategorije, ki jih lahko vidimo na sliki 9. Vsi ti učinki so povezani z zmanjšanjem produktivnosti in težavami v medosebnih odnosih. Dolgotrajno doživljanje stresa zaposlenih torej privede do tega, da se niso sposobni razvijati v skladu z zahtevami organizacije. Navadno imajo težave pri interakciji s sodelavci, nadrejenimi oziroma vodjami, in tudi zunanji osebami, ki so povezane z delovanjem organizacije (Munir in drugi, 2021, str. 374). Znano je, da dolgotrajna izpostavljenost stresu na delovnem mestu vodi do izgorelosti, ki predstavlja čustveno, psihološko in fizično izčrpanost (Shahsavarani in drugi, 2015, str. 234). Ta vpliva na fizično in psihično zdravje zaposlenega in vodi do negativnega odnosa do dela (Lee in drugi, 2021, str. 232). Povezana je z zmanjšanjem delovne učinkovitosti in večjo odsotnostjo z dela. Izgorelost predstavlja tudi enega izmed glavnih vzrokov za absentizem in zgodnjo upokojitvev v Evropi (Verpeléti in drugi, 2022, str. 2).

Slika 9: Posledice stresa na delovnem mestu na ravni zaposlenega



Vir: prirejeno po Burman in Goswami (2018, str. 124).

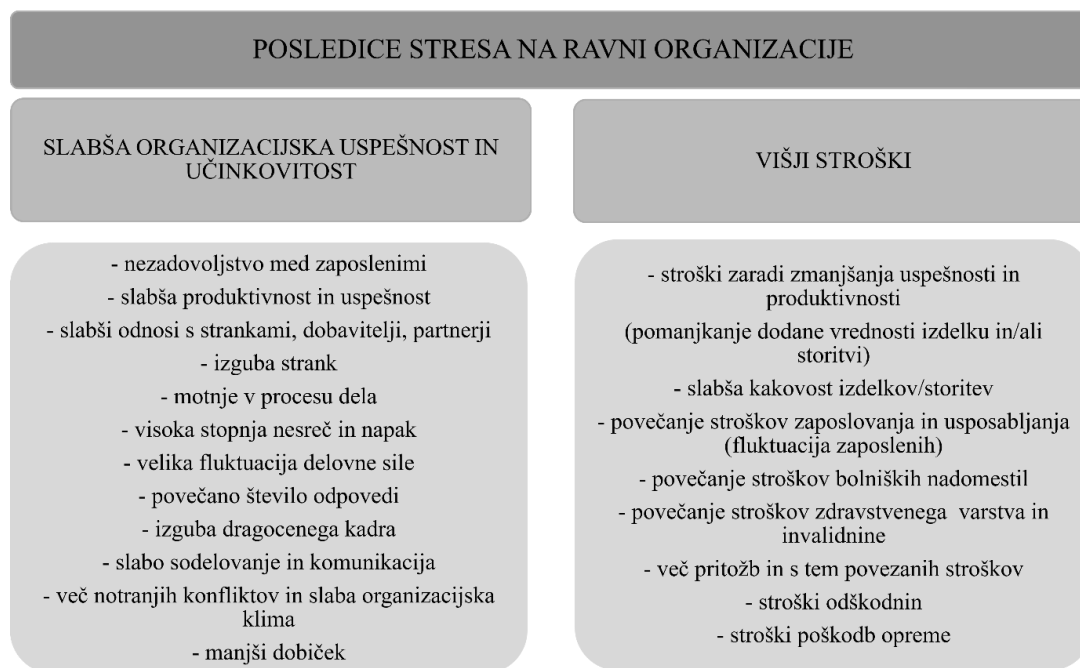
3.5.2 Posledice stresa na delovnem mestu z vidika organizacije

Vodje in zaposleni, ki so pod psihičnim pritiskom in doživljajo stres, delujejo na način, ki se neposredno odraža pri organizacijskih rezultatih (Shahsavarani in drugi, 2015, str. 232–233). Zdravje in varnost pri delu torej nista bistvena zgolj za dobro počutje zaposlenih, temveč imata velik ekonomski pomen za organizacijo in posledično tudi za družbo. Rezultati raziskav European Agency for Safety and Health at Work (2009, str. 112–114) kažejo, da je med 50 % in 60 % vseh izgubljenih delovnih dni povezanih s stresom pri delu, kar za seboj prinaša več težav. Poleg tega ugotovitve pričajo, da so stroški, povezani s stresom na delovnem mestu, ki jih plačujejo organizacije, visoki in so največkrat odraz upada produktivnosti in večje odsotnosti z dela ter fluktuacije zaposlenih. Študije so pokazale, da naj bi bila kar petina fluktuacije osebja posledica doživljanja stresa na delovnem mestu. Kažejo tudi, da je med zaposlenimi, ki doživljajo stres na delovnem mestu, petkrat večja verjetnost nesreč v primerjavi s tistimi, ki stresa na delovnem mestu ne doživljajo (European Agency for Safety and Health at Work, 2014).

Organizacije se pogosto ne zavedajo prednosti kakovostne obravnave zdravja zaposlenega in koliko lahko zaradi njegovega slabega počutja posredno tudi izgubijo (Mishra in Venkatesan, 2023, str. 23). Zanemarjanje težav, povezanih s stresom na delovnem mestu, s strani organizacije lahko pomeni slabše zadovoljstvo delavcev, psihološki stres, slabše psihično in fizično počutje, povečano število napak in nesreč,

pogoste odsotnosti z dela (Johari, 2020) ter povečane namere za odpoved (Hakro in drugi, 2022, str. 201). Vse te težave imajo znaten vpliv na celotno delovanje organizacije, vključno z njenim uspehom in finančnimi rezultati (Johari, 2020). Številne posledice stresa na ravni organizacije so prikazane na sliki 10.

Slika 10: Posledice stresa na delovnem mestu na ravni organizacije



Vir: prirejeno po Tran in drugi (2020, str. 33–34) in European Agency for Safety and Health at Work (2013a).

Kljub obsežnim raziskavam, ki poudarjajo, kako pomembna sta upravljanje s stresom in vzdrževanje zdravega okolja zaposlenih, je presenetljivo raziskava, ki jo je izvedla European Agency for Safety and Health at Work (2013a), pokazala, da je v Evropi manj kot tretjina organizacij takšnih, ki imajo dejansko vzpostavljene in razvite postopke obvladovanja stresa. Med njimi naj bi bilo 40–50 % večjih z več kot 250 zaposlenimi in zgolj 20–30 % manjših, ki imajo med 10 in 49 zaposlenih. To kaže, da mnoge organizacije še vedno ne posvečajo dovolj pozornosti problemu stresa na delovnem mestu (European Agency for Safety and Health at Work, 2013a).

Stres na delovnem mestu predstavlja eno od najhitreje rastočih skrbi sodobne organizacije, saj prinaša pomembne gospodarske posledice. V konkurenčnem poslovnem svetu namreč ni prostora za nepotrebne stroške in težave, ki jih prinaša stres. Za organizacije bi zato bilo smiselno, da temu problemu namenijo več pozornosti in se sistematično lotijo ocenjevanja ter razumevanja posrednih stroškov, ki so povezani s stresom. Hkrati bi bilo potrebno, da se osredotočijo na razvijanje učinkovitih strategij

zmanjševanja stresa na delovnem mestu oziroma njegovega obvladovanja (European Agency for Safety and Health at Work, 2014, str. 12).

3.6 Možnosti obvladovanja stresa na delovnem mestu

Stresu se v delovnem okolju ni mogoče popolnoma izogniti, pa vendar ga je moč z ustreznimi tehnikami zmanjšati ali vsaj nadzorovati. Obvladovanje stresa je procesno usmerjeno in se lahko skozi čas spreminja. Zaradi njegove dinamičnosti je tudi izbira načina oziroma strategije obvladovanja stresa odvisna od specifičnega konteksta (Schoenmakers in drugi, 2015, str. 154). Lazarus in Folkman (v Schoenmakers in drugi, 2015, str. 154) obvladovanje stresa opredeljujeta kot nenehno »spreminjanje posameznikovega kognitivnega in vedenjskega prizadevanja za obvladovanje specifičnih zunanjih in notranjih zahtev, ocenjenih kot obremenjujočih in prekomernih v primerjavi z razpoložljivimi viri«.

Strategije obvladovanja stresa avtorji razvrščajo na več ravni: na primarne, sekundarne in terciarne. Bistvo primarnih strategij je stres preprečiti oziroma odstraniti vir, ki lahko povzroči stres, ter se obenem posvetiti krepitvi dobrega počutja. Na sekundarni ravni se strategije osredotočajo na zmanjševanje resnosti ali trajanja stresa, ko je ta že prisoten. Terciarne strategije pa delujejo na ravni zmanjševanja posledic, ki jih je povzročil stres. Njihov cilj je rehabilitacija in podpora za čim boljše delovanje po doživetem stresu (Holman in drugi, 2018). Intervencije za obvladovanje stresa se ločijo tudi glede na njihovo raven delovanja. Delijo se na raven posameznika in na raven organizacije (Mishra in Venkatesan, 2023, str. 24).

3.6.1 Strategije obvladovanja stresa z vidika zaposlenega

Obvladovanje ali spoprijemanje s stresom na ravni posameznika so sprva razlagali zgolj kot odziv na čustva, zlasti na tista neprijetna. Kasneje pa so ugotovili, da posamezniki uporabljajo različne strategije za obvladovanje stresa, vključno s čustveno usmerjenimi in na problem osredotočenimi pristopi (Goel in Verma, 2020, str. 114). Na problem osredotočene strategije soočanja s stresom vključujejo aktivno spopadanje s stresom. To pomeni, da se posameznik ne prepušča stresu in čustvom, temveč se odloča ukrepati. Išče različne alternative za reševanje težav ter ob tem prevzema odgovornost za svoje občutke in vedenja. Po potrebi poišče pomoč in podporo pri drugih (Zhang in drugi, 2023, str. 3). Na čustva osredotočene strategije obvladovanja stresa so med tem bolj usmerjene v reguliranje čustev, ki posameznika prevzamejo v stresnih situacijah. Osredotočajo se na poskuse zmanjšanja negativnih čustvenih odzivov na stresorje. Vključujejo aktivno uporabo socialnih povezav, kot je na primer pogovor s prijateljem, strategije izogibanja, kjer se posameznik želi izogniti stresnemu sprožilcu, in strategije čustvenega izmikanja, kjer se želi izogniti doživljanju neprijetnega občutka in omejiti čustveno reakcijo (Schoenmakers in drugi, 2015, str. 154). V obeh primerih gre za različne metode, ki jih

ljudje uporabljajo za soočanje s stresom in za obvladovanje njegovega vpliva na svoje življenje.

Različne raziskave so razkrile, da se strategije spoprijemanja s stresom lahko razlikujejo glede na spol, kulturo, regijo, osebnostne lastnosti in izobrazbo. Goel in Verma (2020, str. 114) pri tem izpostavljata tudi starost, ki naj bi po njunem mnenju igrala pomembno vlogo pri obvladovanju stresa na delovnem mestu, predvsem zaradi raznovrstne delovne sile, sestavljene iz več različnih generacij, ki je danes prisotna na trgu dela. Ugotovila sta, da različne starostne skupine v večini uporabljajo različne strategije obvladovanja stresa na delovnem mestu. Starejši delavci, ko sami ocenijo, da je stresna situacija obvladljiva, v večji meri uporabljajo na problem osredotočene strategije. V primeru, ko se jim situacija zdi neobvladljiva, pa se raje odločijo za eno izmed bolj čustveno usmerjenih strategij obvladovanja. Mladi so v nasprotju s starejšimi delavci v vseh pogledih bolj nagnjeni k uporabi strategij čustvene obvladljivosti (Goel in Verma, 2020, str. 114).

Pri soočanju s stresom na delovnem mestu posamezniku lahko pomagajo različne tehnike, kot so oblikovanje delovnega dneva in prednostna razporeditev obveznosti od najpomembnejše do najmanj pomembne, aktivni odmori ter osredotočanje na eno nalogo hkrati. V ospredju gre za učinkovito upravljanje s časom ter združevanje napornega in stresnega dela s počitkom. Za lažje soočanje s stresnimi situacijami lahko posameznik poskrbi tudi na način, da ima primerno prehrano, da je telesno aktiven in da poskuša razmišljati kar se da pozitivno. Dobro je, da posameznik razvija samozavedanje in samokontrolo pri delu ter si ustvari podporno socialno mrežo (Tran in drugi, 2020, str. 35).

Panigrahi (2016, str. 158) je na podlagi izvedene raziskave predlagal nekaj učinkovitih metod za boj proti stresu. Med drugim je izpostavil, da bi zaposleni morali spati več ter v svoj vsak dan vključiti katero izmed sprostitvenih tehnik, kot so na primer ples, joga, umetnost, glasba, ter se obenem izogibati čezmernemu uživanju alkohola in kajenju. Poudarja pomen spanja kot enega iz med najpomembnejših dejavnikov, saj ta zagotavlja ustrezen počitek in regeneracijo, ki jo telo potrebuje. Redna telesna aktivnost je kot meni Panigrahi (2016, str. 158) prav tako ključna, saj krepi telo in hkrati pomaga pri povrnitvi izgubljene samozavesti. Pomemben način sprostitve predstavlja tudi pogovor z bližnjim, ki med drugim zagotavlja duševno oporo. K zmanjšanju obremenitev in s tem stresnih situacij prispeva tudi zavrnitev vseh nepotrebnih zahtev in nalog ter vzdrževanje zdravih navad. Na sliki 11 je predstavljenih nekaj strategij soočanja s stresom z vidika posameznika, ki lahko služijo kot smernice posameznikom pri obvladovanju stresa.

Slika 11: Strategije obvladovanja na ravni posameznika



Vir: prirejeno po Panigrahi (2016, str. 159).

Strategije obvladovanja stresa na delovnem mestu na ravni posameznika lahko razdelimo tudi glede na splošno delitev strategij. Med primarne pristope obvladovanja stresa s strani posameznika lahko uvrstimo zdravniški pregled, razporeditev delovnih nalog in upravljanje s časom, medtem ko sekundarni ukrepi zajemajo treninge čuječnosti, psihosocialnih veščin, različne sprostitev, meditacijo, kognitivno-vedenjsko terapijo, učenje veščin obvladovanja stresa in skrb za zdravje. Terciarna raven strategij posameznika pa zajema različne programe pomoči zaposlenim, kot so različna svetovanja in terapije, ki zaposlenemu pomagajo pri obvladovanju posledic, ki jih je povzročil stres. Vključujejo tudi programe pomoči po posttravmatskem stresu (Tran in drugi, 2020).

3.6.2 Strategije obvladovanja stresa z vidika organizacije

Zaradi številnih negativnih posledic, ki jih lahko ima stres na organizacijo in njeno delovanje, so učinkovite intervencije zmanjševanja delovnega stresa ter izboljšanja spretnosti obvladovanja izjemno potrebne (Alkhawaldeh in drugi, 2020, str. 210). Študije namreč kažejo povezavo med psihološko dobrim počutjem zaposlenih in uspešnostjo organizacij. Poročajo o izboljšanju produktivnosti in zmanjšanju absentizma zaposlenih, če je njihovo psihično počutje dobro (Wright, 2010, str. 16). Zaposleni, ki so pri svojem delu zadovoljni, izkazujejo tudi večjo učinkovitost ter inovativnost, hkrati pa so bolj pozitivno naravnani do sprememb, kar pa za organizacijo pomeni dolgoročne koristi in boljši uspeh na trgu (Mishra in Venkatesan, 2023, str. 8). Poročilo organizacije Matrix insight, Executive Agency for Health and Consumers (2012) je pokazalo, da osredotočenost na izboljšanje delovnega okolja in spodbujanje tako duševnega kot fizičnega zdravja zaposlenih za organizacijo pomenita boljšo stroškovno učinkovitost. Ugotovitve na podlagi podatkov, pridobljenih v izbranih državah v Evropi, kažejo, da vsak evro izdatkov, namenjen podpori različnih tehnik in obvladovanja stresa ter skrbi za

njegovo odpravo, ustvari 13,62 € neto gospodarske koristi za organizacijo v roku enega leta.

Organizacije lahko z različnimi tehnikami zaposlenim omogočijo lažje in bolj učinkovito spoprijemanje s stresom (Alkhawaldeh in drugi, 2020, str. 210), vendar zmanjševanje nevarnosti za razvoj stresa pri delu in oblikovanje dobrih pogojev za zaposlene ni zgolj enkratni dogodek, temveč gre za proces z različnimi fazami, ki zahteva spremembe pri delu, okolju in včasih tudi pri posamezniku. Obvladovanje stresa na delovnem mestu terja celovito obravnavo s strani organizacije. To pomeni, da morajo preseči ukrepe, izvajane zgolj na eni ravni, in vpeljati strategije z vseh stopenj posredovanja, kot prikazuje tabela 8. Sprva je treba poskrbeti za odpravo ali zmanjšanje dejavnikov, ki bi lahko privedli do stresa pri zaposlenem. Če teh dejavnikov ni mogoče odpraviti, je potrebno ustrezno usposabljanje zaposlenih glede njihovega obvladovanja ter zagotavljanje ustreznih virov za uspešno soočanje. Za zaposlene, ki doživljajo simptome, povezane s stresom na delovnem mestu, pa je ključnega pomena zagotoviti ustrezno podporo in rehabilitacijske vire (European Foundation for the Improvement of Living in European Agency for Safety and Health at Work, 2014, str. 67).

Tabela 8: Strategije obvladovanja stresa na ravni organizacije

Raven strategije obvladovanja	Opis strategije obvladovanja	Primeri strategij obvladovanja
Primarna raven	Po naravi so proaktivne in imajo cilj preprečiti izpostavljenost različnim stresorjem na delovnem mestu. Fokus je na prepoznavanju možnih potencialnih virov stresa ter njihovem odpravljanju ali zmanjševanju.	– Opredelitev in določitev ustreznih smernic in ukrepov, ki jih organizacija sprejme v zvezi s stresom pri delu. – Prilagajanje delovnega mesta in delovne obremenitve glede na sposobnosti, interese in razpoložljive vire zaposlenega. – Jasna določitev vlog in nalog zaposlenega. – Povečanje delovne avtonomije zaposlenega in povečanje njegove zmožnosti vplivanja na njegovo delovno okolje. – Ozaveščanje tako zaposlenih kot vodstva glede prepoznavanja in razumevanja stresa v delovnem okolju.
Sekundarna raven	Izboljšanje sposobnosti zaposlenih za obvladovanje stresnih situacij, hkrati pa trud za zmanjšanje ali upočasnitev napredovanja stresnih situacij.	– Usposabljanja in treningi obvladovanja stresa. – Učenje in usposabljanje glede upravljanja časa (orodja in tehnike). – Ukrepi za obvladovanje organizacijskega stresa, ki vključujejo sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju organizacijske strategije in odločitvah. – Resno preiskovanje in reševanje primerov nadlegovanja in preostalih težav.

se nadaljuje

Tabela 8: Strategije obvladovanja stresa na ravni organizacije (nad.)

Raven strategije obvladovanja	Opis strategije obvladovanja	Primeri strategij obvladovanja
Terciarna raven	Po naravi so reaktivne in imajo za cilj odpravo ali zmanjšanje negativnih učinkov na zdravje ali druge težave, ki jih je povzročilo dolgotrajno doživljanje stresa na delovnem mestu.	– Zagotavljanje ustreznih sistemov rehabilitacije in ponovna vključitev na delovno mesto. – Programi za pomoč zaposlenim, ki vključujejo široko paleto podpore, kot so svetovanje, izobraževanje, zdravstveno in pravno svetovanje, ter dostop do preventivnega zdravstvenega varstva. – Programi za vrnitev na delo zaposlenih, ki so bili dalj časa odsotni z dela zaradi posledic stresa. – Rehabilitacijski ukrepi, ki zagotavljajo psihološko podporo pri obravnavi morebitnih travmatičnih izkušenj.

Vir: prirejeno po European Foundation for the Improvement of Living in European Agency for Safety and Health at Work (2014, str. 65–67) in Kelloway in Barling (2010, str. 269–270).

Za obvladovanje stresa na ravni organizacije je torej pomembno, da organizacije sprva prepoznajo potencialne vzroke stresa ter ob tem nudijo ustrezno podporo. Za zaposlene je namreč ključno, da imajo pri spoprijemanju s stresom na voljo dovolj virov, vključno z izobraževanjem, informiranjem ter dostopom do usposabljanj za razvoj tehnik spoprijemanja s stresom in vključenostjo pri oblikovanju lastnega delovnega okolja (Seaward, 2022). Skrb organizacije za fizično in psihično dobro počutje zaposlenih zajema tudi zagotavljanje povratnih informacij, nudenje organizacijske podpore in podpore vodje, vključevanje v procese odločanja ter zagotavljanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Arumdani in Churiyah, 2022, str. 631–632).

Burman in Goswami (2018) med možne ukrepe zmanjševanja in učinkovitejšega obvladovanja stresa na ravni organizacije dodajata:

- prilagajanje strukture delovnih mest in spreminjanje načina, kako so delovna mesta organizirana,
- ustvarjanje delovnih urnikov, ki so združljivi z zahtevami in odgovornostmi delovnega mesta,
- zagotavljanje menjave delovnih mest v izogib ponavljajočemu se in monotonemu delu,
- jasna opredelitev delovnih mest in transparentna politika napredovanja,
- redno organiziranje izobraževanj, delavnic in treningov obvladovanja stresa,
- čustvena podpora in podpora pri izpolnjevanju delovnih nalog,
- ustrezen sistem ocenjevanja in nagrajevanja ter v primeru prepoznavanja slabosti nudenje ustreznega usposabljanja.

Organizacija mora za oblikovanje podporne in pozitivne organizacijske klime, ki predstavlja eno izmed pomembnih strategij soočanja s stresom, poskrbeti za varno in spoštljivo delovno okolje, ki spodbuja komunikacijo, sodelovanje in vključenost. Veliko vlogo pri obvladovanju stresa na ravni organizacije imajo vodje, ki se morajo zavedati ravni stresa, ki ga doživljajo zaposleni, in jim ob tem nuditi ustrezno podporo. Vodje morajo svoje zaposlene seznaniti z različnimi tehnikami spoprijemanja s stresom, saj ena sama ne bo ustrezala vsem. Pri tem morajo prepoznati in upoštevati raznolikosti svojih zaposlenih in jim omogočiti prostor za različne odzive ter jim nuditi svobodo pri izbiri tiste strategije, ki jim najbolj ustreza (Dimino in drugi, 2021, str. 54–56).

Kelloway in Barling (2010) poudarjata, da vodenju v kontekstu obvladovanja stresa na delovnem mestu ne posvečamo dovolj pozornosti. Pravita, da le malo raziskovalcev prepozna vodenje in usposabljanje vodij kot učinkovito orodje v tej zvezi. Kljub temu pa opozarjata, da obstajajo znanstveni dokazi, ki jasno kažejo, da ima vodenje pomemben vpliv na več ključnih vidikov, vključno s psihološkim počutjem zaposlenih, varnostjo pri delu, organizacijsko klimo, fizičnim zdravjem ter preprečevanjem nezgod. Vodenje bi lahko zato smatrali kot osrednjo strategijo za obvladovanje stresa na delovnem mestu (Kelloway in Barling, 2010).

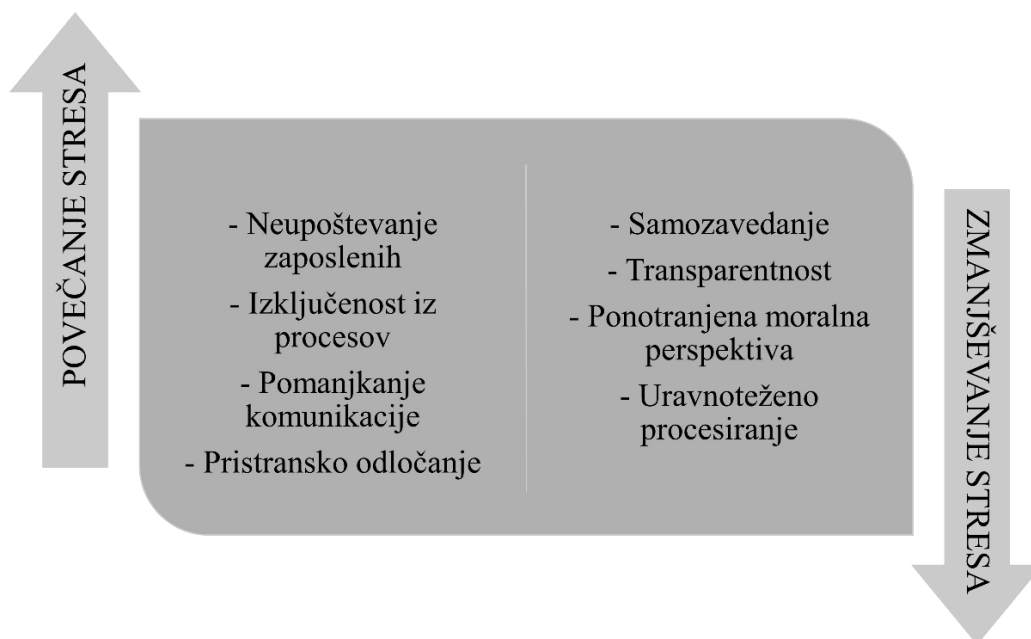
3.7 Povezava med avtentičnim vodenjem in obvladovanjem stresa na delovnem mestu

Stres na delovnem mestu je resna težava, ki zahteva pozornost organizacij. Pomembno je, da se zavedajo ravni stresa v svojem delovnem okolju ter da ugotovijo, kje je treba ukrepati in uvesti spremembe. Uspešno obvladovanje stresa na delovnem mestu je v veliki meri odvisno od vodstva organizacije, saj to usmerja organizacijsko zavezanost za nadaljnje korake ukrepanja (European Agency for Safety and Health at Work, 2013a). Izpostaviti je treba tudi odnos med vodstvom in zaposlenimi, saj ta lahko predstavlja enega izmed vzrokov za pojav stresa pri zaposlenih. Veliko uveljavljenih slogov vodenja namreč izvaja vpeljavo sprememb od zgoraj navzdol, brez prispevka zaposlenih in razumevanja delovnih mest. To običajno pri zaposlenih povzroči frustracije, nezadovoljstvo in občutek nemoči. Vodja, ki pri svojem vodenju ne upošteva vseh informacij in ki ne razume svojih zaposlenih ter jih ne vključuje v proces odločanja in uvajanja sprememb, prispeva pri pojavu stresa (McPherson in drugi, 2022). Zaradi tega je še toliko bolj pomembno, da vodstvo s svojimi zaposlenimi vzpostavi pozitiven in podporen odnos. K temu pa stremi prav avtentično vodenje, kjer je avtentični vodja bolj angažiran in se trudi, da svoje zaposlene vključi v delovanje organizacije. V okviru tega želi od svojih zaposlenih pridobiti čim več povratnih informacij, saj želi na ta način spoznati tako lastne prednosti in pomanjkljivosti kot tudi prednosti ter slabosti svojih zaposlenih (Sağbaşı in drugi, 2021, str. 1333).

Transparentnost avtentičnega vodje, njegova odkritost in podpora pomagajo zaposlenim pri njihovem razvoju ter soočanju z zahtevnimi in stresnimi situacijami (Sainz in drugi, 2021, str. 86). McPherson in drugi (2022) v svoji raziskavi ugotavljajo, da je za zaposlenega pri soočanju s težkimi situacijami zelo pomembno, da vodja z njimi komunicira, deli lastne izzive in priznava svoja čustva in napake ter hkrati razume in sprejema čustva svojih zaposlenih (McPherson in drugi, 2022). V okviru dimenzije uravnoteženega procesiranja avtentični vodja upošteva in sliši svoje zaposlene ter je pri ovrednotenju informacij nepristranski (Sağbaşı in drugi, 2021, str. 1333). Zaposleni imajo tako možnost komuniciranja s svojim vodstvom in priložnost deljenja ustreznih in pomembnih informacij o njihovem delovnem mestu. Vodja, ki deluje avtentično, dejansko izvaja spremembe v delovnem okolju zaposlenih in skrbi za njihovo dobro počutje ter jih vključuje v procese odločanja in uvajanja sprememb (McPherson in drugi, 2022).

Ena izmed glavnih lastnosti avtentičnega vodje, ki v veliki meri prispeva k boljšemu počutju zaposlenih, je ponotranjena moralna perspektiva in usklajenost med prepričanju vodje ter njegovimi dejanji. Na ta način vodja v odnosu s svojimi zaposlenimi ustvarja zaupanje in občutek varnosti, kar posledično vodi do zmanjšanja stresa (Sainz in drugi, 2021, str. 86). Sağbaşı in drugi (2021) v svoji raziskavi predstavljajo raziskovalni model, ki povezuje avtentično vodenje z doživljanjem stresa pri delu. Rezultati kažejo značilno negativno povezavo med posameznimi dimenzijami avtentičnega vodenja in povečanjem stresa pri delu, kar je prikazano tudi na sliki 12. Izmed dimenzij avtentičnega vodenja naj bi uravnoteženo procesiranje imelo največji vpliv na prisotnost stresa na delovnem mestu (Sağbaşı in drugi, 2021).

Slika 12: Vpliv vodenja na doživljanje stresa



Vir: prirejeno po Sağbaşı in drugi (2021, str. 1333).

Študije kažejo, da avtentično vodenje, kot eden iz med možnih stilov vodenja, pripomore k zmanjšanju stresa na delovnem mestu, kar pomeni, da lahko predstavlja osnovo za oblikovanje strategij odpravljanja in zmanjševanja stresa pri zaposlenih ter s tem povečanja njihove zavzetosti in produktivnosti (Dar in drugi, 2016, str. 238). European Agency for Safety and Health at Work (2013a) izpostavlja pomembnost vloge vodje pri vpeljavi strategije preprečevanja in zmanjševanja psihosocialnih tveganj in stresa za zaposlene. Poudarja, da je vodja tisti, ki razume prednosti in slabosti svojih zaposlenih, jih spodbuja k razvoju in motivira k sodelovanju in iskanju rešitev. Je pri tem odprt in predstavlja zgled. Pomembno je, da skrbi in ustvarja podporno delovno okolje (European Agency for Safety and Health at Work, 2013a).

4 RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN OBVLADOVANJA STRESA ZAPOSLENIH NA PRIMERU MLADIH IZ OSREDNJESLOVENSKE REGIJE

Prvi del magistrskega dela je namenjen teoretičnemu pregledu, kjer je na podlagi sekundarnih virov predstavljena teorija avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa zaposlenih. Temelj analize sekundarnih virov je bila domača in tuja literatura, ki je služila tudi za oblikovanje merskega instrumenta in pripravo ter analizo kasneje izvedene raziskave. V prvem poglavju teoretičnega dela je natančneje opredeljen in opisan konstrukt avtentičnega vodenja, skupaj z značilnostmi in razvojem avtentičnega vodje. Predstavljen je pomen avtentičnega vodje tako z vidika posameznika kot organizacije. Drugo poglavje zajema različne definicije stresa na delovnem mestu, modele ter možne vzroke in posledice stresa. Poudarek je na raznovrstnih možnostih obvladovanja stresa na delovnem mestu pri posamezniku in organizaciji. Ob koncu drugega poglavja je na podlagi preteklih raziskav pojasnjena povezava med avtentičnim vodenjem in obvladovanjem stresa zaposlenih. Povezava hkrati predstavlja tudi povod za izvedbo empiričnega dela, ki je podrobneje opisan v drugem delu magistrskega dela, skupaj z namenom in cilji raziskovalnega procesa.

4.1 Zasnova raziskovanja in metodologije

Na sliki 13 je po korakih predstavljen raziskovalni načrt, ki sledi procesu od začetne predstavitve problema do končnih ugotovitev, zaključkov in priporočil. Raziskovalni načrt je sestavljen iz devetih korakov. Prvi korak vključuje oris in opredelitev problema, z identifikacijo ključnih vprašanj, ki jih tekom magistrskega dela obravnavam. Sledijo koraki zbiranja ustrezne literature, oblikovanje temeljnih tez, načrtovanje in izvedba raziskave ter pridobivanje podatkov za analizo. Zadnji koraki zajemajo obdelavo in analizo podatkov ter interpretacijo rezultatov. Kot končni korak sledi oblikovanje zaključnih ugotovitev in priporočil.

Slika 13: Načrt raziskovanja



Vir: lastno delo.

S pomočjo raziskave želim ugotoviti, kako mladi iz osrednjeslovenske regije zaznavajo avtentičnost pri sebi in svojih vodjah ter kako je avtentično vodenje povezano z njihovim obvladovanjem stresa na delovnem mestu. Podatki, zbrani v okviru empiričnega dela, so pridobljeni s primarnimi viri. K izpolnjevanju anketnega vprašalnika kot merskega instrumenta so bili povabljeni vsi delovno aktivni mladi v starosti med 15 in 29 let, ki prihajajo iz osrednjeslovenske statistične regije. Anketni vprašalnik je bil oblikovan s pomočjo sekundarnih virov na osnovi merskih instrumentov preteklih raziskav. Podatki so zbrani, obdelani in analizirani s kvantitativno metodo.

4.1.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskovalnega dela je v prvi vrsti obravnavati aktualno tematiko in prispevati k izboljšanju razumevanja povezav in vplivov avtentičnega vodenja na obvladovanje stresa na delovnem mestu. Hkrati je namen z izvedbo raziskave med mladimi, starimi med 15 in 29 let, ki prihajajo iz osrednjeslovenske regije, analizirati konstrukta avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa na delovnem mestu ter prispevati k boljši podpori mladim pri soočanju s stresom na delovnem mestu. Spodbuditi organizacije k obravnavi problema stresa na delovnem mestu in s pomočjo ugotovitev raziskave ter teorije predlagati konkretne smernice in priporočila zanje, ki jim bodo omogočala boljše razumevanje, kako podpreti mlade delavce pri obvladovanju stresa na delovnem mestu.

Temeljni cilj raziskave je preveriti prisotnost avtentičnosti, avtentičnega vodenja in stresa na delovnem mestu med mladimi iz osrednjeslovenske regije ter pojasniti povezavo med avtentičnim vodenjem in obvladovanjem stresa na delovnem mestu. Pomožni cilj je omenjena koncepta na podlagi strokovne literature proučiti ter zasnovati in izvesti

raziskavo, ki bo vodila do rezultatov in ugotovitev, ki bodo predstavljala osnovo za oblikovanje priporočil organizacijam in vodjam z vidika mladih.

4.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela se glasi, da sta avtentično vodenje in obvladovanje stresa na delovnem mestu z vidika mladih iz osrednjeslovenske regije povezana in da avtentično vodenje pozitivno vpliva na obvladovanje stresa na delovnem mestu. Sestavljena je bila s pomočjo pregleda ustrezne domače in tuje strokovne literature na temo avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa. V tabeli 9 so predstavljena raziskovalna vprašanja, ki so služila za pomoč pri doseganju ciljev raziskave in so hkrati predstavljala njen temelj.

Tabela 9: Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja	
1.	Ali je konstrukt avtentičnosti prisoten med mladimi iz osrednjeslovenske regije?
2.	Ali je avtentično vodenje prisotno pri vodjah organizacij mladih iz osrednjeslovenske regije?
3.	Ali mladi iz osrednjeslovenske regije doživljajo stres na delovnem mestu in v kolikšni meri ga obvladujejo?
4.	Ali avtentično vodenje vpliva na obvladovanje stresa med mladimi iz osrednje slovenske regije?

Vir: lastno delo.

4.1.3 Predstavitev ciljne populacije

Po podatkih Statistični urada Republike Slovenije (2022) je bilo v prvi polovici leta 2022 v Sloveniji 308.383 oseb starih med 15 in 29 let, kar je predstavljajo približno 14,6 % celotnega prebivalstva. Po definiciji, ki je zapisana v 3. členu Zakona o javnem interesu v mladinskem sektorju (ZJIMS, Ur. l. RS, št. 42/10), med mlade sodijo mladostniki in mlade odrasle osebe med 15. in dopolnjenim 29. letom starosti. Navedena definicija je bila uporabljena tudi za namene izvedene raziskave.

Osrednjeslovenska regija je po površini druga največja statistična regija v Sloveniji. Razdeljena je na 25 občin. V njej je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (brez datuma a) leta 2021 prebivala dobra četrtina prebivalstva, natančneje 555.441. Po gostoti prebivalstva in najnižji povprečni starosti osrednjeslovenska regija zaseda prvo mesto. Med drugim velja za izrazito delovno regijo, saj je bilo število delovno aktivnih prebivalcev, ki so bili v njej zaposleni, bistveno večje od števila prebivalcev, ki v njej bivajo. Leta 2021 je v regiji bivalo 243.106 delovno aktivnih prebivalcev, izmed katerih jih je 89,7 % v njej tudi delalo (Statistični urad Republike Slovenije, brez datuma a).

V zadnjih letih se v celotni Sloveniji pojavlja trend naraščanja delovno aktivnih mladih, kar je moč opaziti tudi v osrednjeslovenski regiji (Statistični urad Republike Slovenije,

2022). Iz podatkov, pridobljenih s spletne strani Statističnega urada Republike Slovenije (brez datuma b), je razvidno, da je bilo leta 2022 delovno aktivnih mladih, starih med 15 in 29 let, 34.506. Število se je glede na pretekli dve leti povečalo, kar je razvidno tudi iz tabele 10 (Statistični urad Republike Slovenije, brez datuma b).

Tabela 10: Število delovno aktivnih mladih iz osrednjeslovenske regije glede na leto in starost

Starost	2022	2021	2020
15–24 let	10.310	9.706	9.651
25–29 let	24.196	23.337	23.091
Skupaj	34.506	33.043	32.742

Vir: prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma b).

V raziskavo sem se odločila vključiti tudi mlade, ki opravljajo študentsko delo, kljub definiciji delovno aktivnega prebivalstva, kjer jih Statistični urad Republike Slovenije (2023) izvzema iz te kategorije. Razlog za to odločitev je želja po celovitejšem razumevanju problema obvladovanja stresa med mladimi. Študentsko delo namreč predstavlja pomemben del življenja mladih, kjer pridobivajo izkušnje in kompetence ter prevzemajo delovne naloge in so vključeni v delovne procese. Kljub temu da opravljajo študentsko delo, imajo vodje, s katerimi ustvarjajo odnose. S tem pristopom sem želela doseči celovito sliko obravnavane tematike.

4.1.4 Oblikovanje in izvedba vprašalnika

Za izvedbo raziskave so bili podatki zbirani s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je služil kot merski instrument. Osnova za njegovo oblikovanje so bili drugi že znani anketni vprašalniki, uporabljeni v različnih drugih raziskavah. S pomočjo že preverjenih vprašalnikov sem namreč želela doseči večjo mersko zanesljivost.

Za zbiranje podatkov sem uporabila spletno orodje 1KA. Izdelan vprašalnik sem vnesla v sistem, določila merske lestvice in nato anketni vprašalnik objavila. Ta je bil prek povezave dostopen od 14. 4. 2023 do 24. 5. 2023. Ker so moja ciljna skupina mladi, sem se odločila, da povezavo do anketnega vprašalnika objavim na različnih socialnih omrežjih, kot sta Facebook in Instagram. Z namenom pridobitve večjega števila odgovorov sem povezavo objavila tudi v bolj specifičnih skupinah, namenjenih zgolj mladim ali zaposlenim. Ob objavi sem vedno dopisala, da je anketni vprašalnik namenjen mladim iz osrednjeslovenske regije. Tudi pri nagovoru in povabilu k sodelovanju sem to še enkrat poudarila. S tem sem se želela izogniti temu, da bi v svoj vzorec vključila enote, ki vanj ne sodijo. V nagovoru anketnega vprašalnika sem opisala tudi nekaj pojmov: avtentičnost, avtentično vodenje in stres, ki si jih predvsem zaradi vsakodnevne rabe lahko razlagamo različno.

Anketni vprašalnik je bil oblikovan z mislijo in upoštevanjem načel razumljivosti in preglednosti. Vsa zastavljena vprašanja so bila zaprtega tipa. S tem sem želela doseči enostavnost ankete, ki bi anketirancu ali anketiranki vzela malo časa, a mi hkrati omogočila, da pridobim vse potrebne odgovore. Na ta način sem hotela doseči tudi standardizacijo, na podlagi katere sem kasneje pridobljene podatke enostavneje analizirala. Vsa zastavljena vprašanja so bila označena kot obvezna, v izogib neodgovoru.

Vprašalnik sem oblikovala v tri vsebinske sklope. S prvim sklopom vprašanj sem želela preveriti zaznavanje lastne avtentičnosti pri mladih iz osrednjeslovenske regije. V drugem sklopu sem se osredotočila na zaznavanje avtentičnosti pri njihovih vodjah. V tretjem sklopu pa so respondenti ocenjevali svoje strinjanje s trditvami, povezanimi s stresom na delovnem mestu. Na koncu vprašalnika sem zastavila nekaj demografskih vprašanj, med katerimi sem preverila tudi pošto številko kraja, iz katerega respondent prihaja, ter letnico rojstva, za katero sem se raje kot za zapis starosti odločila, saj se mi je na ta način vprašanje zdelo manj občutljivo. S pridobitvijo teh dveh podatkov sem poskušala zagotoviti, da sem v svojo raziskavo in analizo zajela zgolj osebe, ki so stare med 15 in 29 let ter prihajajo iz osrednjeslovenske regije.

Respondenti so pri večini zastavljenih trditev odgovarjali na petstopenjski Likertovi lestvici ter z izbrano številko ovrednotili svoje strinjanje s podano trditvijo. Izbirali so lahko med petimi možnimi vrednostmi spremenljivke, kjer je 1 pomenila, da se respondent popolnoma ne strinja s predlagano trditvijo, in 5, da se popolnoma strinja. Lestvica je bila s petimi možnostmi uravnotežena, imela je enako število tako pozitivnih kot negativnih možnih odgovorov, hkrati pa je imela tudi srednjo možnost, ki je bila nevtralna, s čimer je bila lestvica tudi ekvidistančna.

Prvi vsebinski sklop je sestavljalo osem trditev, dve za vsako izmed ključnih značilnosti avtentičnosti. Trditve, s katerimi sem želela preveriti avtentičnost pri respondentih, so zbrane v tabeli 11.

Tabela 11: Trditve, vezane na avtentičnost anketirancev

	Trditve	Značilnost avtentičnosti
1.	Z namenom izboljšanja interakcij si prizadevam, da od drugih pridobim povratne informacije (angl. feedback).	Samozavedanje
2.	Zavedam se, kako moje sposobnosti dojemajo drugi.	Samozavedanje

se nadaljuje

Tabela 11: Trditve, vezane na avtentičnost anketirancev (nad.)

	Trditev	Značilnost avtentičnosti
3.	Govorim to, kar si mislim.	Transparentnost
4.	Ko storim napako, jo priznam.	Transparentnost
5.	Delujem v skladu s svojimi prepričanji, vrednotami in stališči.	Ponotranjena moralna perspektiva
6.	Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	Ponotranjena moralna perspektiva
7.	Sprejemam mnenja in zamisli drugih, čeprav se razlikujejo od mojih.	Uravnoteženo procesiranje
8.	Predno sprejemam končno odločitev, prisluhnem različnim mnenjem.	Uravnoteženo procesiranje

Vir: lastno delo.

Drugi sklop vprašalnika se je navezoval na prisotnost avtentičnosti in avtentičnega vodenja pri vodjah mladih iz osrednjeslovenske regije. Sprva sem respondentom zastavila dve posamezni vprašanji, s katerima sem želela preveriti njihovo mnenje glede tega, ali je njihov vodja avtentičen in kako zelo je zanje to pomembno. Temu je sledilo 16 trditev, ki so prikazane v tabeli 12, na katere so anketiranci odgovarjali z izborom odgovorov, podanih na Likertovi lestvici.

Tabela 12: Trditve, vezane na avtentičnost vodij

	Trditev	Značilnosti avtentičnega vodenja
1.	Vodja spodbuja podajanje povratnih informacij, z namenom izboljšanja odnosov.	Samozavedanje
2.	Vodja jasno izraža, kaj si misli.	Transparentnost
3.	Vodja se vede skladno s svojimi prepričanji in v skladu s tem, kar govori.	Ponotranjena moralna perspektiva
4.	Vodja spodbuja in prosi za različna mnenja in ideje, ki se razlikujejo od njegovih.	Uravnoteženo procesiranje
5.	Vodja pravilno presoja, kako njega in njegove sposobnosti vidijo in dojemajo drugi.	Samozavedanje
6.	Vodja prizna svoje napake.	Transparentnost
7.	Pri odločanju se vodja zanaša na lastna temeljna prepričanja, vrednote in stališča.	Ponotranjena moralna perspektiva
8.	Pred sprejetjem končne odločitve vodja posluša in upošteva vse pomembne informacije in alternativne možnosti.	Uravnoteženo procesiranje
9.	Vodja kaže, da se zaveda svojih prednosti in pomanjkljivosti.	Samozavedanje
10.	Vodja odprto deli informacije z drugimi.	Transparentnost
11.	Vodja ne podleže pritiskom, ki od njega zahtevajo, da deluje zoper svoja načela in prepričanja.	Ponotranjena moralna perspektiva
12.	Vodja objektivno analizira vse bistvene informacije, preden sprejme odločitev.	Uravnoteženo procesiranje
13.	Vodja se zaveda svojega vpliva na druge.	Samozavedanje
14.	Vodja jasno izraža in deli svoje misli, ideje in mnenja z drugimi.	Transparentnost

se nadaljuje

Tabela 12: Trditve, vezane na avtentičnost vodij (nad.)

	Trditve	Značilnosti avtentičnega vodenja
15.	Vodja deluje na podlagi lastnih ponotranjenih moralnih standardov.	Ponotranjena moralna perspektiva
16.	Vodja spodbuja druge, da delijo nasprotujoče si poglede.	Uravnoteženo procesiranje

Vir: lastno delo.

V tretjem sklopu vprašalnika je bil glavni namen preveriti, v kolikšni meri mladi iz osrednjeslovenske regije občutijo stres na delovnem mestu. V ta namen je bilo podanih 34 trditve, ki so bile razporejene med različne dejavnike stresa in so prikazane v tabeli 13. Vse trditve, ki so bile v izvirnem vprašalniku formulirane negativno, sem spremenila in jih podala v pozitivni obliki. Namen tega je enostavnejša analiza in interpretacija podatkov kasneje v procesu, pa tudi lažji način odgovarjanja za respondente.

Tabela 13: Trditve, vezane na doživljanje stresa na delovnem mestu

	Trditve
1.	V organizaciji ni moč zaznati diskriminacije glede na spol, spolno usmerjenost, veroizpoved, narodnost ali drugo.
2.	Moje delovno mesto je varno.
3.	Moje delovno mesto ima prostore, kjer lahko jem in grem na odmor.
4.	Imam vsa potrebna orodja in opremo za opravljanje svojega dela.
5.	Z orodji in opremo, ki jo potrebujem za opravljanje svojega dela, sem zadovoljen/zadovoljna.
6.	Oprema in orodja, ki jih pri delu uporabljam, so ustrezna, delujoča in v skladu z varnostnimi predpisi.
7.	V službi se počutim dobro.
8.	Moja služba mi nudi zadovoljstvo.
9.	Kadarkoli dobro opravim svoje delo, prejmem ustrezno potrditev ali pohvalo.
10.	Dovoljeno mi je, da sem zaradi osebnih obveznosti določen čas odsoten/odsotna z dela.
11.	Moj delovni čas je prilagodljiv in si ga lahko prilagajam glede na osebne obveznosti.
12.	Moje delo ne ovira mojih družinskih, družbenih in osebnih želja in dolžnosti.
13.	S svojimi sodelavci in sodelavkami imam dobre in zaupanja vredne odnose.
14.	S svojo vodjo imam dober in zaupanja vreden odnos.
15.	Pri delu se lahko zanesem na podporo svojih sodelavcev.
16.	Komunikacija med sodelavci je dobra.
17.	Na delovnem mestu lahko izražam svoja pristna čustva, mnenja in stališča.
18.	Sodelavci in sodelavke me spoštujejo zaradi dela, ki ga opravljam.
19.	Pri delu se lahko zanesem na podporo vodje.
20.	Moja komunikacija z vodjo je dobra.
21.	Svojega vodjo bi ocenil kot kompetentnega za svoje delo.
22.	Na delovnem mestu nisem deležen/-na osebnega nadlegovanja v obliki neprimernih besed in/ali vedenja.
23.	Moje naloge in zahteve v službi so mi jasne.
24.	Moja vloga ter vloge in obveznosti mojih sodelavcev so mi jasne.

se nadaljuje

Tabela 13: Trditve, vezane na doživljanje stresa na delovnem mestu (nad.)

	Trditve
25.	Zavedam se, kako moje delo prispeva k doseganju ciljev moje organizacije.
26.	Delo lahko opravljam v svojem tempu.
27.	Imam prosto izbiro, kdaj si bom vzel/-a odmor.
28.	Imam besedo pri odločanju, kako bom opravljal/-a svoje delo.
29.	Moje delovne obremenitve niso prevelike.
30.	Ne čutim pritiska, da moram delati hitro.
31.	Svoje delo bi lahko opravil/-a bolje, če bi imel/-a na voljo več časa.
32.	Menim, da sta moje mnenje in razmišljanje glede sprememb, ki bodo vplivale na moje delo, sprejeta in cenjena.
33.	Ko pride do sprememb v organizaciji, mi je jasno, kako bodo te vplivale na moje delo.
34.	Ob uvajanju sprememb se vodja posvetuje z zaposlenimi.

Vir: lastno delo.

4.2 Analiza raziskave in interpretacija rezultatov

Z izpolnjevanjem anketnega vprašalnika je pričelo 346 anketirancev, vendar jih je le 211 nanj odgovorilo v celoti. Za analizo je bilo tako primernih 211 od 346 anketnih vprašalnikov. Ker se raziskava nanaša zgolj na mlade iz osrednjeslovenske regije, sem pred nadaljevanjem analize sprva preverila zadnji dve vprašanji, vezani na občino in starost. Enote, kjer so bili anketiranci mlajši od 15 let ali starejši od 29 let in/ali niso prihajali iz občine v osrednjeslovenski regiji, sem zaradi veljavnosti rezultatov izločila. Te enote namreč niso ustrezale predhodno določeni populaciji raziskave. Za nadaljnjo analizo je preostalo 185 enot.

4.2.1 Predstavitev vzorca

Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo 185 respondentov, starih med 15 in 29 let, ki prihajajo iz osrednjeslovenske regije. V okviru raziskovalnega vprašalnika so ocenjevali trditve, vezane na lastno avtentičnost in avtentičnost svojih vodij ter doživljanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu. Odgovarjali so na vprašanja glede dosežene izobrazbe, vrste zaposlitve ter sektorja organizacije, v kateri delujejo. Med vsemi anketiranimi, ki so sodelovali v raziskavi, je bilo 136 žensk in 49 moških, vsi v starostni skupini od 15 do 29 let. Od tega je 35 % udeležencev starih od 15 do 24 let, medtem ko preostalih 65 % spada v starostno kategorijo od 25 do 29 let. Vsi anketiranci prihajajo iz osrednjeslovenske regije. Na podlagi vprašanja, kjer so anketiranci morali navesti pošto številko, je moč povedati, da so v vzorec umeščeni anketiranci iz 17 občin osrednjeslovenske regije. Največji delež anketiranih (106; 57,3 %) prihaja iz ljubljanske občine.

Največ udeležencev v raziskavi ima višješolsko, visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, kar predstavlja 79 udeležencev (42,7 %). Sledi skupina s srednješolsko izobrazbo z 58 udeleženci (31,4 %). Nato sledi skupina 33 anketirancev s specializacijo,

magisterijem ali doktoratom. Samo štirje udeleženci (2,2 %) pa imajo zgolj osnovnošolsko izobrazbo. Kar zadeva zaposlitev, je 88 anketirancev (47,6 %) zaposlenih za nedoločen čas, medtem ko je zaposlenih za določen čas 34 anketirancev (18,4 %). Med anketiranci je tudi nekaj takih, ki delo opravljajo kot študentje, takih je 58 (31,4 %). Le pet udeležencev (2,7 %) dela prek avtorskih ali podjemnih pogodb. Ko govorimo o sektorju organizacije, v kateri delujejo, je 105 anketirancev navedlo, da delujejo v zasebnem sektorju, medtem ko 88 anketirancev deluje v organizacijah, ki spadajo pod javni sektor.

4.2.2 Zaznavanje lastne avtentičnosti mladih iz osrednjeslovenske regije

Prvi del anketnega vprašalnika se je na nanašal na zaznavanje avtentičnosti pri mladih samih. Na osnovi vprašalnika Walumbwa in drugih (2008, str. 121) sem želela preveriti prisotnost konstrukta avtentičnosti pri mladih iz osrednjeslovenske regije. Ti so morali v tem delu na petstopenjski Likertovi lestvici oceniti svoje s strinjanje z osmimi trditvami, ki so se nanašale na konstrukt avtentičnosti. Za vsako dimenzijo avtentičnega vedenja sta bili podani dve trditvi. Rezultati odgovorov anketirancev so natančneje predstavljeni v tabeli 14.

Tabela 14: Frekvence in povprečne ocene trditev lastne avtentičnosti mladih

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje Std. odk.
1. Z namenom izboljšanja interakcij si prizadevam, da od drugih pridobim povratne informacije (angl. feedback).	Sploh se ne strinjam	0	0 %	4,20 0,74
	Se ne strinjam	8	5 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	12	6 %	
	Se strinjam	100	54 %	
	Se popolnoma strinjam	65	35 %	
Skupaj		185	100 %	
2. Zavedam se, kako moje sposobnosti dojemajo drugi.	Sploh se ne strinjam	0	0 %	3,70 0,73
	Se ne strinjam	9	5 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	59	32 %	
	Se strinjam	96	52 %	
	Se popolnoma strinjam	21	11 %	
Skupaj		185	100 %	
3. Govorim to, kar si mislim.	Sploh se ne strinjam	2	1 %	3,74 0,85
	Se ne strinjam	14	8 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	43	23 %	
	Se strinjam	98	53 %	
	Se popolnoma strinjam	28	15 %	
Skupaj		185	100 %	
4. Ko storim napako, jo priznam.	Sploh se ne strinjam	1	1 %	4,10 0,75
	Se ne strinjam	4	2 %	

se nadaljuje

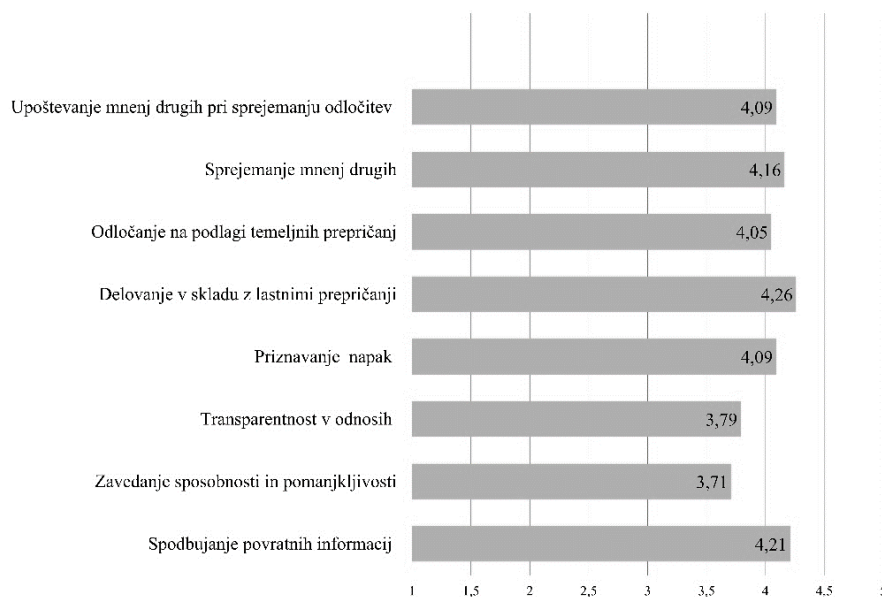
Tabela 14: Frekvenca in povprečne ocene trditve lastne avtentičnosti mladih (nad.)

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje Std. odk.
	Se niti ne strinjam niti strinjam	26	14 %	
	Se strinjam	99	54 %	
	Se popolnoma strinjam	55	30 %	
	Skupaj	185	100 %	
5. Delujem v skladu s prepričanj, vrednotami in stališči.	Sploh se ne strinjam	0	0 %	4,21 0,79
	Se ne strinjam	9	5 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	15	8 %	
	Se strinjam	89	48 %	
	Se popolnoma strinjam	72	39 %	
Skupaj		185	100 %	
6. Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	Sploh se ne strinjam	0	0 %	4,03 0,83
	Se ne strinjam	12	6 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	25	14 %	
	Se strinjam	94	50 %	
	Se popolnoma strinjam	54	30 %	
Skupaj		185	100 %	
7. Sprejemam mnenja in zamisli drugih, čeprav se razlikujejo od mojih.	Sploh se ne strinjam	0	0 %	4,17 0,68
	Se ne strinjam	5	3 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	15	8 %	
	Se strinjam	109	59 %	
	Se popolnoma strinjam	56	30 %	
Skupaj		185	100 %	
8. Predno sprejemem končno odločitev, prisluhnem različnim mnenjem.	Sploh se ne strinjam	0	0 %	4,09 0,79
	Se ne strinjam	7	4 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	28	15 %	
	Se strinjam	91	49 %	
	Se popolnoma strinjam	59	32 %	
Skupaj		185	100 %	

Vir: lastno delo.

Slika 14 prikazuje povprečne vrednosti ocen anketirancev po posameznih trditvah, vezanih na njihovo doživetje lastne avtentičnosti. Iz nje je razvidno, da so rezultati pokazali, da je v povprečju najslabše ocenjena trditev povezana z zavedanjem mladih, kako njihove sposobnosti zaznavajo drugi. Povprečna ocena za to trditev je namreč najnižja in znaša 3,70. Kljub temu da je povprečna ocena za to trditev najnižja, je ta še vedno relativno visoka, kar kaže, da mladi v nekem obsegu razumejo, kako drugi vidijo in dojemajo njihove lastnosti in sposobnosti.

Slika 14: Povprečne vrednosti odgovorov na trditve vprašalnika glede lastne avtentičnosti mladih



Vir: lastno delo.

V tabeli 14 so predstavljene tudi ocene trditev anketirancev v odstotkih. Prikazuje, da je trditev »Zavedam se, kako moje sposobnosti dojemajo drugi« 63 % vprašanih ocenilo z oceno 4 ali več, kar pomeni, da so se s trditvijo strinjali ali popolnoma strinjali. Majhen delež mladih, natančneje 5 %, ki so odgovarjali, se s trditvijo ni strinjalo in so jo ocenili z oceno 2. Prav nihče pa se s trditvijo popolnoma ni strinjal. 32 % anketirancev je trditev označilo z oceno 3, kar pomeni, da se s trditvijo niso niti strinjali niti ne strinjali. Omenjena trditev je bila izmed vseh trditev tudi največkrat ocenjena z oceno 3.

Trditev »govorim to, kar si mislim«, vezana na transparentnost posameznika, ima nekoliko višjo povprečno oceno kot prejšnja trditev, a je v primerjavi s preostalimi trditvami prav tako slabše ocenjena. Povprečna ocena trditve, da posameznik govori to, kar misli, znaša 3,74. Kot je prikazano tudi v tabeli 14, se 23 % anketirancev s trditvijo ni niti strinjalo niti ne strinjalo. Več kot polovica, natančneje 53 %, jih je trditev označilo z oceno 4, kar pomeni, da so se z njo strinjali, medtem ko se jih je 28 oziroma 15 % z njo popolnoma strinjalo. Le trije anketiranci, kar predstavlja 1 %, pa se s trditvijo popolnoma niso strinjali. Te ocene kažejo na zmerno razvitost sposobnosti posameznika, da razume, kako ga dojemajo drugi, in sposobnost, da jasno izraža in govori, kar si misli. S tem povezano kažejo tudi na razvitost dimenzij avtentičnosti, kot sta transparentnost in samozavedanje.

Preostale trditve imajo povprečne vrednosti višje od 4, kar po samoocenah kaže na visoko razvitost preostalih lastnosti avtentičnosti med mladimi iz osrednjeslovenske regije. Izmed vseh trditev je z oceno 4,21 povprečno najbolje ocenjena trditev, ki govori o delovanju v skladu z lastnimi prepričanji in vrednotami. Tudi s to trditvijo ni bilo

popolnega nestrinjanja. Pet odstotkov anketirancev jo je ocenilo z oceno 2, kar pomeni, da se z njo niso strinjali, 161 anketirancev, kar predstavlja 87 %, pa jo je ocenilo z oceno 4 ali 5. V primerjavi z drugimi trditvami je bila trditev »Delujem v skladu s prepričanji, vrednotami in stališči« največkrat ocenjena z oceno 5, 72 ali 39 % je bilo takšnih, ki so se z njo popolnoma strinjali. 89 ali 48 % je bilo takih, ki so se z njo strinjali ter jo ocenili s 4. Le 15 (8 %) pa je bilo takih, ki se s trditvijo niso niti strinjali niti ne strinjali ter so jo ocenili s 3.

Trditev »Z namenom izboljšanja interakcij si prizadevam, da od drugih pridobim povratne informacije« je trditev z malenkost slabšo oceno povprečne vrednosti kot prej omenjena trditev, vezana na delovanje v skladu z lastnimi prepričanji. S povprečjem 4,20 zaseda drugo mesto med najvišje ocenjenimi trditvami. Z izjavo se je 65 vprašanih popolnoma strinjalo, kar predstavlja 35 %. Medtem je trditvi 100 anketirancev ali 54 % podalo oceno 4 in se na ta način z njo strinjalo. Popolnega nestrinjanja s trditvijo med anketiranci ni bilo. Le 8 ali 5 % se jih s trditvijo ni strinjalo. To je razvidno tudi iz tabele 14. Takšnih, ki so podali oceno 3, je bilo 12 oziroma 6 %.

Obe trditvi z najvišjima ocenama povprečnih vrednosti kažeta, da imajo mladi iz osrednjeslovenske regije, zbrani v vzorec, glede na samooceno visoko razvite sposobnosti delovanja v skladu z lastnimi prepričanji, vrednotami in stališči. Prav tako se trudijo in si prizadevajo pridobiti povratne informacije od drugih in na ta način izboljšati medosebne interakcije.

Iz tabele 14 je razvidno, da je bila trditev v povezavi s sprejemanjem mnenj drugih s strani vprašanih v 89 % ocenjena z oceno 4 ali več. Od tega se jih je 109 ali 59 % s trditvijo strinjalo ter ji podalo oceno 4. 56 ali 30 % pa je bilo takih, ki so se s trditvijo popolnoma strinjali. Tudi pri tej trditvi ni bilo zabeležene ocene 1. To pomeni, da ni bilo nobenega mladega, ki se z navedeno trditvijo popolnoma ni strinjal. Le 5 oziroma 3 % je bilo takih, ki se s trditvijo niso strinjali. Tistih, ki so bili neodločeni in so podali oceno 3, pa je bilo 15 (8 %). Glede na povprečno oceno trditve »Sprejemam mnenja in zamisli drugih, čeprav se razlikujejo od mojih«, ki znaša 4,17, lahko predvidevam, da imajo mladi to lastnost, ki odraža dimenzijo avtentičnega vodenja v povezi z uravnoteženim procesiranjem, dobro razvito. Povprečna ocena trditve »Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj« znaša 4,03. Le 12 (6 %) mladih iz osrednjeslovenske regije, ki so sodelovali v anketi, se s to trditvijo ni strinjalo. Rezultati kažejo, da se večina anketirancev z izjavo strinja, saj jih je 94 (50 %) trditev ocenilo z oceno 4, medtem ko jih je 54 (30 %) ocenilo z oceno 5. To pomeni, da se več kot polovica anketirancev v veliki meri strinja s to trditvijo.

Trditev »Ko storim napako, jo priznam« je dobila povprečno oceno 4,10. Z njo se štirje (2 %) anketirani niso strinjali, eden pa se z njo sploh ni strinjal. Nekoliko višji odstotek anketirancev je bilo neopredeljenih in so trditvi podali oceno 3. Takšnih je bilo 23 %, kar je prikazano tudi v tabeli 14. Z oceno 4 je izjavo ocenilo 99 respondentov, kar predstavlja

54 %, z oceno 5 pa 55 ali 30 %. Povprečna ocena trditve, povezane s sprejemanjem končne odločitve ob upoštevanju in slišanju drugih mnenj, znaša 4,09. Med respondenti se jih je s trditvijo popolnoma strinjalo 59, kar predstavlja 32 %. Nasprotno se jih 7 s trditvijo ni strinjalo, kar predstavlja 4 %; 28 (15 %) je bilo takih, ki so bili glede izjave neodločeni in so jo ocenili s 3. Samoocene in odgovori prvega dela vprašalnika, ki se navezuje na avtentičnost mladih iz osrednjeslovenske regije, nakazujejo, da imajo ti dobro razvite sposobnosti, povezane z avtentičnostjo. Nobena izmed povprečnih ocen trditev namreč ne znaša manj kot 3,70. Prav tako skupna povprečna ocena vseh trditev znaša 4,03, kar še dodatno odraža prisotnost lastnosti avtentičnega vodenja med mladimi iz osrednjeslovenske regije.

4.2.3 Zaznavanje avtentičnosti vodij mladih iz osrednjeslovenske regije

Drugi del anketnega vprašalnika se je osredotočal na preverjanje avtentičnosti vodij mladih iz osrednjeslovenske regije. Sprva sem želela preveriti, ali mladi iz osrednjeslovenske regije menijo, da so njihovi vodje avtentični in da vodijo na način, ki izžareva avtentičnost. Anketiranci so na to vprašanje v veliki večini odgovorili pritrdilno, natančneje 74 %, kar pomeni, da mladi iz osrednjeslovenske regije, sodelujoči v raziskavi, svoje vodje dojemajo kot avtentične.

Poleg tega me je zanimalo, kako zelo je zanje pomembno, da je njihov vodja avtentičen. Rezultati v tabeli 15 kažejo, da je mladim iz osrednjeslovenske regije pomembno, da je njihov vodja avtentičen, saj jih je 86 % na to vprašanje odgovorilo z oceno 4 ali 5, kar pomeni, da jim je avtentičnost vodje pomembna ali zelo pomembna. Nikomur izmed vprašanih avtentičnost vodje ni zelo nepomembna. Le 1 % pa je bilo takih, ki se jim zdi avtentičnost vodje nepomembna. Oceno 3 je izjavi pripisalo 25 respondentov oziroma 14 %. S tem so označili, da jim avtentičnost vodje ni niti nepomembna niti pomembna.

Tabela 15: Pomembnost avtentičnosti vodij za mlade iz osrednjeslovenske regije

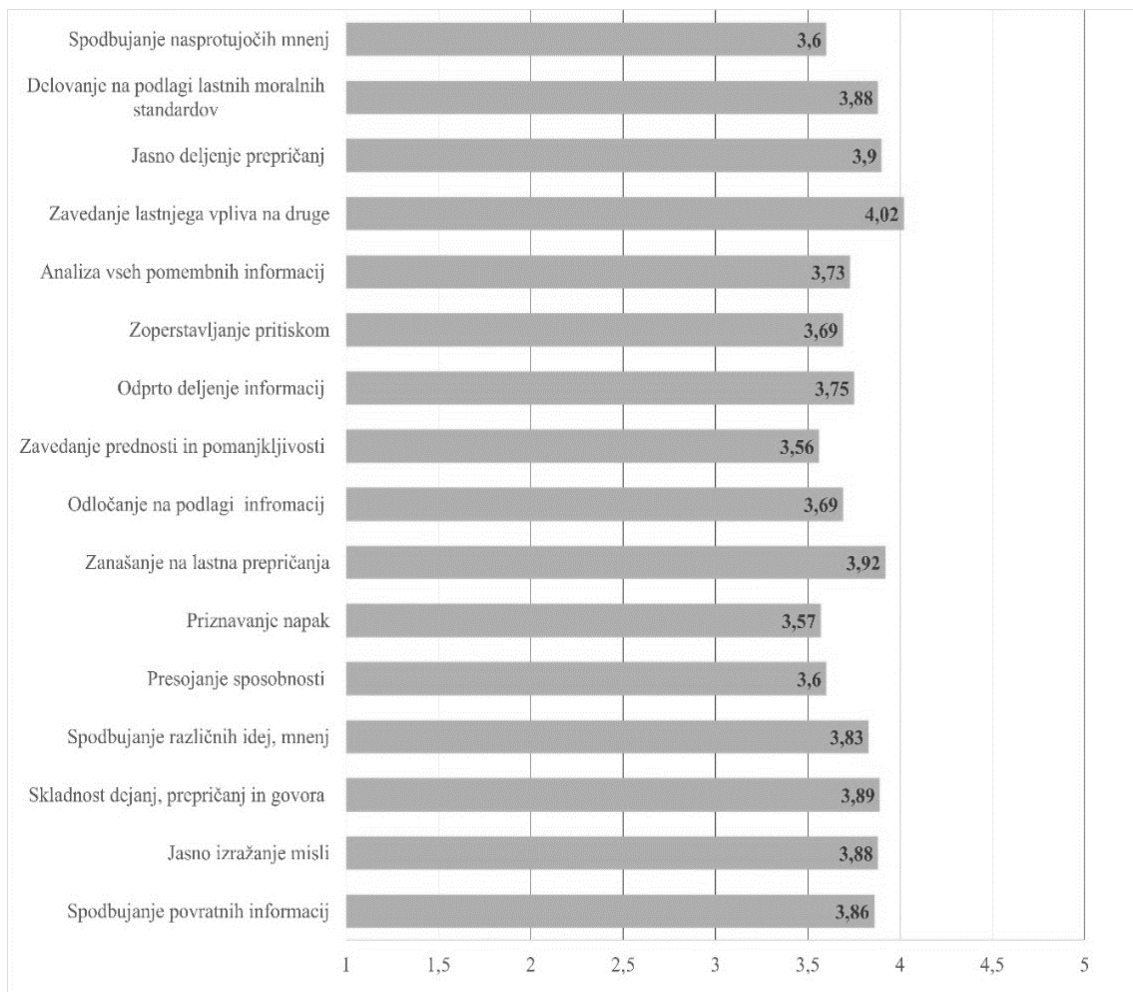
Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek
Ali vam je pomembno, da je vaš vodja avtentičen ?	Zelo nepomembno	0	0 %
	Nepomembno	2	1 %
	Niti nepomembno, niti pomembno	25	14 %
	Pomembno	94	51 %
	Zelo pomembno	64	35 %
Skupaj		185	0

Vir: lastno delo.

Sledilo je 16 trditev, ki so bile oblikovane na osnovi vprašalnika, ki sta ga oblikovala Neider in Schriesheim (2011, str. 1149). Preverjale so prisotnost avtentičnosti pri vodjah mladih iz osrednjeslovenske regije. Za vsako dimenzijo avtentičnega vodenja so zastavljene štiri trditve. Prve štiri se nanašajo na samozavedanje, druge štiri na

transparentnost, sledijo štiri trditve, vezane na moralno perspektivo, zadnje štiri pa se nanašajo na uravnoteženo procesiranje. Na sliki 15 so prikazane povprečne ocene posameznih trditev, ki temeljijo na odgovorih, ki so jih podali anketiranci s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice.

Slika 15: Povprečne ocene strinjanja mladih iz osrednjeslovenske regije s trditvami o zaznavanju avtentičnosti vodij



Vir: lastno delo.

Povprečne vrednosti vseh trditev na sliki 15, povezanih z zaznavanjem avtentičnosti vodij, so višje od 3,5, vendar le ena od njih presega vrednost 4. Gre za trditev, ki se nanaša na zavedanje lastnega vpliva na druge in se glasi: »Vodja se zaveda svojega vpliva, ki ga ima na druge.« S povprečno oceno 4,02 predstavlja trditev, s katero se je strinjalo največ vprašanih, in sicer 79 %. Ti so se v 32 % s trditvijo popolnoma strinjali in ji pripisali oceno 5, medtem ko se jih je 87, kar predstavlja 47 %, z njo strinjalo. Petindvajset (14 %) jih je bilo glede podane trditve neodločenih in se z njo niso strinjali niti ne strinjali. Skupno 7 % pa je bilo takšnih, ki se s trditvijo niso strinjali (6 %) ali pa se z njo popolnoma niso strinjali (1 %).

Trditev, ki se nanaša na to, ali se vodja pri odločanju zanaša na lastna temeljna prepričanja, vrednote in stališča, ima povprečno oceno 3,92, kar jo glede na povprečne vrednosti uvršča na drugo mesto. Kot je razvidno tudi iz tabele frekvenčnih vrednosti v prilogi 2, se s trditvijo strinja 73 % respondentov. Med njimi je bilo 53 (29 %) takšnih, ki so jo ovrednotili z oceno 5 in se posledično z njo popolnoma strinjajo. Z oceno 3 jo je označilo 38 (21 %), 13 (7 %) pa se jih z njo ni strinjalo. S trditvijo »Vodja jasno izraža in deli svoje misli, ideje in mnenja z drugimi«, ki ima povprečno oceno 3,90, se je popolnoma strinjalo 47 (25 %) anketirancev, 95 (51 %) se jih je strinjalo, 26 (14 %) jih je bilo neopredeljenih, 12 (6 %) se jih z njo ni strinjalo in 5 (3 %) se jih z njo sploh ni strinjalo.

Najnižjo oceno povprečne vrednosti 3,56, kot je moč videti tudi iz slike 15, ima trditev »Vodja kaže, da se zaveda svojih prednosti in pomanjkljivosti«. Z omenjeno trditvijo se je strinjalo 61 % oziroma 113 anketirancev; 76 (41 %) se jih je strinjalo, 37 (20 %) se jih je popolnoma strinjalo. Neopredeljenih, ki so podali oceno 3, je bilo 34 (18 %); 8 (4 %) se jih s trditvijo sploh ni strinjalo, 30 (16 %) pa se jih ni strinjalo. Trditev, ki se nanaša na priznavanje napak vodij, je bila sicer v povprečju nekoliko bolje ocenjena od trditve, vezane na prednosti in pomanjkljivosti vodje, pa vendar je v primerjavi s preostalimi trditvami s povprečno vrednostjo 3,57 nižje ocenjena. Kot je prikazano v tabeli v prilogi 2, se je z omenjeno trditvijo strinjala večina (61 %) respondentov. Oceno 5 jih je podalo 37 (20 %); ti so se popolnoma strinjali, medtem ko se jih je 75 (41 %) strinjalo, 38 (21 %) jih je bilo neodločenih, 26 (14 %) se jih ni strinjalo in 9 (5 %) je bilo takih, ki se sploh niso strinjali, da njihov vodja prizna napake.

Iz slike 15 je moč razbrati, da so povprečne ocene preostalih trditev izjemno podobne in se gibljejo v razponu med 3,60 in 3,89, kar nakazuje visoko stopnjo konsistentnosti odziva anketirancev na zastavljene trditve. Mladi iz osrednjeslovenske regije se v povprečju strinjajo (3,89), da se njihov vodja vede v skladu z njegovimi prepričanji, da se na podlagi teh tudi odloča (3,92) ter deluje na osnovi svojih moralnih standardov (3,88) in ne podlega pritiskom, ki od njega zahtevajo, da deluje zoper svoja načela (3,69). Sodelujoči v raziskavi se prav tako strinjajo, da njihov vodja jasno izraža svoje misli (3,88), prizna napako (3,57) ter hkrati odprto deli informacije (3,75), svoje misli in ideje z drugimi (3,90). Po mnenju anketirancev vodja spodbuja, da zaposleni podajo povratne informacije, in se na ta način trudi izboljšati odnose (3,86). Prav tako se trudi, da pravilno presoja, kako njega in njegove sposobnosti vidijo in dojemajo drugi (3,60), ob tem pa jasno kaže, da se zaveda svojih prednosti in pomanjkljivosti (3,56). Vprašani so tudi mnenja, da se njihov vodja zaveda svojega vpliva na druge (3,90) ter da pozdravlja in sprejema različna mnenja (3,83) ter spodbuja k delitvi različnih mnenj (3,60). Strinjajo se, da njihov vodja pred sprejetjem končne odločitve pridobi in upošteva vse relevantne informacije ter alternativne možnosti (3,69) in jih objektivno tudi analizira (3,73).

Tabela v prilogi 2 prikazuje frekvence, povprečne vrednosti in standardne odklone odgovorov posameznik trditev, vezanih na zaznavanje avtentičnosti vodij. Rezultati so

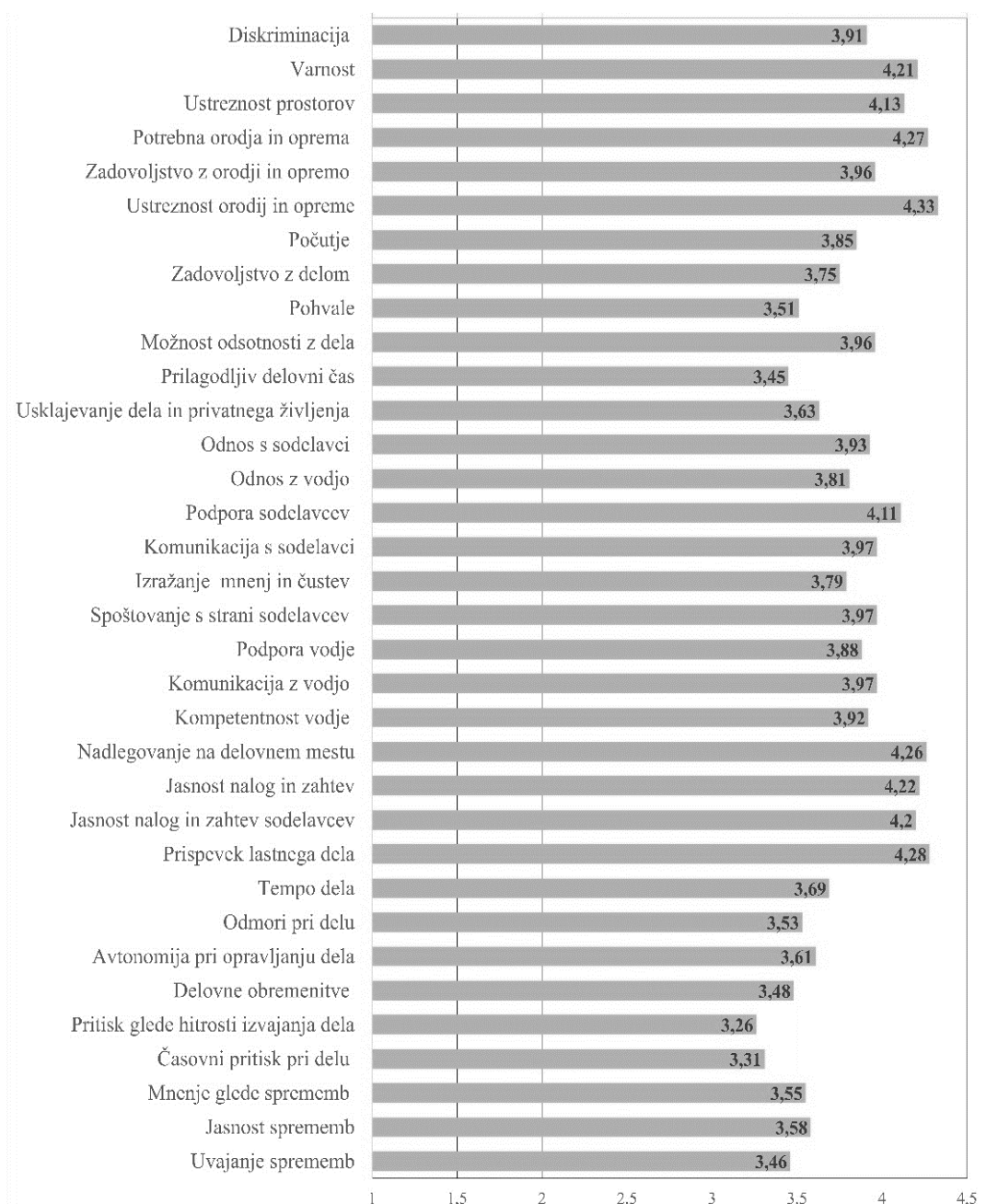
pokazali, da so anketiranci pri vseh trditvah odgovarjali z vsemi petimi možnostmi. V večini pa so se s trditvami strinjali. Največ neopredeljenih je opaziti pri trditvah »Vodja pravilno presoja, kako njega in njegove sposobnosti vidijo in dojemajo drugi« in »Vodja spodbuja druge, da delijo nasprotujoče si poglede«. Na osnovi primerjave standardnih odklonov med posameznimi trditvami je moč reči, da so bili vprašani glede podajanja ocen najbolj enotni pri trditvi »Vodja deluje na podlagi lastnih ponotranjenih moralnih standardov«. To je trditev z najmanjšim standardnim odklonom (0,88). Najmanj enotni pa so bili pri trditvi »Vodja ne podleže pritiskom, ki od njega zahtevajo, da deluje zoper svoja načela in prepričanja«, vrednost standardnega odklona katere znaša 1,07.

Rezultati izvedene raziskave kažejo, da imajo vodje mladih iz osrednjeslovenske regije najbolj razvito dimenzijo avtentičnega vodenja povezano s ponotranjeno moralno perspektivo. Skupna povprečna ocena trditev, ki se nanašajo na omenjeno dimenzijo, je namreč 3,85 in je med povprečnimi vrednostmi posameznih dimenzij avtentičnega vodenja najvišja. Na tem mestu pa ne smemo zanemariti dejstva, da so ocene povprečnih vrednosti posameznih dimenzij avtentičnega vodenja zelo blizu in kažejo na dobro razvitost prav vseh štirih dimenzij, saj vse presegajo oceno 3,70. Dimenzija z najmanjšo povprečno vrednostjo je dimenzija uravnoteženega procesiranja (3,71).

4.2.4 Zaznavanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu med mladimi iz osrednjeslovenske regije

Tretji sklop vprašalnika, uporabljenega v raziskavi, je bil namenjen preverjanju, kako mladi iz osrednjeslovenske regije zaznavajo stres na delovnem mestu in kako ga obvladujejo. V tem delu so anketiranci izražali svojo stopnjo (ne)strinjanja s 34 trditvami, ki so bile prirejene na osnovi vprašalnika, ki so ga oblikovali De Sio in drugi (2020, str. 318). Na sliki 16 so prikazane povprečne vrednosti ocen, ki kažejo, ali posameznik zaznava stres na delovnem mestu in kako ga obvladuje. Trditev, ki se nanaša na ustreznost in delovanje opreme ter orodja, uporabljenega pri delu, ter skladnost tega s predpisi, ima najvišjo povprečno vrednost (4,33). Večina (89 %) anketirancev se s trditvijo strinja. Med njimi je 88 (48 %) tistih, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo, in 76 (41 %) tistih, ki se z njo strinjajo; 16 (9 %) jih je trditev ocenilo z oceno 3; 4 (2 %) se z njo ne strinjajo in ena oseba se z njo povsem ne strinja.

Slika 16: Ocene povprečnih vrednosti trditev glede obvladovanja stresa



Vir: lastno delo.

Anketiranci se v povprečju strinjajo s trditvijo »Zavedam se, kako moje delo prispeva k doseganju ciljev moje organizacije«, s povprečno vrednostjo 4,28. Podobno ocenjujejo trditev »Imam vsa potrebna orodja in opremo za opravljanje svojega dela«, katere povprečna ocena znaša 4,27. Sledi trditev »Na delovnem mestu nisem deležen/-na osebnega nadlegovanja, v obliki neprimernih besed in/ali vedenja«, ki ima, kot je razvidno tudi iz tabele frekvenc v prilogi 3, največji delež odgovora z oceno 5 med vsemi navedenimi trditvami. Z omenjeno trditvijo se 96 (52 %) vprašanih popolnoma strinja, 60 (32 %) se jih strinja, 14 (8 %) jih je neodločenih, 12 (6 %) se jih ne strinja in 3 (2 %) se jih ne strinja.

izmed njih se z njo sploh ne strinjajo. Kot je razvidno iz slike 16, so poleg že omenjenih trditev še tri, ki dosegajo oceno povprečne vrednosti nad 4. Anketiranci se tako v povprečju strinjajo, da so jim njihove naloge in zahteve na delovnem mestu jasne (4,22), da sta jim jasni tudi njihova vloga in vloga sodelavcev v organizaciji, v kateri delujejo (4,20). Strinjajo se tudi, da je njihovo delovno mesto varno (4,21).

Med vsemi trditvami ima trditev »Ne čutim pritiska, da moram delati hitro« najnižjo povprečno vrednost, ki znaša 3,26. Od 185 sodelujočih v raziskavi se jih 18 (10 %) s trditvijo sploh ni strinjalo, 31 (17 %) se jih z njo ni strinjalo, 46 anketirancev ni podalo jasne opredelitve (ocena 3) in malo manj kot polovica (49 %) se jih je s trditvijo strinjalo. Natančneje 64 (35 %) jih je trditev ocenilo s 4 in se z njo tako strinjalo, 26 (14 %) anketirancev pa se je s trditvijo popolnoma strinjalo in jo označilo z oceno 5. Z nekoliko nižjo povprečno vrednostjo prav tako izstopajo trditve: »Ob uvajanju sprememb se vodja posvetuje z zaposlenimi« (3,46), »Moje delovne obremenitve niso prevelike« (3,48) in »Moj delovni čas je prilagodljiv in si ga lahko prilagajam glede na osebne obveznosti« (3,45). Ocene povprečnih vrednosti preostalih trditev se gibljejo med 3,51 in 3,97.

Iz tabele v prilogi 3, kjer so prikazane frekvence, povprečne vrednosti in standardni odkloni posameznih trditev, je moč razbrati, da so si bili anketiranci najbolj enotni glede dveh trditev: »Imam vsa potrebna orodja in opremo za opravljanje svojega dela« in »Zavedam se, kako moje delo prispeva k doseganju ciljev moje organizacije« s standardnim odklonom 0,75. Prav tako so bili precej enotni glede trditve, vezane na jasnost njihove vloge in vloge ter obveznosti njihovih sodelavcev z odklonom 0,76. Najmanj enotni pa so bili glede izjave v povezavi z njihovim delovnim časom in prilagodljivostjo tega lastnim obveznostim. Standardni odklon za to trditev namreč znaša 1,32. Tudi pri trditvi »Imam prosto izbiro, kdaj si bom vzel/-a odmor« s standardnim odklonom 1,31 so vprašani odgovarjali dokaj raznoliko.

Zaradi velika števila spremenljivk pri tretjem delu vprašalnika sem s pomočjo faktorske analize želela zmanjšati kompleksnost podatkov in večje število spremenljivk združiti v manjše število faktorjev, ki bi pojasnjevali večino variabilnosti v podatkih. V tabeli v prilogi 4 so predstavljene vrednosti, ki kažejo povezanost med določeno spremenljivko in ustreznim faktorjem. Faktorska analiza je pokazala pet faktorjev.

Prvi faktor vključuje trditve, ki se nanašajo na odnos s sodelavci, medsebojno podporo, učinkovito komunikacijo, spoštovanje ter splošno zadovoljstvo in počutje pri delu. Trditev »S svojimi sodelavci in sodelavkami imam dobre in zaupanja vredne odnose« ima z oceno 0,774 visoko pozitivno povezanost s faktorjem 1, poimenovanim pozitiven odnos s sodelavci in sodelavkami. Z nekoliko manjšo vrednostjo (0,753) ima visoko povezanost z imenovanim faktorjem tudi trditev »Pri delu se lahko zanesem na podporo svojih sodelavcev in sodelavk«. Povezanost s faktorjem 1 kaže tudi trditev o kakovostni komunikaciji s sodelavci (0,748), kar pomeni, da se tisti zaposleni, ki imajo dobro

komunikacijo s sodelavci in sodelavkami, tudi bolj ujemajo s profilom faktorja 1. Lastna vrednost faktorja 1 znaša 4,489. To je tudi najvišja lastna vrednost med vsemi petimi faktorji in nakazuje močno povezanost faktorja s pridobljenimi podatki. Delež pojasnjene variance faktorja 1 znaša 0,132, kar pomeni, da lahko s faktorjem 1 pojasnimo nekaj več kot 13 % skupne variabilnosti podatkov.

Drugi faktor vključuje trditev, ki obravnava fleksibilnost delovnega časa, pritisk glede na hitrost izvajanja dela ter avtonomijo zaposlenega. Vključuje tudi trditev »Moje delo ne ovira mojih družinskih, družbenih in osebnih želja in dolžnosti«, ki je s faktorjem 2 močno povezana (0,464) ter se nanaša na usklajevanje dela in zasebnega življenja. Anketiranci, ki so pozitivno ocenili omenjene trditve, so podobno pozitivno ocenili tudi trditve »Moje delovne obremenitve niso prevelike«, »Delo lahko opravljam v svojem tempu«, »Imam prosto izbiro, kdaj si bom vzel/-a odmor« in »Dovoljeno mi je, da sem zaradi osebnih obveznosti določen čas odsoten/odsotna z dela«, ki so s faktorjem 2 prav tako močno pozitivno povezane. Faktor 2, imenovan tudi obvladovanje delovnih obremenitev in avtonomnost pri delu, z lastno vrednostjo 4,326 predstavlja pomemben faktor, ki pojasnjuje 12,7 % celotne variabilnosti odgovorov anketirancev.

Z naslednjim faktorjem, označenim kot pozitiven odnos z vodjo in varnost, so povezane trditve, ki se nanašajo na komunikacijo vodje (0,779), njegovo podporo (0,751), zaupanje (0,732) ter kompetentnost (0,778). S faktorjem 3 so prav tako pozitivno povezane trditve »Na delovnem mestu nisem deležen/deležna osebnega nadlegovanja v obliki neprimernih besed in/ali vedenja« (0,374) in »V organizaciji ni moč zaznati diskriminacije glede na spol, spolno usmerjenost, veroizpoved, narodnost in drugo« (0,339). Poleg tega faktor 3 zajema tudi trditve o uvajanju sprememb v organizaciji, pri čemer je opaziti, da se vodja posvetuje z zaposlenimi.

Zadnja dva faktorja sta poimenovana ustreznost delovnega okolja in jasnost delovnih nalog. Četrty je namreč pozitivno povezan s trditvijo »Moje delovno mesto ima prostore, kjer lahko jem in grem na odmor« (0,262) ter s trditvami, ki se navezujejo na zadovoljstvo z orodji in opremo, uporabljeno pri delu, in njihovo ustreznostjo. Preostali faktor obsega izjave o jasnosti lastnih nalog in zahtev (0,737), jasnosti nalog in zahtev sodelavcev in sodelavk (0,873) ter pomenu prispevka lastnega dela (0,507).

4.2.5 Povezava med avtentičnim vodenjem in obvladovanjem stresa na delovnem mestu med mladimi iz osrednjeslovenske regije

V nadaljevanju analize podatkov sem se osredotočila na povezavo med avtentičnim vodenjem in obvladovanjem stresa na delovnem mestu. Za ta namen sem uporabila regresijsko analizo, ki omogoča razumevanje vpliva ene ali več neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko. Na začetku sem postavila pomožno hipotezo, ki se glasi: »Avtentično vodenje ima pozitiven vpliv na sposobnost obvladovanja stresa na delovnem mestu pri mladih iz osrednjeslovenske regije.« Pri tem sem za neodvisne spremenljivke,

uporabljene pri regresijski analizi, izbrala trditve, vezane na avtentičnost vodij, ki sem jih za večjo preglednost poimenovala s krajšimi naslovi in jih analizirala po dimenzijah avtentičnega vodenja. Za merjenje sposobnosti obvladovanja stresa kot odvisne spremenljivke pa sem se odločila za uporabo faktorja 2, imenovanega »obvladovanje delovnih obremenitev in avtonomnost pri delu«. Ta izbira faktorja kot kazalnika za obvladovanje stresa je temeljila in izhajala iz vsebinskih kriterijev. Izbrani faktor namreč zajema trditve, ki se osredotočajo na dejavnike, ki so glede na preglede literature najpogostejše povezani s stresom na delovnem mestu. To potrjuje tudi izvedena raziskava s strani European Agency for safety and Health at Work (2013b), ki je pokazala, da mladi, stari sicer med 18 in 34 let, na prvo mesto najbolj stresnih situacij na delovnem mestu uvrščajo preobremenjenost z delom.

V okviru prvega regresijskega modela sem preverjala povezavo med neodvisnimi spremenljivkami, ki se navezujejo na samozavedanje vodij, in odvisno spremenljivko, ki se nanaša na obvladovanje stresa. Ugotovila sem, da ena izmed spremenljivk, ki ocenjujejo presojo sposobnosti vodje o tem, kako ga vidijo drugi, ni statistično pomembna, saj ima oceno 0,04 in p-vrednost 0,673. Podobno velja tudi za spremenljivki, povezani z zavedanjem lastnega vpliva na druge (-0,12) in zavedanjem lastnih prednosti in pomanjkljivosti (-0,01). Na podlagi tega lahko sklepam, da boljše ali slabše zavedanje lastnega vpliva ter prednosti in slabosti ne vpliva na obvladovanje stresa med mladimi iz osrednjeslovenske regije. Neodvisna spremenljivka spodbujanje povratnih informacij se z oceno 0,18 in p-vrednostjo 0,060 približa statistično pomembnemu pragu ($p < 0,050$), vendar ta prag vseeno ni dosežen. Na podlagi tega lahko rečem, da višja ali nižja raven spodbujanja povratnih informacij s strani vodje lahko nakazuje povečanje obvladovanja stresa, pa vendar ne gre za statistično pomembno povezavo.

V drugem modelu sem z regresijsko analizo ugotavljala, ali na obvladovanje stresa vplivajo neodvisne spremenljivke dimenzije avtentičnega vodenja transparentnost. Glede na oceno -0,16 in p-vrednost 0,143 sklepam, da jasno deljenje prepričanj in mišljenja vodje nima statistično pomembnega vpliva na obvladovanje stresa. Prav tako tudi jasno izražanje misli z oceno -0,04 in p-vrednostjo 0,651 in priznavanje napak vodje z oceno 0,13 in p-vrednostjo 0,146 ne, saj ne dosežeta standardnega praga statistične značilnosti. Nasprotno ima odprto deljenje informacij pozitiven vpliv na obvladovanje stresa. Ocena 0,22 in p-vrednost 0,028, ki je pod statistično značilnim pragom, namreč kaže, da je vpliv te spremenljivke statistično pomemben. Tako višja kot je raven odprtega deljenja informacij z drugimi s strani vodje, boljše je obvladovanje stresa na delovnem mestu.

Delovanje na podlagi lastnih moralnih standardov in prepričanj vodje je glede na oceno -0,17 in p-vrednost 0,107 statistično neznačilno in ne vpliva na večje ali manjše obvladovanje stresa na delovnem mestu. V okviru tretjega regresijskega modela so rezultati pokazali, da zanašanje vodje na lastna prepričanja z oceno -0,03 in p-vrednostjo 0,778 nima statistično značilnega vpliva na odvisno spremenljivko obvladovanje stresa. Statistično pomemben vpliv na obvladovanje stresa kaže

spremenljivka skladnost dejanj, prepričanj in govora vodje, saj ocena znaša 0,21 in p-vrednost 0,025. To pomeni, da ima skladnost prepričanj, dejanj in govora vodje pozitiven vpliv na obvladovanje stresa. Višja kot je raven skladnosti dejanj in govora, višja je raven obvladovanja stresa mladih iz osrednjeslovenske regije. Kar zadeva spremenljivke zoperstavljanje vodje pritiskom, ugotavljam, da njen vpliv na obvladovanje stresa zaradi ocen 0,10 in p-vrednosti 0,239 ni statistično pomemben in ni zanesljivega dokaza, ki bi kazal, da ta spremenljivka vpliva na obvladovanje stresa.

Rezultati preostalih štirih neodvisnih spremenljivk so v četrtem regresijskem modelu pokazali, da objektivno analiziranje informacij vodje pred sprejetjem odločitve nima statistično pomembnega vpliva na stres pri mladih iz osrednjeslovenske regije. Ocena neodvisne spremenljivke namreč znaša -0,03, p-vrednost pa 0,764. Podobno tudi pridobivanje in odločanje vodje na osnovi vseh pomembnih informacij (ocena 0,11, p-vrednost 0,334), spodbujanje različnih mnenj s strani vodje (ocena 0,13, p-vrednost 0,214) in spodbujanje k izražanju nasprotnih mnenj vodje (p-vrednost 0,757) nimajo statistično pomembnega vpliva na obvladovanje stresa na delovnem mestu pri mladih iz osrednjeslovenske regije.

4.3 Zaključne ugotovitve

4.3.1 Raziskovalna vprašanja in temeljne teze

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je konstrukt avtentičnosti prisoten med mladimi iz osrednjeslovenske regije?

Raziskava, izvedena med mladimi iz osrednjeslovenske regije, kaže na njihovo visoko stopnjo avtentičnosti. To trditev podpirajo predvsem visoke povprečne vrednosti posameznih trditev, ki so jih mladi iz osrednjeslovenske regije podali na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Vse trditve namreč dosegajo povprečno vrednost nad 3,7. Rezultati samoocen še dodatno razkrivajo dobro razvite spretnosti delovanja v skladu z lastnimi prepričanji, vrednotami ter sprejemanja stališč in zamisli drugih. Mladi iz te regije izkazujejo prizadevanje za pridobivanje povratnih informacij z namenom izboljšanja medosebnih odnosov. Kljub nekoliko nižjim ocenam glede lastne sposobnosti zaznavanja, kako jih dojemajo drugi, ter izražanja lastnih mnenj so tudi te ocene še vedno visoke. To kaže na dobro razvitost tudi teh lastnosti med mladimi iz osrednjeslovenske regije, kar prispeva k celovitemu pozitivnemu vtisu avtentičnosti med mladimi iz osrednjeslovenske regije.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali je avtentično vodenje prisotno pri vodjah organizacij mladih iz osrednjeslovenske regije?

Na podlagi rezultatov izvedene raziskave je moč reči, da je za mlade iz osrednjeslovenske regije pomembno, da je njihov vodja avtentičen. Ne le, da poudarjajo pomembnost avtentičnosti pri svojih vodjah, temveč izražajo tudi prepričanje, da so njihovi vodje tudi dejansko avtentični. Med njimi jih je namreč 74 % na vprašanje, ali menijo, da je njihov vodja avtentičen, odgovorilo pritrdilno.

Na veliko prisotnost lastnosti avtentičnega vodenja pri vodjah mladih iz osrednjeslovenske regije kažejo tudi rezultati ocen posameznih trditev. Te presegajo vrednost 3,5, kar nakazuje, da se mladi iz osrednjeslovenske regije v večini s podanimi trditvami strinjajo. Na podlagi tega lahko sklepamo, da se vodje mladih iz osrednjeslovenske regije zavedajo lastnega vpliva na druge in se odločajo na osnovi lastnih prepričanj in vrednot. Ob tem jasno izražajo svoje ideje in mišljenje ter spodbujajo k podajanju povratnih informacij. Njihova dejanja se ujemajo s tem, kar govorijo in verjamejo. Na podlagi nekaterih nižjih povprečnih vrednosti ocen pa ugotavljam, da so nekatere zmožnost vodij slabše razvite. Med njimi so njihove zmožnosti zavedanja lastnih prednosti in pomanjkljivosti. Čeprav je povprečna ocena za omenjeno lastnost med nižjimi, je ta še vedno relativno visoka, saj znaša 3,56. S podobno nižjo povprečno vrednostjo je izpostavljena tudi lastnost vodij glede priznavanja napak, ki so jo vprašani v povprečju ocenili z oceno 3,57. Na osnovi teh ugotovitev se kaže, da obstajajo področja, na katerih bi vodje v prihodnosti lahko še dodatno izboljšali svoje sposobnosti, kar bi prispevalo k boljšemu vodenju.

Vprašanja, povezana z delovanjem vodij v skladu z njihovimi moralnimi standardi, so med anketiranci dosegla visoko stopnjo enotnosti, medtem ko so mnenja bolj razdeljena, ko gre za vprašanje, ali njihov vodja podleže pritiskom, ki mu narekujejo delovanje v nasprotju s svojimi moralnimi načeli. Skupaj ocene trditev razkrivajo visoko stopnjo razvitosti lastnosti, kot so samozavedanje, ponotranjena moralna perspektiva in transparentnost vodij.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali mladi iz osrednjeslovenske regije doživljajo stres na delovnem mestu in v kolikšni meri ga obvladujejo?

Raziskava kaže, da se mladi iz osrednjeslovenske regije dokaj učinkovito soočajo s stresom in ga uspešno obvladujejo. Glede na povprečne ocene trditev imajo za svoje delo ustrezna orodja in opremo, ki jih potrebujejo in uporabljajo pri svojem delu. Obenem se mladi iz osrednjeslovenske regije, ki so sodelovali pri raziskavi, zavedajo, kako njihovo delo prispeva k doseganju ciljev organizacije, ter se na delovnem mestu ne počutijo diskriminirane ali deležne osebnega nadlegovanja v obliki neprimernih besed ali vedenja. V večini se tudi strinjajo, da sta jim njihova vloga in vloga njihovih sodelavcev v organizaciji jasna. Jasne so jim tudi njihove delovne naloge in zahteve. Kljub temu so

različni pritiski, ki jih zaposleni doživljajo glede hitrejšega opravljanja svojega dela in zadolžitev, eden od ključnih virov stresa, ki so ga anketiranci v povprečju ocenili kot najzahtevnejšega. Podobno velja za zastavljanje prevelikih obremenitev, nalog in zahtev.

Na podlagi factorske analize je bilo identificiranih pet ključnih faktorjev, povezanih z različnimi vidiki delovnega okolja, ki lahko vplivajo na raven stresa pri zaposlenih: pozitiven odnos s sodelavci, obvladovanje delovnih obremenitev in avtonomnost pri delu, pozitiven odnos z vodjo, ustreznost delovnega okolja in jasnost delovnih nalog. Razumevanje teh faktorjev je ključno za izboljšanje delovnega okolja in izpolnjevanje potreb zaposlenih, kar prispeva k večjemu delovnemu uspehu organizacije.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali avtentično vodenje vpliva na obvladovanje stresa med mladimi iz osrednjeslovenske regije?

Na osnovi rezultatov izvedene raziskave hipoteze, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na obvladovanje stresa, ne morem v celoti potrditi. Analiza kaže, da specifične značilnosti, kot so zavedanje lastnih prednosti in slabosti, spodbujanje povratnih informacij ter zavedanje lastnega vpliva vodje, nimajo statistično pomembnega vpliva na obvladovanje stresa pri mladih iz osrednjeslovenske regije. Enako velja tudi za spodbujanje različnih mnenj in njihovo deljenje ter objektivno presojanje informacij s strani vodje. Skladnost dejanj, prepričanj in govora je ena izmed dveh spremenljivk, ki kažeta pozitiven vpliv na stres. To je spremenljivka s p-vrednostjo, manjšo od standardnega praga, kar kaže, da obstaja statistično pomemben vpliv. Višja raven skladnosti govora, prepričanj in dejanj pomeni boljše obvladovanje delovnih obremenitev ter večjo avtonomnost pri delu. Tudi odprto deljenje informacij s strani vodje ima na obvladovanje stresa pozitiven vpliv, ki ga lahko prav tako potrdim zaradi vrednosti p, ki znaša 0,028. Medtem delovanje na podlagi lastnih moralnih standardov ter zanašanje na lastna prepričanja in zoperstavljanje pritiskom nimajo statistično pomembnega vpliva. Prav tako tudi ne jasno deljenje prepričanj in izražanje misli ter priznavanje napak.

4.3.2 Priporočila za organizacije

Zavedanje posledic slabega obvladovanja stresa je ključno. Vpliva namreč na vsakega zaposlenega posebej, hkrati pa prinaša številne neugodne posledice tudi na ravni organizacije kot celote. Organizacije se morajo v prvi vrsti zavedati pomembnosti, da poskrbijo za svoje zaposlene ter jim ponudijo okolje in orodja, s katerimi se bodo lažje in bolje soočali s stresom. Intervencije morajo potekati na več ravneh, tako z vidika posameznika kot organizacije. Priporočila, ki jih bom zapisala v nadaljevanju, so namenjena vsem organizacijam, ki si v prvi vrsti želijo poskrbeti za svoje zaposlene in na ta način izboljšati svojo organizacijsko uspešnost in učinkovitost ter zmanjšati nepotrebne stroške. Ti so velikokrat posledica neustrezne obravnave ali neučinkovitega obvladovanja stresa, prisotnega pri delu. Podana priporočila bodo nekoliko bolj usmerjena na mlade iz osrednjeslovenske regije, saj bodo temeljila tudi na rezultatih izvedene raziskave.

Čeprav s svojo raziskavo nisem v celoti potrdila pozitivnega vpliva avtentičnega vodenja na obvladovanje stresa na delovnem mestu med mladimi iz osrednjeslovenske regije, nekatere ugotovitve vseeno kažejo povezanost odkritega deljenja informacij ter skladnost govora, prepričanj in dejanj vodij z boljšim obvladovanjem stresa na delovnem mestu. Tako je možno na podlagi proučene teorije in izsledkov izvedene raziskave reči, da avtentično vodenje vpliva na obvladovanje stresa na delovnem mestu.

Kot pravijo številni avtorji, imajo vodje s svojim vodenjem velik vpliv na zaposlene (Sağbaşı in drugi, 2021), zato je pomembno, da vodja s svojimi zaposlenimi oblikuje zaupanja vredne odnose, v okviru katerih prihaja do medsebojnega deljenja informacij, podpore in prepričanj. Pomembno je, da se zaposleni čutijo sprejete, slišane in vključene. Kot je razvidno tudi iz raziskave, je za mlade iz osrednjeslovenske regije pomembno, da je njihov vodja avtentičen, zato bi bilo glede na ugotovitve smiselno, da se organizacije v prvi vrsti lotijo izvajanja intervencij, ki bodo osredotočene na razvoj vodstvenih kadrov in spodbujanje avtentičnega vodenja.

Priporočam, da organizacije najprej ozaveščajo, usposablajo in izobražujejo svoje vodje o načelih avtentičnega vodenja, vključno z značilnostmi, odnosi in pristopom, ki ga ta prinaša. Poleg tega naj organizacije zagotovijo ustrezno podporo in priložnosti, ki bodo vodjem omogočile razvoj lastnega samozavedanja in potrebnih lastnosti. Hkrati naj spodbujajo svoje vodje k vzpostavljanju transparentnih odnosov z zaposlenimi, v okviru katerih se bodo vodje lahko ravnali po svojih notranjih moralnih standardih. S tem bodo spodbujali tudi druge zaposlene k razvoju lastne avtentičnosti, večje gotovosti in samozavesti pri delu ter k izkoriščanju lastnih potencialov. Tak pristop bi organizacijam omogočil, da ustvarijo podporno in spodbudno organizacijsko kulturo.

Uvajanje strategij obvladovanja stresa na treh ravneh, kot je prikazano v tabeli 16, ne samo zmanjšuje tveganje za pojav stresa na delovnem mestu, temveč tudi omogoča lažje obvladovanje stresa in izboljšanje splošnega počutja zaposlenih. Celostno obvladovanje in zmanjševanje stresa na delovnem mestu pa je lahko učinkovito le ob aktivni participaciji tako zaposlenih kot organizacije. Zaposleni imajo priložnost prispevati k lastnemu boljšemu počutju s prilagajanjem delovnih navad, rednim gibanjem, učenjem tehnik sprostitve ter izkoriščanjem ponujenih podpornih programov v okviru organizacije. Organizacija ima odgovornost, da ustvari okolje, ki spodbuja zdravje in dobro počutje zaposlenih. V prvi vrsti to pomeni, da mora dobro izobraziti svoje vodstvo in slediti pristopom vodenja, ki bodo zaposlenim omogočali varno in spodbudno delovno okolje ter zadostno podporo. Pomembno je, da so vodje organizacij sposobni samozavedanja in samoregulacij ter da stremijo k lastnemu razvoju in razvoju svojih zaposlenih. Nudijo podporo in oblikujejo dobro organizacijsko klimo, kjer so pomembni vključenost, sodelovanje, medosebni odnosi in komunikacija. Vodja se mora truditi, da svojim zaposlenim vpliva upanje in samozavest. Deljenje informacij in znanja ter jasnost nalog in zahtev skupaj z vključenostjo v procese še dodatno prispevajo k boljšemu obvladovanju stresnih situacij na delovnem mestu. Dobro soočanje s stresom s strani

organizacije in njihovih vodij vključuje tudi implementacijo programov za obvladovanje stresa, nudenje psihološke podpore ter vzpostavitev ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem. Med njimi tudi prilagodljive delovne ure, možnost dela od doma in redno spremljanje delovnih obremenitev. To so le nekateri možni ukrepi, ki lahko znatno prispevajo k zmanjševanju stresa. Z združenimi prizadevanji tako zaposlenih kot vodij in organizacije se lahko doseže trajnostno zmanjšanje in boljše obvladovanje stresa, kar pozitivno vpliva na produktivnost in zadovoljstvo v delovnem okolju ter doseganje boljših rezultatov organizacije.

Tabela 16: Priporočila za organizacije glede obvladovanja stresa na delovnem mestu

Raven	Priporočila za obvladovanje stresa
Primarna raven (preventivni ukrepi)	– Pregled delovnih mest in njihova prilagoditev glede na potrebe zaposlenih, – prilagoditev pohišta, svetlobe in opreme, – zagotovitev pravilne postavitve računalniške opreme, – organiziranje delavnic za učinkovito upravljanje časa in nalog, – ponujanje tečajev sprostitvenih tehnik, kot je joga ali meditacija, – ustanovitev internih sistemov za deljenje izkušenj, reševanje zahtevnih izzivov in prenos znanja, – spodbujanje in organiziranje mentorskih programov, kjer izkušeni zaposleni nudijo podporo novim zaposlenim, – organiziranje mesečnih srečanj za namen timskega povezovanja, – ponudba telesnih dejavnosti in delavnic o prehrani za spodbujanje zdravega življenjskega sloga, – omogočanje možnosti dela od doma, kjer je to le mogoče, oziroma prilagajanje urnikov za boljše usklajevanje dela in zasebnega življenja, – oblikovanje prostorov za počitek ali sprostitev, – zagotavljanje poštenega plačila zaposlenim, – jasno določanje nalog zaposlenih.
Sekundarna raven (ukrepi odzivanja na stres)	– Nudnje psihološke pomoči, ko jo zaposleni potrebuje, – povezovanje s strokovnjaki na duševnem področju, – redno izvajanje seminarjev o obvladovanju stresa, – organiziranje usposabljanja za vodje glede prepoznavanja znakov stresa in učenje tehnik za podporo zaposlenim, – ustanovitev mentorskih programov za vodje, ki so namenjeni izmenjavi, – spodbujanje transparentne komunikacije, – organiziranje rednih sestankov, namenjenih deljenju informacij in ocenjevanju duševnega zdravja v podjetju, – ustanovitev sistema za izmenjavo povratnih informacij med vodstvom in zaposlenimi, – uvedba politik, ki podpirajo zaposlene pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja (varstvo za otroke zaposlenih, delavnice zanje).

se nadaljuje

Tabela 16: Priporočila za organizacije glede obvladovanja stresa na delovnem mestu (nad.)

Raven	Priporočila za obvladovanje stresa
Terciarna raven (ukrepi za obvladovanje že prisotnega stresa)	– Oblikovanje individualnih načrtov obvladovanja stresa zaposlenih s strokovnjaki na področju duševnega zdravja, – nudenje finančno dostopne terapevtske podpore ali svetovanja, – hitro odzivanje na konflikte, – organiziranje delavnic o konfliktnem reševanju za vodje, – ocenjevanje in redno izvajanje anonimnih anket o zadovoljstvu zaposlenih in stresu na delovnem mestu, – uvajanje sistema za anonimno poročanje o stresu ali neprimernem vedenju.

Vir: lastno delo.

4.3.3 Omejitve magistrskega dela in raziskave

Magistrsko delo se sooča z več vsebinskimi in metodološkimi omejitvami, ki vplivajo na interpretacijo in splošno zanesljivost rezultatov raziskave. Prve, vsebinske se nanašajo na prvi del, kjer je treba opozoriti na uporabo sekundarnih podatkov v teoretičnem okviru. Ti so bili namreč prvotno zbrani in napisani v drugačnem kontekstu. Omejitve, vezane na drugi del magistrskega dela, so predvsem metodološke narave in se odražajo v težavah pri pridobivanju zadostnega števila izpolnjenih vprašalnikov. Glavni izziv v tem kontekstu vključuje nezainteresiranost sodelujočih za reševanje, kjer se kot glavna ovira pojavljata pomanjkanje časa in premajhno zanimanje za obravnavano temo. Kljub spodbujanju mladih k sodelovanju na več različnih platformah in povabilu v nagovoru, kjer je bila pojasnjena pomembnost njihovega sodelovanja v raziskavi, ni možno popolnoma odpraviti težav reprezentativnosti vzorca. Pomembna metodološka omejitev, ki jo velja izpostaviti, je dolžina anketnega vprašalnika, saj je ta z 58 trditvami in 7 posameznimi vprašanji od respondentov zahteval precej časa kljub poenostavitvi vprašalnika z zastavljenimi vprašanji zaprtega tipa in s poenoteno Likertovo lestvico pri vseh trditvah. Omenjena težava se je pokazala pri kar 27 % respondentov, ki vprašalnika niso izpolnili v celoti. Ti vprašalniki so bili pred nadaljnjo analizo tudi izločeni. Dodatno je k tej težavi verjetno prispevala tudi zahteva po obveznem odgovarjanju na vsa vprašanja. Pristranskost respondentov pri odgovarjanju na vprašanja je dodatna omejitev raziskave. Anketiranci se namreč lahko odločijo, da bodo pri svojem odgovarjanju neiskreni, še posebej pri vprašanjih, ki so nekoliko bolj občutljiva. Razporeditev vprašanj po težavnosti in umestitev občutljivejših vprašanj v sredino anketnega vprašalnika sta bili namenjeni zmanjšanju tega tveganja.

5 SKLEP

Stres na delovnem mestu je kompleksen pojav, ki se mu ne moremo popolnoma izogniti. Vpliva na dobro počutje zaposlenih, njihovo učinkovitost in uspešnost. Posledično je moč

videti njegov vpliv tudi pri rezultatih, ki jih dosega organizacija. Čeprav stresa ni mogoče popolnoma odstraniti iz delovnega okolja, je ključno, da organizacije prepoznajo njegov vpliv in se zavedajo morebitnih težav, ki lahko nastanejo zaradi neustrezne obravnave. Prepoznati je treba, da vodje igrajo eno izmed ključnih vlog pri doživljanju in obvladovanju stresa na delovnem mestu. Oni so namreč tisti, ki gradijo zaupanje znotraj organizacije, spodbujajo sodelovanje in komunikacijo, oblikujejo dobro organizacijsko klimo in skrbijo za dobro počutje zaposlenih.

Avtentično vodenje je lahko eden izmed dejavnikov, ki prispevajo k boljšemu obvladovanju stresa. Raziskave kažejo, da avtentično vodenje vpliva na krepitev psihološkega kapitala in na splošno duševno zdravje, kar zaposlenim omogoča, da se lažje soočajo s stresnimi situacijami in spremembami (Chevalier in drugi, 2021). Za zaposlene je pomembno, da se počutijo sprejete in vključene. Okolje, ki ga ustvarja avtentični vodja, je pozitivno naravnano in spodbuja sodelovanje, zaupanje in medosebne odnose. Takšno okolje je manj dovzetno za negativne stresorje. Avtentični vodja je sposoben učinkovite komunikacije, kar je v delovnem okolju pomembno, saj z jasno in odprto komunikacijo pri zaposlenih zmanjšuje negotovost in spodbuja samoopolnomočenje. Zaposleni s tem dobijo večji nadzor nad svojim delom, kar dodatno povečuje njihove sposobnosti obvladovanja stresa (Laschinger in drugi, 2013). Vodja ob pojavu stresa svojim zaposlenim nudi podporo in razumevanje.

Kot navajajo Sağbaşı in drugi (2021, str. 1337), na podlagi izvedene raziskave avtentično vodenje prispeva k zmanjšanju stresa na delovnem mestu. Potrjena je namreč bila negativna povezava med vsemi štirimi dimenzijami avtentičnega vodenja in pojavom stresa pri delu (Sağbaşı in drugi, 2021, str. 1337). Kljub temu pa je bistveno poudariti, da je za učinkovito obvladovanje stresa pri delu treba vpeljati strategije na več ravneh organizacije. To ne vključuje le ustreznega vodstvenega pristopa, temveč tudi izvajanje posebnih programov za zaposlene, kjer imajo priložnost pridobiti učinkovite tehnike obvladovanja stresa, poleg tega pa je ključno zagotoviti dostopnost virov za psihološko podporo. Tak celosten pristop omogoča boljše obvladovanje stresnih situacij in spodbuja dobrobit zaposlenih v delovnem okolju.

V magistrskem delu sem se posvetila proučevanju koncepta avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa ter njune medsebojne povezanosti. V prvem poglavju sem podrobno predstavila koncept avtentičnega vodenja, kjer sem se osredotočila na teoretične osnove in ključne značilnosti tega pristopa. Bolj natančno sem se poglobila v odnos med avtentičnim vodjem in njegovimi zaposlenimi ter vplivom tega na delovno okolje. V drugem poglavju sem opredelila pojem stresa na delovnem mestu in se dotaknila različnih dejavnikov, ki vplivajo na pojav stresa. Raziskala sem možne strategije soočanja s stresom ter ob tem upoštevala tako vidik zaposlenega kot tudi organizacije.

V nadaljevanju sem med mladimi iz osrednjeslovenske regije izvedla raziskavo, s katero sem v prvi vrsti želela preveriti odnos med avtentičnim vodenjem in obvladovanjem

stresa na delovnem mestu. Bolj natančno sem želela ugotoviti, ali avtentično vodenje s svojimi dimenzijami vpliva na obvladovanje stresa pri mladih iz osrednjeslovenske regije. Raziskovalna vprašanja so se nanašala na več vidikov, med katerimi sem preverjala avtentičnost mladih, njihovih vodij ter prisotnost stresa na delovnih mestih. Na podlagi rezultatov sem prišla do glavne ugotovitve, da temeljne hipoteze, ki se je glasila, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na obvladovanje stresa na delovnem mestu, ne morem v celoti potrditi. Kljub temu se je izkazalo, da skladnost dejanj, prepričanja in govora vodje vpliva na to, da se mladi iz osrednjeslovenske regije bolje spopadajo s stresom na delovnem mestu. K temu pozitivno prispeva odprto deljenje informacij, kjer so zaposleni seznanjeni z dogajanjem znotraj organizacije in so na ta način tudi vključeni v njeno delovanje. Predstavljene so bile tudi omejitve izvedene raziskave. Na podlagi teoretičnega pregleda, izvedene raziskave in pridobljenih rezultatov so bila v zaključku magistrskega dela pripravljena priporočila za organizacije. Ta priporočila predstavljajo smernice, po katerih se lahko organizacije usmerjajo, da poskrbijo za dobrobit svojih zaposlenih in bolje obvladajo izzive, povezane s stresom pri delu.

LITERATURA IN VIRI

1. Adigüzel, Z., Salamzadeh, Y. in Sönmez-çakir, F. (2022). Examining the effects of authentic leadership on information, identity, commitment and job performance. *Sosyoekonomi*, 30(53), 173–194.
2. Adil, A. in Kamal, A. (2016). Impact of psychological capital and authentic Leadership on Work Engagement and Job Related Affective Well-being. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(1), 1–21.
3. Alilyyani, B., Wong, C. in Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 34–64.
4. Alkhawaldeh, J., Soh, K., Mukhtar, F. in Ooi, C. (2020). Effectiveness of stress management interventional programme on occupational stress for nurses: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 209–220.
5. Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L. in AlShboul, M. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance. *The Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592–612.
6. Arumdani, K. in Churiyah, M. (2022). Job stress, work life balance and workplace wellbeing: A bibliometric analysis. *Journal of Syntax Transformation*, 3(5), 631–642.
7. Avolio, B. in Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
8. Avolio, B. in Hannah, S. (2020). An enduring leadership myth: Born a leader or made a leader? *Organizational Dynamics*, 49(4).
9. Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F. in May, D. (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. Becker, L., Kaltenege, H., Nowak, D., Weigl, M. in Rohleder, N. (2022). Physiological stress in response to multitasking and work interruptions: Study protocol. *PLoS ONE*, 17(2), 1–21.
11. Bregar, L., Ograjenšek, I. in Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste. Izbrane teme* (1. izd.). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
12. Burman, R. in Goswami, T. (2018). A systematic literature review of work stress. *International Journal of Management Studies*, 3(9), 112–132.
13. Chatterjee, S. in Shukla, A. (2023). Identification and risk profiling of major stressors in the Indian IT sector. *Global Business Review*, 24(1), 121–136.
14. Chevalier, S., Coillot, H. in Colombat, P. (2021). An explanatory model of authentic leadership, flourishing and work-family balance of nurses in French hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance Incorporating Leadership in Health Services*, 34(2), 112–130.
15. Chully, A. in Jose, J. (2022). Authentic leadership in a pandemic world: An exploratory study in the Indian context. *The Journal of Management Development*, 41(5), 301–316.
16. Dar, F., Bukhari, I. in Hamid, M. (2016). Relationship between authentic leadership, work engagement and job stress among employees of telecommunication organizations. *Peshawar Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 2(2), 235–247.
17. De Sio, S., Cedrone, F., Perri, R., Nieto, H. A., Greco, E., Buomprisco, G. in Stansfeld, S. (2020). Work-Related Stress Questionnaire (WRSQ): a new tool to assess psychosocial risks at workplaces. *La Clinica terapeutica*, 171(4), 316–320.
18. Dimino, K., Learmonth, A. in Fajardo, C. (2021). Nurse managers leading the way: Reenvisioning stress to maintain healthy work environments. *Critical Care Nurse*, 41(5), 52–58.
19. Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Planet GV, poslovno izobraževanje d.o.o.
20. Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management* (2. izd.). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
21. Epel, E., Crosswell, A., Mayer, S., Prather, A., Slavich, G., Puterman, E. in Berry Mendes, W. (2018). More than a feeling: A unified view of stress measurement for population science. *Frontiers in Neuroendocrinology*, 49, 146–169.
22. European Agency for Safety and Health at Work. (2009). *OSH in figures: Stress at work — facts and figures*. Official Publications of the European Communities.
23. European Agency for Safety and Health at Work. (2013a). *Campaign Guide: Managing stress and psychosocial risks at work*. Publications Office of the European Union.
24. European Agency for Safety and Health at Work. (2013b). *European opinion, poll on occupational safety and health - May 2013*. Publications Office of the European Union.

25. European Agency for Safety and Health at Work. (2014). *Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks - A literature review*. Publications Office of the European Union.
26. European Foundation for the Improvement of Living in European Agency for Safety and Health at Work. (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Publications Office of the European Union.
27. Fusco, T., O'Riordan, S. in Palmer, S. (2015). Authentic Leaders are... Conscious, competent, confident, and congruent: A grounded theory of group coaching and authentic leadership development. *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 131–148.
28. Gafarov, V., Sukhanov, A., Panov, D., Denisova, D., Gagulin, I. in Gafarova, A. (2021). Workplace stress and cognitive functions (a population based study of adults aged 25–44 years). *Neurology, Neuropsychiatry, Psychosomatics*, 13(4), 30–36.
29. Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D. in 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.
30. Gardner, W., Coglisier, C., Davis, K. in Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
31. Gardner, W., Karam, E., Alvesson, M. in Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6).
32. George, B., Sims, P., McLean, A. in Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129–157.
33. Goel, M. in Verma, J. (2020). Workplace stress and coping mechanism in a cohort of Indian service industry. *Sia Pacific Management Review*, 26(3), 113–119.
34. Grošelj, M., Černe, M., Penger, S. in Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: The moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706.
35. Hakro, T., Jhatial, A. in Chandio, J. (2022). Exploring the influence of work overload and job stress on employees turnover intentions. *Gomal University Journal of Research*, 38(230), 193–204.
36. Hofmann, W., Schmeichel, B. in Baddeley, A. (2012). Executive functions and self-regulation. *Trends in cognitive sciences*, 16(3), 174–180.
37. Holman, D., Johnson, S. in O'Connor, E. (2018). *Stress management interventions: Improving subjective psychological well-being in the workplace*. Handbook of well-being. DEF Publishers.
38. Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., Wei, J. in Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: The role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–12.
39. Ilies, R., Morgeson, F. in Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.

40. Inzlicht, M., Werner, K., Briskin, J. in Roberts, B. (2021). Integrating models of self-regulation. *Annual Review of Psychology*, 72, 319–345.
41. Johari, F. (2020). Work-related stress and coping strategies: A systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(6).
42. Kalay, E., Brender-Ilan, Y. in Kantor, J. (2020). Authentic leadership outcomes in detail-oriented occupations: Commitment, role-stress and intentions to leave. *Journal of Management and Organization*, 26(5), 832–849.
43. Kelloway, K. in Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work and Stress*, 24(3), 260–279.
44. Kernis, M. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.
45. Khilji, S., Keilson, B., Shakir, F. Y. in Shrestha, B. K. (2015). Self, follower, organization and the context - a cross cultural view of authentic leadership. *South Asian Journal of Global Business Research*, 4(1), 2–26.
46. Kleynhans, D., Heyns, M. in Stander, M. (2021). Authentic leadership and follower trust in the leader: The effect of precariousness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1).
47. Laschinger, H., Wong, C. in Grau, A. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 541–552.
48. Lee, H., Jang, M., Jeong, Y., Sok, S. in Kim, A. (2021). Mediating effects of anger expression in the relationship of work stress with burnout among hospital nurses depending on career experience. *Journal of Nursing Scholarship*, 53(2), 227–236.
49. Leger, K., Lee, S., Chandler, K. in Almeida, D. (2022). Effects of a workplace intervention on daily stressor reactivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 152–163.
50. Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. in Dickerson, M. S. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership in Organization Development Journal*, 39(2), 218–233.
51. Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 1–8.
52. Luthans, F., Luthans, K. in Luthans, B. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
53. Matrix Insight, Executive Agency for Health and Consumers. (2012). *Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives*. European Union.
54. McPherson, K., Barnard, J., Tenney, M., Holliman, B., Morrison, K., Kneeland, P., Lin, C. in Moss, M. (2022). Burnout and the role of authentic leadership in academic medicine. *BMC Health Services Research*, 22(1).

55. Mind - the mental health charity. (2011). *Managing and supporting mental health at work: Disclosure tools for managers*. Chartered Institute of Personnel and Development.
56. Mishra, H. in Venkatesan, M. (2023). Psychological well-being of employees, its precedents and outcomes: A literature review and proposed framework. *Management and Labour Studies*, 48(1), 7–41.
57. Munir, M., Amaliyah, A. in Pandin, M. (2021). Work stress management model through digital humor. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 26(2), 372–383.
58. Neider, L. L. in Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
59. Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72.
60. Oruh, E., Mordi, C., Dibia, C. in Ajonbadi, H. (2021). Exploring compassionate managerial leadership style in reducing employee stress level during COVID-19 crisis: The case of Nigeria. *Employee Relations*, 43(6), 1362–1381.
61. Panigrahi, A. (2016). Managing stress at workplace. *Journal of Management Research and Analysis*, 3(4), 154–160.
62. Penger, S. in Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508–526.
63. Petersen, K. in Youssef-Morgan, C. (2018). The “left side” of authentic leadership: Contributions of climate and psychological capital. *Leadership in Organization Development Journal*, 39(3), 436–452.
64. Petree, R., Broome, K. in Bennett, J. (2012). Exploring and reducing stress in young restaurant workers: Results of a randomized field trial. *American Journal of Health Promotion*, 26(4), 217–224.
65. Pillai, S. in Mikkilineni, S. (2021). Authentic leadership, sustained performance, job satisfaction, and inclusive culture: The role of psychological empowerment. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 131–139.
66. Sağbaş, M., Karabal, C. in Sürücü, L. (2021). The effect of authentic leadership on job stress. *Electronic Journal of Social Sciences*, 20(79), 1328–1340.
67. Sağnak, M. in Kuruöz, M. (2017). Authentic leadership and altruism: The mediating role of meaningfulness. *Universal Journal of Educational Research* 5(3), 447–452.
68. Sainz, M., Delgado, N. in Moriano, J. A. (2021). The link between authentic leadership, organizational dehumanization and stress at work. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 37(2), 85–92.
69. Sawang, S. in Newton, C. (2018). Defining work stress in young people. *Journal of Employment Counseling*, 55(2), 72–83.
70. Schoenmakers, E., van Tilburg, T. in Fokkema, T. (2015). Problem-focused and emotion-focused coping options and loneliness: How are they related ? *European Journal of Ageing*, 12(2), 153–161.

71. Seaward, B. (2022). *Managing stress: Skills for self-care, personal resiliency and work-life balance in a rapidly changing world*. Jones in Bartlett Learning.
72. Shahsavarani, A., Abadi, E. in Kalkhoran, M. (2015). Stress: Facts and theories through literature review. *International Journal of Medical Reviews*, 2, 230–237.
73. Shamir, B. in Eilam, G. (2005). “What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395–417.
74. Shapira-Lishchinsky, O. in Levy-Gazenfrantz, T. (2015). Authentic leadership strategies in support of mentoring processes. *School Leadership in Management*, 35(2), 183–201.
75. Sharma, L. in Srivastava, M. (2022). A scale to measure organizational stress among women workers in the garment industry. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 820–846.
76. Sime, Y., Hailesilassie, H. in Alenko, A. (2022). Work-related stress and associated factors among employees of Hawassa industrial park, southern Ethiopia: An institutional based cross-sectional study. *BMC Psychiatry*, 22(1), 1–10.
77. Statistični urad Republike Slovenije. (2023). *Metodološko pojasnilo. Delovno aktivno prebivalstvo*. <https://www.stat.si/statweb/File/DocSysFile/9538>
78. Statistični urad Republike Slovenije. (2022, 8. avgust). *Mladih čedalje manj, starejših vse več – kakšne so medgeneracijske razlike v številkah ?* <https://www.stat.si/statweb/News/Index/10496>
79. Statistični urad Republike Slovenije. (2020, 16. januar). *Število delovno aktivnih mladih v novembru 2019 za 21 % višje kot pred petimi leti*. <https://www.stat.si/statweb/News/Index/8621>
80. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma a). *Osrednjeslovenska regija*. Pridobljeno 18. septembra 2023 s <https://www.stat.si/obcine/sl/Region/Index/8>
81. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma b). *Delovno aktivno prebivalstvo po starostnih skupinah, kohezijskih in statističnih regijah prebivališča, Slovenija, letno*. Pridobljeno 20. septembra 2023 s <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0775392S.px>
82. Tak, J., Seo, J. in Roh, T. (2019). The influence of authentic leadership on authentic followership, positive psychological capital and project performance: Testing for the mediation effects. *Sustainability*, 11(21), 1–18.
83. Tikkamäki, K., Heikkilä, P. in Ainasoja, M. (2016). Positive stress and reflective practice among entrepreneurs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(1), 35–56.
84. Tran, C., Tran, H., Nguyen, H., Mach, D., Phan, H. in Mujtaba, B. (2020). Stress management in the modern workplace and the role of human resource professionals. *Business Ethics and Leadership*, 4(2), 26–40.
85. Verpeléti, B., Horváth, E., Dobi-Ágoston, G., Ágoston, G., Bérces, K., Molnár, R., Mátó, V., Varga, A. in Paulik, E. (2022). Exploring the effort-reward structure of university work focusing on perceived overall stress, self-reported health, and musculoskeletal disorders. *Journal of Public Health Research*, 11(1), 1–7.

86. Viertiö, S., Kiviruusu, O., Kaprio, J., Korhonen, T., Marttunen, M. in Suvisaari, J. (2021). Factors contributing to psychological distress in the working population, with a special reference to gender difference. *BMC Public Health*, 21(1), 1–17.
87. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. in Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
88. Wang, D., Kan, W., Qin, S., Zhao, C., Sun, Y., Mao, W., Bian, X., Ou, Y., Zhao, Z. in Hu, Y. (2021). How authentic leadership impacts on job insecurity: The multiple mediating role of psychological empowerment and psychological capital. *Stress in Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 37(1), 60–71.
89. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. in Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309–321.
90. Williams Nutt, E., Grande, S., Nakamura, Y., Pyle, L. in Gary, S. (2021). The development and practice of authentic leadership: A cultural lens. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 937–952.
91. Work Foundation. (2007). *Stress at work*. Work Foundation.
92. World Health Organization. (2020). *Occupational health: Stress at the workplace*. <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/occupational-health-stress-at-the-workplace>
93. World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. World Health Organization.
94. Wright, T. (2010). Much more than meets the eye: The role of psychological well-being in job performance, employee retention and cardiovascular health. *Organizational Dynamics*, 39(1), 13–23.
95. Wu, Y. in Xu, L. (2022). The effect of authentic leadership and organizational climate on the volunteering behavior of college students: A moderated mediation model. *PsyCh Journal*, 11(6), 852–862.
96. Zakon o javnem interesu v mladinskem sektorju (ZJIMS). (2010). *Uradni list RS*, št. 42/10 in 21/18 – ZNOrg. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5834>
97. Zhang, S., Sunindijo, R., Frimpong, S. in Su, Z. (2023). Work stressors, coping strategies and poor mental health in the Chinese construction industry. *Safety Science*, 159, 1–11.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Tamara Krošl, študentka magistrskega programa, smer Management, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Raziskava, ki jo izvajam, je del mojega magistrskega dela, ki ga pišem pod mentorstvom red. prof. dr. Sandre Penger. Z njo želim preveriti prisotnost avtentičnega vodenja in stresa na delovnem mestu med mladimi iz osrednjeslovenske regije ter ugotoviti vpliv avtentičnega vodenja na obvladovanje stresa.

Vprašalnik o avtentičnem vodenju in stresu na delovnem mestu obsega tri sklope in nekaj demografskih vprašanj. Namenjen je **mladim, starim med 15 in 29 let, ki so delovno aktivni in prihajajo iz osrednjeslovenske regije**. Izpolnjevanje vam bo vzelo približno 10–15 minut. Odgovori so anonimni in bodo uporabljeni zgolj za namen raziskave magistrskega dela, zato vas bi prosila, da ste pri odgovarjanju iskreni, saj bodo rezultati tako bolj pravilni in verodostojni.

Če bi imeli kakšna dodatna vprašanja, sem vam dosegljiva na e-poštnem naslovu: krosl.tamara@gmail.com.

Že vnaprej se vam lepo zahvaljujem za čas, ki ste ga namenili izpolnjevanju vprašalnika in mi s tem pomagali pri izvedbi raziskave. Resnično cenim vaš prispevek.

Analiza avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa: vidik mladih iz osrednjeslovenske regije

Za boljše razumevanje in lažje odgovarjanje je spodaj zapisanih nekaj razlag pojmov, na katere se nanašata celotna raziskava in vprašalnik.

Avtentičnost pomeni živeti v skladu s svojimi lastnimi vrednotami in cilji in ne vrednotami drugih ljudi. Oseba, ki je avtentična, je zvesta svoji osebnosti ne glede na različne pritiske in mnenja okolice (Sağnak in Kuruöz, 2017 in Liu in drugi, 2018).

Avtentični vodja je posameznik, ki ima visoko raven samozavedanja. Spodbuja k povratnim informacijam in sodelovanju, je transparenten in odkrit. Sposoben je pokazati svoje pomanjkljivosti in priznati napake. S svojimi zaposlenimi oblikuje trdne in zaupanja vredne odnose. Ravna v skladu z moralnimi vrednotami in spodbuja zaposlene, da postanejo najboljša različica sebe (Williams Nutt in drugi, 2021).

Stres je motnja v življenju posameznika, ki povzroča spremembo v njegovem psihološkem ali fiziološkem stanju. Delovni stres nastane kot posledica tako fizičnih kot psihičnih konfliktov posameznika pri opravljanju delovnih aktivnosti. Pojavi se, ko delovne zahteve presegajo zmožnosti zaposlenega (Munir in drugi, 2021).

I. sklop vprašanj: avtentičnost mladih iz osrednjeslovenske regije in avtentičnost vodij

Spodnje trditve se nanašajo na prisotnost in zaznavanje avtentičnosti pri vas samih. Na lestvici od 1 do 5 označite številko, v kolikšni meri se strinjate, da trditev velja za vas.

Zase lahko trdim:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Z namenom izboljšanja interakcij si prizadevam, da od drugih pridobim povratne informacije (angl. feedback).	1	2	3	4	5
Zavedam se, kako moje sposobnosti dojemajo drugi.	1	2	3	4	5
Govorim to, kar si mislim.	1	2	3	4	5
Ko storim napako, jo priznam.	1	2	3	4	5
Delujem v skladu s svojimi prepričanji, vrednotami in stališči.	1	2	3	4	5
Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	1	2	3	4	5
Sprejemam mnenja in zamisli drugih, čeprav se razlikujejo od mojih.	1	2	3	4	5
Preden sprejem končno odločitev, prisluhnem različnim mnenjem.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Walumbwa in drugi (2008, str. 121).

Ali bi za svojega vodjo rekli, da je avtentičen?

- Da.
- Ne.

Ali vam je pomembno, da je vaš vodja avtentičen?

- Zelo nepomembno.
- Nepomembno .
- Niti nepomembno niti pomembno.
- Pomembno.
- Zelo pomembno.

Spodnje trditve se nanašajo na avtentičnost vašega vodje. Na lestvici od 1 do 5 označite številko, v kolikšni meri se strinjate, da trditev velja za vašega vodjo.

Za svojega vodjo lahko trdim:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vodja spodbuja podajanje povratnih informacij z namenom izboljšanja odnosov.	1	2	3	4	5
Vodja jasno izraža, kaj si misli.	1	2	3	4	5
Vodja se vede skladno s svojimi prepričanji in v skladu s tem, kar govori.	1	2	3	4	5
Vodja spodbuja in prosi za različna mnenja in ideje, ki se razlikujejo od njegovih.	1	2	3	4	5
Vodja pravilno presoja, kako njega in njegove sposobnosti vidijo in dojemajo drugi.	1	2	3	4	5
Vodja prizna napake, ko se te pojavijo.	1	2	3	4	5
Pri odločanju se vodja zanaša na lastna temeljna prepričanja, vrednote in stališča.	1	2	3	4	5
Pred sprejetjem končne odločitve vodja posluša in upošteva vse pomembne informacije in alternativne možnosti.	1	2	3	4	5
Vodja kaže, da se zaveda svojih prednosti in pomanjkljivosti.	1	2	3	4	5
Vodja odprto deli informacije z drugimi.	1	2	3	4	5
Vodja ne podleže pritiskom, ki od njega zahtevajo, da deluje zoper svoja načela in prepričanja.	1	2	3	4	5
Vodja objektivno analizira vse bistvene informacije, preden sprejme odločitev.	1	2	3	4	5
Vodja se zaveda svojega vpliva, ki ga ima na druge.	1	2	3	4	5
Vodja jasno izraža in deli svoje misli, ideje in mnenja z drugimi.	1	2	3	4	5
Vodja deluje na podlagi lastnih ponotranjenih moralnih standardov.	1	2	3	4	5
Vodja spodbuja druge, da delijo nasprotujoče si poglede.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Neider in Schriesheim (2011, str. 1149).

II. sklop vprašanj: stres na delovnem mestu

Spodnje trditve se nanašajo na vaše doživljanje stresa na delovnem mestu. Na lestvici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se s trditvami strinjate.

V povezavi z delovnim okoljem in potrebnimi orodji za izvajanje vašega dela.

Zase lahko trdim:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
V organizaciji ni moč zaznati diskriminacije glede na spol, spolno usmerjenost, veroizpoved, narodnost ali drugo.	1	2	3	4	5
Moje delovno mesto je varno.	1	2	3	4	5
Moje delovno mesto ima prostore, kjer lahko jem in grem na odmor.	1	2	3	4	5
Imam vsa potrebna orodja in opremo za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5
Z orodji in opremo, ki jo potrebujem za opravljanje svojega dela, sem zadovoljen/zadovoljna.	1	2	3	4	5
Oprema in orodja, ki jih pri delu uporabljam, so ustrezna, delujoča in v skladu z varnostnimi predpisi.	1	2	3	4	5

V povezavi z vašim zadovoljstvom na delovnem mestu in ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem.

Zase lahko trdim:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
V službi se počutim dobro.	1	2	3	4	5
Moja služba mi nudi zadovoljstvo.	1	2	3	4	5
Kadarkoli dobro opravim svoje delo, prejmem ustrezno potrditev ali pohvalo.	1	2	3	4	5
Dovoljeno mi je, da sem zaradi osebnih obveznosti določen čas odsoten/odsotna z dela.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Zase lahko trdim:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Moj delovni čas je prilagodljiv in si ga lahko prilagajam glede na osebne obveznosti.	1	2	3	4	5
Moje delo ne ovira mojih družinskih, družbenih in osebnih želja in dolžnosti.	1	2	3	4	5

V povezavi z odnosi na delovnem mestu in podporo sodelavcev ter vodje.

Zase lahko trdim:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
S svojimi sodelavci in sodelavkami imam dobre in zaupanja vredne odnose.	1	2	3	4	5
S svojo vodjo imam dober in zaupanja vreden odnos.	1	2	3	4	5
Pri delu se lahko zanesem na podporo svojih sodelavcev in sodelavk.	1	2	3	4	5
Komunikacija med sodelavci in sodelavkami je dobra.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu lahko izražam svoja pristna čustva, mnenja in stališča.	1	2	3	4	5
Sodelavci in sodelavke me spoštujejo zaradi dela, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Pri delu se lahko zanesem na podporo vodje.	1	2	3	4	5
Moja komunikacija z vodjo je dobra.	1	2	3	4	5
Svojega vodjo bi ocenil kot kompetentnega za svoje delo.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu nisem deležen/-na osebnega nadlegovanja v obliki neprimernih besed in/ali vedenja.	1	2	3	4	5

V povezavi z delovnimi zahtevami, nadzorom nad njimi in vašo vlogo na delovnem mestu.

Zase lahko trdim:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Moje naloge in zahteve v službi so mi jasne.	1	2	3	4	5
Moja vloga ter vloge in obveznosti mojih sodelavcev so mi jasne.	1	2	3	4	5
Zavedam se, kako moje delo prispeva k doseganju ciljev moje organizacije.	1	2	3	4	5
Delo lahko opravljam v svojem tempu.	1	2	3	4	5
Imam prosto izbiro, kdaj si bom vzel/-a odmor.	1	2	3	4	5
Imam besedo pri odločanju, kako bom opravljal/-a svoje delo.	1	2	3	4	5
Moje delovne obremenitve niso prevelike.	1	2	3	4	5
Ne čutim pritiska, da moram delati hitro.	1	2	3	4	5
Svoje delo bi lahko opravil/-a bolje, če bi imel/-a na voljo več časa.	1	2	3	4	5

V povezavi z uvajanjem sprememb v organizaciji.

Zase lahko trdim:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Menim, da sta moje mnenje in razmišljanje glede sprememb, ki bodo vplivale na moje delo, sprejeta in cenjena.	1	2	3	4	5
Ko pride do sprememb v organizaciji, mi je jasno, kako bodo te vplivale na moje delo.	1	2	3	4	5
Ob uvajanju sprememb se vodja posvetuje z zaposlenimi.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po De Sio in drugi (2020, str. 318).

III. sklop vprašanj: demografska vprašanja

Spol:

- Ženski.
- Moški.

Pridobljena izobrazba:

- Osnovnošolska izobrazba.
- Srednješolska izobrazba.
- Višješolska, visokošolska, univerzitetna izobrazba.
- Specializacija, magisterij, doktorat.

Število zaposlenih v vašem podjetju: _____

Sektor podjetja:

- Javni.
- Zasebni.

Vrsta vaše glavne zaposlitve:

- Zaposlen za nedoločen čas.
- Zaposlen za določen čas.
- Delo prek podjetniških/avtorskih pogodb.
- Delo prek študentskega servisa.
- Drugo:

Vpišite pošto številko vašega kraja: _____

Vpišite letnico vašega rojstva: _____

Hvala za vaše sodelovanje!

Priloga 2: Tabela frekvenc in povprečnih vrednosti trditev, vezanih na zaznavanje avtentičnosti vodij

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje
				Std. odk.
1. Vodja spodbuja podajanje povratnih informacij z namenom izboljšanja odnosov.	Sploh se ne strinjam	3	2 %	3,86 0,99
	Se ne strinjam	19	10 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	29	16 %	
	Se strinjam	83	45 %	
	Se popolnoma strinjam	51	28 %	
Skupaj		185	100 %	
2. Vodja jasno izraža, kaj si misli.	Sploh se ne strinjam	2	1 %	3,88 0,98
	Se ne strinjam	19	10 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	33	18 %	
	Se strinjam	77	42 %	
	Se popolnoma strinjam	54	29 %	
Skupaj		185	100 %	
3. Vodja se vede skladno s svojimi prepričanji in v skladu s tem, kar govori.	Sploh se ne strinjam	2	1 %	3,89 0,91
	Se ne strinjam	15	8 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	31	17 %	
	Se strinjam	90	49 %	
	Se popolnoma strinjam	47	25 %	
Skupaj		185	100 %	
4. Vodja spodbuja in prosi za različna mnenja in ideje, ki se razlikujejo od njegovih.	Sploh se ne strinjam	5	3 %	3,83 0,99
	Se ne strinjam	15	8 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	34	18 %	
	Se strinjam	84	45 %	
	Se popolnoma strinjam	47	25 %	
Skupaj		185	100 %	
5. Vodja pravilno presoja, kako njega in njegove sposobnosti vidijo in dojemajo drugi.	Sploh se ne strinjam	3	2 %	3,60 0,98
	Se ne strinjam	23	12 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	54	29 %	
	Se strinjam	70	38 %	
	Se popolnoma strinjam	35	19 %	
Skupaj		185	100 %	
6. Vodja prizna napake, ko se te pojavijo.	Sploh se ne strinjam	9	5 %	3,57 1,11
	Se ne strinjam	26	14 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	38	21 %	
	Se strinjam	75	41 %	
	Se popolnoma strinjam	37	20 %	
Skupaj		185	100 %	
7. Pri odločanju se vodja zanaša na lastna temeljna prepričanja, vrednote in stališča.	Sploh se ne strinjam	4	2 %	3,92 0,94
	Se ne strinjam	9	5 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	38	21 %	

se nadaljuje

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje
				Std. odk.
	Se strinjam	81	43 %	
	Se popolnoma strinjam	53	29 %	
Skupaj		185	100 %	
8. Pred sprejetjem končne odločitve, vodja posluša in upošteva vse pomembne informacije in alternativne možnosti.	Sploh se ne strinjam	4	2 %	3,69 1,00
	Se ne strinjam	21	11 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	43	23 %	
	Se strinjam	77	42 %	
	Se popolnoma strinjam	40	22 %	
Skupaj		185	100 %	
9. Vodja kaže, da se zaveda svojih prednosti in pomanjkljivosti.	Sploh se ne strinjam	8	4 %	3,56 1,11
	Se ne strinjam	30	16 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	34	18 %	
	Se strinjam	76	41 %	
	Se popolnoma strinjam	37	20 %	
Skupaj		185	100 %	
10. Vodja odprto deli informacije z drugimi.	Sploh se ne strinjam	6	3 %	3,75 1,04
	Se ne strinjam	19	10 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	36	19 %	
	Se strinjam	79	43 %	
	Se popolnoma strinjam	45	24 %	
Skupaj		185	100 %	
11. Vodja ne podleže pritiskom, ki od njega zahtevajo, da deluje zoper svoja načela in prepričanja.	Sploh se ne strinjam	5	3 %	3,69 1,07
	Se ne strinjam	24	13 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	42	23 %	
	Se strinjam	67	36 %	
	Se popolnoma strinjam	47	25 %	
Skupaj		185	100 %	
12. Vodja objektivno analizira vse bistvene informacije, preden sprejme odločitev.	Sploh se ne strinjam	4	2 %	3,73 1,02
	Se ne strinjam	22	12 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	37	20 %	
	Se strinjam	79	43 %	
	Se popolnoma strinjam	43	23 %	
Skupaj		185	100 %	
13. Vodja se zaveda svojega vpliva, ki ga ima na druge.	Sploh se ne strinjam	2	1 %	4,02 0,90
	Se ne strinjam	12	6 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	25	14 %	
	Se strinjam	87	47 %	
	Se popolnoma strinjam	59	32 %	
Skupaj		185	100 %	

se nadaljuje

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje
				Std. odk.
14. Vodja jasno izraža in deli svoje misli, ideje in mnenja z drugimi.	Sploh se ne strinjam	5	3 %	3,90 0,94
	Se ne strinjam	12	6 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	26	14 %	
	Se strinjam	95	51 %	
	Se popolnoma strinjam	47	25 %	
Skupaj		185	100 %	
15. Vodja deluje na podlagi lastnih ponotranjenih moralnih standardov.	Sploh se ne strinjam	4	2 %	3,88 0,85
	Se ne strinjam	5	3 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	40	22 %	
	Se strinjam	96	52 %	
	Se popolnoma strinjam	40	22 %	
Skupaj		185	100 %	
16. Vodja spodbuja druge, da delijo nasprotujoče si poglede.	Sploh se ne strinjam	4	2 %	3,60 0,97
	Se ne strinjam	21	11 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	51	28 %	
	Se strinjam	78	42 %	
	Se popolnoma strinjam	31	17 %	
Skupaj		185	100 %	

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Tabela frekvenc in povprečnih vrednosti trditev vezanih na obvladovanje stresa na delovnem mestu

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje Std. odk.
1. V organizaciji ni moč zaznati diskriminacije glede na spol, spolno usmerjenost, veroizpoved, narodnost ali drugo.	Sploh se ne strinjam	4	2 %	3,91 1,09
	Se ne strinjam	23	12 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	26	14 %	
	Se strinjam	65	35 %	
	Se popolnoma strinjam	67	36 %	
Skupaj		185	100 %	
2. Moje delovno mesto je varno.	Sploh se ne strinjam	0	0 %	4,21 0,82
	Se ne strinjam	8	4 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	22	12 %	
	Se strinjam	78	42 %	
	Se popolnoma strinjam	77	42 %	
Skupaj		185	100 %	
3. Moje delovno mesto ima prostore, kjer lahko jem in grem na odmor.	Sploh se ne strinjam	7	4 %	4,13 1,12
	Se ne strinjam	17	9 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	12	6 %	
	Se strinjam	58	31 %	
	Se popolnoma strinjam	91	49 %	
Skupaj		185	100 %	
4. Imam vsa potrebna orodja in opremo za opravljanje svojega dela.	Sploh se ne strinjam	0	0 %	4,27 0,75
	Se ne strinjam	4	2 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	22	12 %	
	Se strinjam	79	43 %	
	Se popolnoma strinjam	80	43 %	
Skupaj		185	100 %	
5. Z orodji in opremo, ki jo potrebujem za opravljanje svojega dela, sem zadovoljen/zadovoljna.	Sploh se ne strinjam	0	0 %	3,96 0,90
	Se ne strinjam	16	9 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	30	16 %	
	Se strinjam	85	46 %	
	Se popolnoma strinjam	54	29 %	
Skupaj		185	100 %	
6. Oprema in orodja, ki jih pri delu uporabljam, so ustrezna, delujoča in v skladu z varnostnimi predpisi.	Sploh se ne strinjam	1	1 %	4,33 0,77
	Se ne strinjam	4	2 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	16	9 %	
	Se strinjam	76	41 %	
	Se popolnoma strinjam	88	48 %	
Skupaj		185	100 %	

se nadaljuje

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje
				Std. odk.
7. V službi se počutim dobro.	Sploh se ne strinjam	4	2 %	3,85 0,94
	Se ne strinjam	17	9 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	22	12 %	
	Se strinjam	101	55 %	
	Se popolnoma strinjam	41	22 %	
Skupaj		185	100 %	
8. Moja služba mi nudi zadovoljstvo.	Sploh se ne strinjam	6	3 %	3,75 0,97
	Se ne strinjam	14	8 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	38	21 %	
	Se strinjam	89	48 %	
	Se popolnoma strinjam	38	21 %	
Skupaj		185	100 %	
9. Kadarkoli dobro opravi svoje delo, prejmem ustrezno potrditev ali pohvalo.	Sploh se ne strinjam	7	4 %	3,51 1,08
	Se ne strinjam	25	14 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	57	31 %	
	Se strinjam	58	31 %	
	Se popolnoma strinjam	38	21 %	
Skupaj		185	100 %	
10. Dovoljeno mi je, da sem zaradi osebnih obveznosti določen čas odsoten/odsotna z dela.	Sploh se ne strinjam	7	4 %	3,96 1,05
	Se ne strinjam	13	7 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	24	13 %	
	Se strinjam	77	42 %	
	Se popolnoma strinjam	64	35 %	
Skupaj		185	100 %	
11. Moj delovni čas je prilagodljiv in si ga lahko prilagajam glede na osebne obveznosti.	Sploh se ne strinjam	19	10 %	3,45 1,32
	Se ne strinjam	30	16 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	34	18 %	
	Se strinjam	52	28 %	
	Se popolnoma strinjam	50	27 %	
Skupaj		185	100 %	
12. Moje delo ne ovira mojih družinskih, družbenih in osebnih želja in dolžnosti.	Sploh se ne strinjam	7	4 %	3,63 1,11
	Se ne strinjam	29	16 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	32	17 %	
	Se strinjam	75	41 %	
	Se popolnoma strinjam	42	23 %	
Skupaj		185	100 %	
13. S svojimi sodelavci in sodelavkami imam dobre in zaupanja vredne odnose.	Sploh se ne strinjam	4	2 %	3,93 0,92
	Se ne strinjam	10	5 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	31	17 %	
	Se strinjam	90	49 %	
	Se popolnoma strinjam	50	27 %	
Skupaj		185	100 %	

se nadaljuje

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje
				Std. odk.
14. S svojo vodjo imam dober in zaupanja vreden odnos.	Sploh se ne strinjam	5	3 %	3,81 1,01
	Se ne strinjam	17	9 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	35	19 %	
	Se strinjam	80	43 %	
	Se popolnoma strinjam	48	26 %	
Skupaj		185	100 %	
15. Pri delu se lahko zanesem na podporo svojih sodelavcev in sodelavk.	Sploh se ne strinjam	3	2 %	4,11 0,82
	Se ne strinjam	5	3 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	19	10 %	
	Se strinjam	99	54 %	
	Se popolnoma strinjam	59	32 %	
Skupaj		185	100 %	
16. Komunikacija med sodelavci in sodelavkami je dobra.	Sploh se ne strinjam	2	1 %	3,97 0,83
	Se ne strinjam	8	4 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	30	16 %	
	Se strinjam	98	53 %	
	Se popolnoma strinjam	47	25 %	
Skupaj		185	100 %	
17. Na delovnem mestu lahko izražam svoja pristna čustva, mnenja in stališča.	Sploh se ne strinjam	3	2 %	3,79 0,95
	Se ne strinjam	16	9 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	40	22 %	
	Se strinjam	83	45 %	
	Se popolnoma strinjam	43	23 %	
Skupaj		185	100 %	
18. Sodelavci in sodelavke me spoštujejo zaradi dela, ki ga opravljam.	Sploh se ne strinjam	3	2 %	3,97 0,87
	Se ne strinjam	7	4 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	33	18 %	
	Se strinjam	91	49 %	
	Se popolnoma strinjam	51	28 %	
Skupaj		185	100 %	
19. Pri delu se lahko zanesem na podporo vodje.	Sploh se ne strinjam	6	3 %	3,88 1,02
	Se ne strinjam	14	8 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	30	16 %	
	Se strinjam	81	44 %	
	Se popolnoma strinjam	54	29 %	
Skupaj		185	100 %	
20. Moja komunikacija z vodjo je dobra.	Sploh se ne strinjam	2	1 %	3,97 0,91
	Se ne strinjam	12	6 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	31	17 %	
	Se strinjam	84	45 %	
	Se popolnoma strinjam	56	30 %	
Skupaj		185	100 %	

se nadaljuje

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje
				Std. odk.
21. Svojega vodjo bi ocenil kot kompetentnega za svoje delo.	Sploh se ne strinjam	8	4 %	3,92 1,12
	Se ne strinjam	18	10 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	21	11 %	
	Se strinjam	71	38 %	
	Se popolnoma strinjam	67	36 %	
Skupaj		185	100 %	
22. Na delovnem mestu nisem deležen/-na osebnega nadlegovanja v obliki neprimernih besed in/ali vedenja.	Sploh se ne strinjam	3	2 %	4,26 0,97
	Se ne strinjam	12	6 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	14	8 %	
	Se strinjam	60	32 %	
	Se popolnoma strinjam	96	52 %	
Skupaj		185	100 %	
23. Moje naloge in zahteve v službi so mi jasne.	Sploh se ne strinjam	1	1 %	4,22 0,79
	Se ne strinjam	6	3 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	18	10 %	
	Se strinjam	86	46 %	
	Se popolnoma strinjam	74	40 %	
Skupaj		185	100 %	
24. Moja vloga ter vloge in obveznosti mojih sodelavcev so mi jasne.	Sploh se ne strinjam	0	0 %	4,20 0,76
	Se ne strinjam	8	4 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	14	8 %	
	Se strinjam	96	52 %	
	Se popolnoma strinjam	67	36 %	
Skupaj		185	100 %	
25. Zavedam se, kako moje delo prispeva k doseganju ciljev moje organizacije.	Sploh se ne strinjam	0	0 %	4,28 0,75
	Se ne strinjam	7	4 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	12	6 %	
	Se strinjam	89	48 %	
	Se popolnoma strinjam	77	42 %	
Skupaj		185	100 %	
26. Delo lahko opravljam v svojem tempu.	Sploh se ne strinjam	5	3 %	3,69 1,06
	Se ne strinjam	25	14 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	35	19 %	
	Se strinjam	77	42 %	
	Se popolnoma strinjam	43	23 %	
Skupaj		185	100 %	
27. Imam prosto izbiro, kdaj si bom vzel/-a odmor.	Sploh se ne strinjam	18	10 %	3,53 1,31
	Se ne strinjam	27	15 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	34	18 %	
	Se strinjam	51	28 %	
	Se popolnoma strinjam	55	30 %	
Skupaj		185	100 %	

se nadaljuje

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje
				Std. odk.
28. Imam besedo pri odločanju, kako bom opravljal/-a svoje delo.	Sploh se ne strinjam	6	3 %	3,61 1,05
	Se ne strinjam	27	15 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	34	18 %	
	Se strinjam	84	45 %	
	Se popolnoma strinjam	34	18 %	
Skupaj		185	100 %	
29. Moje delovne obremenitve niso prevelike.	Sploh se ne strinjam	6	3 %	3,48 1,06
	Se ne strinjam	32	17 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	44	24 %	
	Se strinjam	73	39 %	
	Se popolnoma strinjam	30	16 %	
Skupaj		185	100 %	
30. Ne čutim pritiska, da moram delati hitro.	Sploh se ne strinjam	18	10 %	3,26 1,18
	Se ne strinjam	31	17 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	46	25 %	
	Se strinjam	64	35 %	
	Se popolnoma strinjam	26	14 %	
Skupaj		185	100 %	
31. Svoje delo bi lahko opravil/-a bolje, če bi imel/-a na voljo več časa.	Sploh se ne strinjam	9	5 %	3,31 1,13
	Se ne strinjam	41	22 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	48	26 %	
	Se strinjam	58	31 %	
	Se popolnoma strinjam	29	16 %	
Skupaj		185	100 %	
32. Menim, da sta moje mnenje in razmišljanje glede sprememb, ki bodo vplivale na moje delo, sprejeta in cenjena.	Sploh se ne strinjam	3	2 %	3,55 0,91
	Se ne strinjam	22	12 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	52	28 %	
	Se strinjam	86	46 %	
	Se popolnoma strinjam	22	12 %	
Skupaj		185	100 %	
33. Ko pride do sprememb v organizaciji, mi je jasno, kako bodo te vplivale na moje delo.	Sploh se ne strinjam	3	2 %	3,58 0,93
	Se ne strinjam	25	14 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	41	22 %	
	Se strinjam	93	50 %	
	Se popolnoma strinjam	23	12 %	
Skupaj		185	100 %	
34. Ob uvajanju sprememb se vodja posvetuje z zaposlenimi.	Sploh se ne strinjam	15	8 %	3,46 1,14
	Se ne strinjam	21	11 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	44	24 %	
	Se strinjam	74	40 %	
	Se popolnoma strinjam	31	17 %	
Skupaj		185	100 %	

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Faktorska analiza

Rezultati faktorske analize								
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Skupna varianca	Variabilnost	Kompleksnost
Odnos s sodelavci	0,774	0,113	0,158	0,044	0,09	0,65	0,35	1,16
Podpora sodelavcev	0,753	0,035	0,239	0,11	0,185	0,67	0,33	1,38
Komunikacija s sodelavci	0,748	0,032	0,084	0,182	0,182	0,63	0,37	1,27
Spoštovanje s strani sodelavcev	0,664	0,172	0,165	0,13	0,207	0,56	0,44	1,57
Izražanje mnenj in čustev	0,596	0,137	0,281	0,057	0,066	0,46	0,54	1,6
Počutje	0,583	0,279	0,326	0,235	0,099	0,59	0,41	2,55
Zadovoljstvo z delom	0,54	0,278	0,276	0,301	0,078	0,54	0,46	2,79
Pritisk glede hitrosti izvajanja dela	0,165	0,76	0,07	0,076	0,061	0,62	0,38	1,15
Delovne obremenitve	0,175	0,707	0,188	0,14	0,158	0,61	0,39	1,47
Tempo dela	0,05	0,679	0,122	0,081	0,203	0,53	0,47	1,29
Odmori pri delu	0,013	0,603	0,19	0,132	0	0,42	0,58	1,3
Avtonomija pri opravljanju dela	0,175	0,595	0,167	0,033	0,139	0,43	0,57	1,47
Časovni pritisk pri delu	-0,084	-0,513	0,012	-0,037	0,052	0,27	0,73	1,09
Možnost odsotnosti z dela	0,17	0,511	0,365	0,184	-0,004	0,46	0,54	2,38
Prilagodljiv delovni čas	-0,008	0,483	0,351	0,153	0,03	0,38	0,62	2,07
Usklajevanje dela in zasebnega življenja	0,124	0,464	0,343	0,173	0,075	0,38	0,62	2,4
Mnenje glede sprememb	0,341	0,409	0,301	0,259	-0,03	0,44	0,56	3,61
Jasnost sprememb	0,21	0,336	0,31	0,231	0,187	0,34	0,66	4,16
Komunikacija z vodjo	0,251	0,161	0,779	0,02	0,241	0,75	0,25	1,51
Kompetentnost vodje	0,136	0,117	0,778	0,04	0,119	0,65	0,35	1,16
Podpora vodje	0,376	0,267	0,751	0,142	-0,022	0,8	0,2	1,85
Odnos z vodjo	0,375	0,201	0,732	0,045	-0,008	0,72	0,28	1,68

se nadaljuje

Rezultati faktorske analize								
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Skupna varianca	Variabilnost	Kompleksnost
Pohvale	0,258	0,289	0,526	0,197	0,059	0,47	0,53	2,46
Uvajanje sprememb	0,124	0,249	0,395	0,23	0,19	0,32	0,68	3,19
Nadlegovanje na delovnem mestu	0,292	0,259	0,374	0,283	0,196	0,41	0,59	4,31
Diskriminacija	0,321	0,146	0,339	0,236	0,08	0,3	0,7	3,31
Zadovoljstvo z orodji in opremo	0,145	0,194	0,091	0,799	0,059	0,71	0,29	1,23
Ustreznost orodij in opreme	0,173	0,091	0,095	0,767	0,163	0,66	0,34	1,26
Potrebna orodja in oprema	0,084	0,099	0,065	0,743	0,086	0,58	0,42	1,11
Varnost	0,287	0,24	0,249	0,361	0,143	0,35	0,65	3,97
Ustreznost prostorov	0,206	0,196	0,167	0,262	0,009	0,18	0,82	3,59
Jasnost nalog in zahtev sodelavcev	0,123	0,059	0,069	0,095	0,873	0,79	0,21	1,09
Jasnost nalog in zahtev	0,305	0,086	0,147	0,208	0,737	0,71	0,29	1,64
Prispevek lastnega dela	0,324	0,225	0,178	0,099	0,507	0,45	0,55	2,55

Vir: lastno delo.

Lastne vrednosti in pojasnjena varianca faktorjev					
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
Lastna vrednost	4,489	4,326	4,227	2,764	2,051
Delež variance	0,132	0,127	0,124	0,081	0,060
Kumulativna varianca	0,132	0,259	0,384	0,465	0,525
Pojasnjen delež	0,251	0,242	0,237	0,155	0,115
Kumulativni delež	0,251	0,494	0,730	0,885	1,000

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Regresijska analiza

Samozavedanje	Stres		
Neodvisne spremenljivke	Ocena	CI	p
Presojanje sposobnosti	0,04	−0,16–0,24	0,673
Spodbujanje povratnih informacij	0,18	−0,01–0,36	0,060
Zavedanje lastnega vpliva na druge	−0,12	−0,30–0,05	0,161
Zavedanje prednosti in pomanjkljivosti	−0,01	−0,18–0,16	0,887
Opazovanja	185		
R ² / R ² prilagojeni	0,036/0,014		
p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001			

Transparentnost	Stres		
Neodvisne spremenljivke	Ocena	CI	p
Jasno deljenje prepričanj	−0,16	−0,38–0,06	0,143
Jasno izražanje misli	−0,04	−0,22–0,14	0,651
Odprto deljenje informacij	0,22*	0,02–0,42	0,028
Priznavanje napak	0,13	−0,04–0,30	0,146
Opazovanja	185		
R ² / R ² prilagojeni	0,058/0,037		
P < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001			

Ponotranjena moralna perspektiva	Stres		
Neodvisne spremenljivke	Ocena	CI	p
Delovanje na podlagi lastnih moralnih standardov	−0,17	−0,37–0,04	0,107
Skladnost dejanj, prepričanj in govora	0,21*	0,03–0,40	0,025
Zanašanje na lastna prepričanja	−0,03	−0,21–0,15	0,778
Zoperstavljanje pritiskom	0,10	−0,06–0,26	0,239
Opazovanja	185		
R ² / R ² prilagojeni	0,061/0,040		
p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001			

Ravnovesno procesiranje	Stres		
Neodvisne spremenljivke	Ocena	CI	p
Analiza vseh pomembnih informacij	−0,03	−0,23–0,17	0,764
Odločanje na podlagi informacij	0,11	−0,11–0,33	0,334
spodbujanje različnih mnenj	0,13	−0,08–0,34	0,214
Spodbujanje različnih mnenj	0,03	−0,16–0,23	0,757
Opazovanja	185		
R ² / R ² prilagojeni	0,046/0,025		
p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001			

Vir: lastno delo.