

# Uloga situacijske snage u odnosu transformacijskog rukovođenja i sindroma sagorijevanja na poslu

---

**Bjelica, Anja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:863471>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-03**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**ULOGA SITUACIJSKE SNAGE U ODNOSU  
TRANSFORMACIJSKOG RUKOVOĐENJA I SINDROMA SAGORIJEVANJA  
NA POSLU**

Diplomski rad

Anja Bjelica

Mentor: prof. dr. sc. Zvonimir Galić

Zagreb, 2024.

## IZJAVA

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradila samostalno te da u njemu nema kopiranih, prepisanih ili preuzetih dijelova teksta tuđih radova koji nisu propisno označeni kao citati s navedenim izvorom iz kojeg su preneseni.

U Zagrebu, 12.01.2024.

Anja Bjelica

## ZAHVALA

Mojoj obitelji i Nikoli, na beskonačnoj podršci, ljubavi i sreći koju unosite u moj život.

Mojim prijateljima, na toplini i životnosti.

Mentoru, na odličnoj suradnji.

## Sadržaj

<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<i>Sindrom sagorijevanja na poslu (engl. Burnout)</i>	2
<i>Odnos transformacijskog stila rukovođenja i sindroma sagorijevanja na poslu</i>	4
<i>Situacijska snaga (engl. situational strength)</i>	5
<i>Odnos situacijske snage i transformacijskog stila rukovođenja</i>	7
<i>Odnos situacijske snage i sindroma sagorijevanja na poslu</i>	9
<i>Odnos transformacijskog stila rukovođenja, situacijske snage i sindroma sagorijevanja na poslu</i>	9
<b>Cilj, problemi i hipoteze</b>	<b>10</b>
<b>Metoda</b>	<b>12</b>
<i>Sudionici</i>	12
<i>Mjerni instrumenti</i>	13
<i>Postupak</i>	15
<b>Rezultati</b>	<b>16</b>
<i>Deskriptivna statistika</i>	16
<i>Povezanost istraživanih varijabli</i>	18
<i>Povezanost transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja ovisno o stupnju situacijske snage</i>	18
<b>Rasprava</b>	<b>21</b>
<i>Metodološka ograničenja i preporuke za buduća istraživanja</i>	26
<b>Zaključak</b>	<b>30</b>
<b>Literatura</b>	<b>31</b>
<b>Prilozi</b>	<b>39</b>

**Uloga situacijske snage u odnosu  
transformacijskog rukovođenja i sindroma sagorijevanja na poslu  
The role of situational strength in the relationship between  
transformational leadership and burnout**

**Anja Bjelica**

**Sažetak:** Zbog svojih negativnih posljedica na psihofizičko zdravlje i radnu učinkovitost zaposlenika, sindrom sagorijevanja na poslu prepoznat je kao važan problem u svijetu rada. Dosadašnja istraživanja konzistentno ukazuju na negativnu povezanost između transformacijskog rukovođenja i sagorijevanja. Međutim mali broj istraživanja je proučavao ovisi li pojava i učinkovitost transformacijskog rukovođenja o nekim obilježjima organizacijskog konteksta, primjerice situacijskoj snazi, tj. okolinskim signalima koji oblikuju ponašanje pojedinca u nekoj situaciji. Cilj ovog rada bio je provjeriti povezanosti među ovim varijablama te istražiti kako se ovisno o stupnju situacijske snage mijenja odnos transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja na poslu. Istraživanje je provedeno na 638 zaposlenih osoba koje su regrutirali njihovi nadređeni. Sudionici su ispunjavali *online* upitnik u kojem su procjenjivali transformacijsko rukovođenje nadređenih, situacijsku snagu na poslu te su dali samoprocjenu simptoma sagorijevanja na poslu. Rezultati su pokazali značajnu negativnu povezanost između transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja, značajnu negativnu povezanost između transformacijskog rukovođenja i situacijske snage te značajnu pozitivnu povezanost između situacijske snage i simptoma sagorijevanja. Također, pokazalo se da je negativna veza transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja značajno snažnija u slabijim situacijama. Glavne praktične implikacije ovih nalaza idu u smjeru razvoja vještina transformacijskog rukovođenja nadređenih te kreiranje slabije situacijske snage unutar organizacije.

*Ključne riječi:* transformacijsko rukovođenje, sindrom sagorijevanja, situacijska snaga

**Abstract:** Due to its negative effects on both mental and physical health as well as employee work performance, burnout is widely recognized as an important issue in the working environment. Previous studies have consistently shown a negative correlation between a transformational leadership style and burnout. However, not many studies examined whether the emergence and effectiveness of transformational leadership depends on various organizational context characteristics, for example situational strength. The aim of this study was to examine the correlation between these variables and the moderating effect of situational strength on the relationship between transformational leadership and burnout symptoms. This study encompassed 638 employees selected by their superiors. The participants filled out an *online* questionnaire where they assessed the transformational leadership of their superiors, the situational strength in their workplace and self-assessed their burnout symptoms. The results show a significant negative correlation between transformational leadership and burnout symptoms, a significant negative correlation between transformational leadership and situational strength, and a significant positive correlation between situational strength and burnout symptoms. Also, the significant moderating effect of situational strength indicates that the relationship between transformational leadership and burnout symptoms is significantly stronger in weaker situations. These findings could be used in practice to encourage transformational leadership training for management as well as the creation of weaker situational strength within organisations.

*Keywords:* transformational leadership, burnout, situational strength

## Uvod

S pojavom pandemije koronavirusa 2019. godine (COVID-19) i izolacije koja je uslijedila u mnogim zemljama, svijet rada suočio se s velikim i naglim promjenama koje su većinom uključivale prelazak na rad na daljinu i dodatnu digitalizaciju rada (De Beer i sur., 2022). Zaposlenicima je bilo teško nositi se s nužnom brzom prilagodbom, izazovima i neizvjesnošću koju je pandemija donijela sa sobom (Katara i sur., 2021). Novonastala situacija dovela je i do veće potrebe da se pažnja poslovnih organizacija više usmjeri na očuvanje i poboljšanje psihofizičkog zdravlja vlastitih zaposlenika (Juchnowicz i Kinowska, 2021). U tom kontekstu, počeo se češće spominjati sindrom sagorijevanja na poslu koji je dio i najnovije verzije Međunarodne klasifikacije bolesti (MKB-11; World Health Organization, 2019). Definiran je kao radni fenomen koji nastaje kao rezultat doživljaja kroničnog i bezuspješno razriješenog stresa u radnoj okolini (WHO, 2019). Sastoji se od tri dimenzije: osjećaj iscrpljenosti, mentalno udaljšavanje od posla (cinizam) i smanjena profesionalna učinkovitost (WHO, 2019). Sindrom sagorijevanja na poslu ostavlja niz negativnih posljedica na psihofizičko zdravlje zaposlenika te na njihovu radnu učinkovitost (Aronsson i sur., 2017). Uslijed pandemije Covid-19, sagorijevanje na poslu još je više prepoznato kao važna tema i problem ne samo na razini pojedinca koji ga proživljava ili organizacije čiji je taj pojedinac zaposlenik, već i društva općenito. Tako je pojam sagorijevanja i kako ga spriječiti i/ili izliječiti postala sve zastupljenija tema u medijima i novim znanstvenim istraživanjima (De Beer i sur., 2022). Moguće je mjeriti i rizik od pojave sagorijevanja na poslu (De Beer i sur., 2022). Stoga bi inicijativa poslovnih organizacija i društva trebala ići u smjeru prevencije sagorijevanja te u smjeru stvaranja radne okoline i društvenih vrijednosti koje doprinose smanjenju rizika od njegove pojave. Istraživanja ukazuju da bi jedna od mogućih inicijativa u radnom okruženju mogla biti usmjerena prema poticanju transformacijskog stila rukovođenja jer se taj stil dovodi u vezu s mnoštvom pozitivnih učinaka kod podređenih. Neki od njih su: veća produktivnost i zadovoljstvo poslom (Brandt i Laiho, 2013), inovativno radno ponašanje (Reuvers i sur., 2008), manje razine stresa (Bono i sur., 2007) i manje sagorijevanja na poslu podređenih (Hetland i sur., 2007). Transformacijski stil rukovođenja i njegovi učinci na podređene nedvojbeno su važna tema u svijetu organizacijske psihologije i svijetu biznisa općenito. Ipak, nedostaje istraživanja koja uzimaju u obzir organizacijski kontekst koji bi mogao igrati važnu ulogu

u olakšavanju ili otežavanju pojave i učinkovitosti takvog stila rukovođenja (Shamir i Howell, 1999). Bez obzira na univerzalnost transformacijskog stila rukovođenja (Bass, 1997), legitimno je pitati se hoće li različiti uvjeti i organizacijski konteksti biti povoljniji za manifestaciju različitog ponašanja vezanog uz vođenje (Masood i sur., 2006).

Organizacijske varijable za koje je vjerojatno da će utjecati na pojavu i učinkovitost određenog ponašanja i stilova vođenja su primjerice veličina radne organizacije, korištena tehnologija i priroda radnih zadataka, situacijska snaga, struktura organizacije, organizacijska kultura, faza životnog ciklusa jedne organizacije, i tako dalje (House i Aditya, 1997; Shamir i Howell, 1999). Od nabrojanih konstrukata koji opisuju organizacijski kontekst, u ovom istraživanju odlučili smo se za proučavanje konstrukta situacijske snage na poslu. Situacijska snaga na poslu definira se kao okolinski signali i poticaji koji značajno utječu na ponašanje zaposlenika na radnom mjestu (Meyer i sur., 2010).

Uzimajući u obzir nalaze u postojećoj literaturi koji se tiču odnosa ovih varijabli i nedostatak znanstvenih istraživanja o odnosu organizacijskih kontekstualnih varijabli i stilova rukovođenja (npr. Conger, 1999), zanimalo nas je kako se očekivana povezanost između transformacijskog stila rukovođenja i simptoma sagorijevanja kod njihovih podređenih mijenja ovisno o situacijskoj snazi na poslu. Prije nego što prikazemo i opišemo rezultate našeg istraživanja, ukratko ćemo predstaviti istraživane konstrukte i dosadašnje empirijske nalaze o njihovim povezanostima te dati podlogu za alternativne smjerove ispitivanog moderacijskog efekta situacijske snage.

#### *Sindrom sagorijevanja na poslu (engl. Burnout)*

Pojam stresa odnosi se na fiziološku i/ili psihološku pobuđenost organizma koja se javlja kada pojedinac percipira da je nešto njemu vrijedno ugroženo i kada smatra da ne raspolaže dovoljnim resursima za adekvatno suočavanje i razrješavanje nastale prijetnje (Lazarus i Folkman, 1984). Pokazalo se da su umjerene razine stresa poželjne jer mogu potaknuti pojedinca na adaptivno ponašanje i razmišljanje u određenoj situaciji, no prevelike količine i dugotrajnije doživljavanje stresa narušava fizičko i psihičko zdravlje pojedinca (npr. Cohen i sur., 2007; Kalimo i sur., 2000). U takvim okolnostima intenzivnijeg i vremenski duljeg doživljavanja stresa, u kontekstu profesionalnog života,

vjerojatna je pojava sindroma sagorijevanja na poslu (engl. *burnout*; Maslach, 2003, Maslach i Jackson, 1981).

Najcitiranija definicija sindroma sagorijevanja na poslu je da je to skup simptoma emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i smanjenog osjećaja profesionalnog postignuća koji se pojavljuju kod zaposlenih koji rade s nekom vrstom korisnika (Maslach i sur., 1986; prema Schaufeli i Salanova, 2014). U 1990ima definicija sindroma sagorijevanja na poslu proširuje se tako da vrijedi za sva zanimanja (Maslach i sur., 2001). Dimenzija (emocionalne) iscrpljenosti odnosi se na doživljaj intenzivnog umora koji se povezuje s nekom komponentom posla, dimenzija cinizma (također poznata kao depersonalizacija ili udaljavanje) odnosi se na ravnodušnost i distanciran odnos prema poslu i drugim zaposlenicima te dimenzija nedostatka profesionalne učinkovitosti koja se odnosi na sklonost negativnom procjenjivanju vlastitih profesionalnih postignuća (Maslach i sur., 2001). Na sagorijevanje se uglavnom gleda kao na proces u kojem se nabrojani simptomi pojačano javljaju paralelno s nakupljanjem novih stresnih doživljaja (Harms i sur., 2016). Tri temeljne komponente sagorijevanja su povezane i isprepletene u čovjekovom psihološkom doživljavanju te trenutno ne postoji utvrđen točan redosljed po kojem se simptomi javljaju (Cordes i Dougherty, 1993). Postoje drugačija gledišta na to koje su glavne dimenzije sindroma sagorijevanja na poslu. Primjerice, Schaufeli i Taris (2005) zagovaraju podjelu sagorijevanja na dvije temeljne dimenzije- iscrpljenost i mentalno udaljavanje, a da je nedostatak profesionalne učinkovitosti zapravo posljedica prethodne dvije.

Prošlo je gotovo pola stoljeća otkako se sindrom sagorijevanja istražuje i poznate su nam njegove različite posljedice: smanjena radna učinkovitost (Roczniewska i Bakker, 2021; Taris, 2006), narušeno zadovoljstvo poslom i predanost (Salvagioni i sur., 2017), češće napuštanje organizacija i veća stopa fluktuacije zaposlenika (De Beer i sur., 2022), negativna percepcija kvalitete posla i sigurnosti na poslu (Garcia i sur., 2019) te s tim povezana veća stopa nesreća na poslu (Murphy i sur., 1986), veća konzumacija droge i alkohola (Frone, 2008), više fizičkih i psihičkih poteškoća (Salvagioni i sur., 2017). Dakle, ovaj sindrom ima niz negativnih posljedica prvenstveno za pogođene pojedince, a potom i za organizacije u kojima su zaposleni, što u kombinaciji ima nezanemariv utjecaj na društvo, odnosno javno zdravlje i ekonomiju (De Beer i sur., 2022). Istraživanje Europske agencije za sigurnost i zdravlje na radu (2005; prema Skakon i sur., 2010)



pokazalo je da je u Europi između 50 i 60% svih radnih dana provedenih na bolovanju povezano s posljedicama kroničnog stresa na poslu. Situacija izvan Europe u tom pogledu nije nešto drugačija; zaposlenici s većim rizikom od sagorijevanja u Južnoafričkoj Republici češće trebaju pomoć u liječenju stanja kao što su depresija, dijabetes, sindrom iritabilnog crijeva i hipertenzija (De Beer i sur., 2016). U Sjedinjenim Američkim Državama procijenili su da se godišnje potroši između 125 i 190 milijardi dolara na liječenje zdravstvenih posljedica sindroma sagorijevanja na poslu (Garton, 2017). Ovo je procjena prije pandemije i pretpostavlja se da bi u ovom postpandemijskom razdoblju iznos mogao biti znatno viši (De Beer, 2022). Savjet za svijet rada je da prate znanstvene spoznaje na ovu temu i pokušaju ih primijeniti u svojim radnim okruženjima. Kao što je ranije navedeno, transformacijski stil rukovođenja u organizacijama je jedan primjer praktične primjene takvih znanstvenih nalaza (s ciljem smanjenja pojave sagorijevanja).

#### *Odnos transformacijskog stila rukovođenja i sindroma sagorijevanja na poslu*

Velik broj istraživanja potvrđuje da su vođe, njihov stil rukovođenja, ponašanje i odnos prema podređenima često ili glavni izvor stresa za njihove podređene (Bass i Bass, 2009; Rajah i sur., 2011) ili pak izvor zaštite od stresora na poslu (Offerman i Hellman, 1996; Schmidt i sur., 2014). Nažalost, mnogi zaposlenici svog neposrednog nadređenog procjenjuju najgorim aspektom vlastitog posla (Hogan i Kaiser, 2005). Srećom, postoje načini na koje se to može poboljšati i dovesti do toga da nadređeni olakšavaju svojim podređenima nošenje sa stresnim situacijama na poslu.

Istraživanja pokazuju da se količina doživljenog stresa povezanog uz posao smanjuje usporedno s time koliko rukovoditelj uspijeva umanjiti nejasnoću posla, koliko uspješno usmjerava ulaganje truda svojih podređenih, koliko potiče svoje podređene da se profesionalno razvijaju i rade na sebi (Bass i Bass, 2009). Također, u situacijama visokog stresa, očekuje se da bi rukovoditelj, koji svojim podređenima daje pozitivnu perspektivu i viziju poželjne budućnosti, mogao pružiti određeno olakšanje te smanjiti nakupljanje i širenje stresa među zaposlenicima (McColl-Kennedy i Anderson, 2002). Kada ujedinito prethodno nabrojane kompetencije i ponašanja rukovoditelja, dolazimo do opisa transformacijskog stila rukovođenja (Bass i Bass, 2009). Analizom do tada postojeće literature o transformacijskom vodstvu, Podsakoff i suradnici (1990) došli su do zaključka da se ono može podijeliti na šest univerzalnih ponašanja koje rukovoditelj manifestira: identificira i jasno iznosi viziju, vlastitim primjerom modelira poželjno ponašanje, potiče

usvajanje i zalaganje za ciljeve tima, očekuje visoku radnu učinkovitost, pruža individualiziranu podršku svojim podređenima i potiče njihov profesionalni razvoj kroz intelektualnu stimulaciju.

Skakon i suradnici (2010) napravili su sustavan pregled 49 empirijskih istraživanja objavljenih u periodu od gotovo trideset godina (od 1980. do 2009. godine). Dvadeset istraživanja je proučavalo povezanost transakcijskog i transformacijskog stila rukovođenja s razinom stresa, sagorijevanja na poslu i afektivne dobrobiti podređenih. Autori izvještavaju da su gotovo svi radovi pokazali da postoji snažna pozitivna povezanost između transformacijskog stila i pozitivnih ishoda za podređene (niske razine stresa i sagorijevanja na poslu, a visoke razine afektivne dobrobiti) dok rezultati za transakcijski i laissez-faire stil rukovođenja nisu bili konzistentni.

Harms i suradnici (2016) proveli su meta-analize kojima su potvrdili hipoteze da je češće korištenje transformacijskog stila rukovođenja negativno povezano s količinom stresa i sagorijevanjem na poslu koje podređeni doživljavaju. U meta-analizu koja je provjeravala odnos transformacijskog stila rukovođenja i simptoma sagorijevanja na poslu podređenih bilo je uključeno 25 istraživanja s 6329 sudionika. Dobivena je statistički značajna umjerena negativna korelacija pravih rezultata u iznosu ( $r = -.32$ ,  $SD_r = 0.09$ ). Autori su istaknuli da relativno visoke vrijednosti standardne devijacije ovih korelacija upućuju na prisutnost moderacijskih efekata.

#### *Situacijska snaga (engl. situational strength)*

Fiedler (1967; prema Masood i sur., 2006) je prvi istraživač koji je u proučavanju procesa rukovođenja uz rukovoditelja i podređenog prepoznao potencijalnu važnost situacije u kojoj se rukovođenje odvija te je tako nastao njegov poznati kontingencijski model rukovođenja. Lako je moguće da je situacija najzamršeniji faktor koji može utjecati na rukovođenje (Hughes i sur., 1993; prema Masood i sur., 2006). Primjerice, baš u Fielderovom modelu neke od situacijskih varijabli su priroda zadatka, radno okruženje i prisutnost formalnih pravila i propisa koje mogu utjecati na proces rukovođenja tako što rukovoditelju olakšaju ili otežaju određeno ponašanje. Istovremeno rukovoditelj bi također trebao biti u mogućnosti promijeniti neke značajke situacije kako bi olakšao proces vođenja (Hughes i sur., 1993; prema Masood i sur., 2006).

Tako se svaka situacija može razlikovati po svojoj snazi. Mischel (1977; prema Masood i sur., 2006) je situacije koje utječu na ljudsko ponašanje po snazi podijelio na jake i slabe. Jasnoća i struktura su glavna obilježja jakih situacija (Shamir i Howell, 1999). Zahvaljujući tim obilježjima, velika većina ljudi takvu situaciju tumači na jednak način, donosi vrlo slične zaključke o tome kako treba postupiti u danoj situaciji te posjeduje potrebne vještine i motivaciju za očekivano ponašanje (Masood i sur., 2006). Klasični primjer jedne jake situacije je crveno svjetlo na semaforu jer ta boja na semaforu gotovo u potpunosti predviđa ponašanje vozača u toj situaciji (Masood i sur., 2006). Primjeri jakih situacija u organizacijskom kontekstu mogu biti formalni stil odijevanja, izraženi organizacijski moto poput „*Kupac je kralj*“ i vrlo specifična uputstva dobivena od nadređenog o tome kako izvršiti neki radni zadatak (Alaybek i sur., 2017). Suprotno tome, glavna obilježja slabih situacija su dvosmislenost, nejasnoća i manja struktura (Shamir i Howell, 1999). Tumačenje ovakvih situacija izrazito varira i ovisi o pojedincu, a sukladno tome postoje i različiti zaključci o optimalnom ponašanju te ne posjeduju svi potrebne vještine i motivaciju za određeno ponašanje (Masood i sur., 2006). U skladu s ranije spomenutim klasičnim primjerom svjetla na semaforu, žuto svjetlo predstavljalo bi slabu situaciju (Masood i sur., 2006).

Mada je situacijska snaga istraživačima već dulje vrijeme zanimljiv i privlačan konstrukt, donedavno je bilo vrlo malo konkretnih operacionalizacija ovog konstrukta pa je bilo teško dati zaključke o njezinim generalnim učincima (Cooper i Withey, 2009). Meyer i suradnici (2010) su se uhvatili u koštac s ovim problemom te predložili jedinstveni teorijski okvir i strukturalnu podjelu konstrukta situacijske snage. Prema njima, situacijska snaga obuhvaća eksplicitne te implicitne signale i poticaje koji svoj izvor imaju izvan pojedinca, a za cilj imaju ukazati na poželjna i očekivana ponašanja u danoj situaciji. Njihova operacionalizacija konstrukta situacijske snage na četiri facete postala je najčešće korištena operacionalizacija ovog konstrukta (García-Arroyo i sur., 2020). Četiri facete situacijske snage su: jasnoća, konzistentnost, ograničenja i posljedice (Meyer i sur., 2010). Meyer i suradnici (2010) su osmislili i čestice koje mjere svaku od četiri facete situacijske snage te sastavili Skalu situacijske snage na radnom mjestu.

Konstrukt situacijske snage u ovom istraživanju operacionalizirali smo uz pomoć dvije čestice od kojih jedna ispituje odsustvo autonomije u radu, a druga birokratiziranost organizacije. Autonomija u radu definira se kao stupanj u kojem pojedinci u svom radu

imaju slobodu i neovisnost da sami odrede raspored i način obavljanja vlastitih radnih zadataka (Hackman i Oldham, 1976). Nedostatak autonomije u radu se konceptualno preklapa s ograničenjima, facetom situacijske snage (Meyer i sur., 2014). Faceta ograničenja opisuje se kao stupanj u kojem je individualna sloboda donošenja odluka i/ili djelovanja ograničena vanjskim silama i postavkama situacije koje su izvan pojedinačne kontrole (Meyer i sur., 2010). U skladu s time, i autonomija u radu i faceta ograničenja opisuju u kojoj mjeri neki vanjski čimbenici utječu na odabir ponašanja (Meyer i sur., 2014). Meyer i suradnici (2014) postavili su hipotezu da će ograničenja pokazati značajno snažniju negativnu povezanost s autonomijom nego s konceptom dvosmislenosti radne uloge, što su i potvrdili. Birokratiziranost organizacije možemo promatrati kroz neka tipična obilježja kao što su visoka specijaliziranost, hijerarhijska struktura autoriteta, definirani sustav pravila i strogo profesionalni odnosi između nadređenih i podređenih, bez individualiziranog pristupa (Blau, 1956). Korištena čestica birokratiziranosti mjerila je ovaj konstrukt iz perspektive prisutnosti hijerarhijske strukture autoriteta i centraliziranog stila odlučivanja (Matthews i sur., 2022).

#### *Odnos situacijske snage i transformacijskog stila rukovođenja*

Shamir i Howell (1999) ističu neke varijable koje čine situaciju jačom ili slabijom u poslovnom kontekstu te su proučavali njihov odnos s transformacijskim i karizmatskim stilom rukovođenja. Jedna od tih varijabli je i organizacijska struktura, na čijem tragu je konstrukt birokratiziranosti kojeg smo u ovom istraživanju koristili kao dio operacionalizacije konstrukta situacijske snage. Burns i Stalker (1966; prema Shamir i Howell, 1999) su podijelili organizacijske strukture na „mehanicističke“ (engl. „*mechanistic*“) i „organske“ (engl. „*organic*“). Organizacije koje imaju mehanicistički tip strukture odlikuje mnoštvo razrađenih pravila i politika te hijerarhijska raspodjela ovlasti, statusa i nagrada (Burns i Stalker, 1966; prema Shamir i Howell, 1999). Također takve organizacije imaju jasno definirane sustave mjerenja radne učinkovitosti, centralizirani način odlučivanja i uglavnom vertikalnu komunikaciju (Burns i Stalker, 1966; Shamir i Howell, 1999). Za razliku od njih organski tipovi organizacija sadrže manje pravila i propisa, veću fleksibilnost i inovativnost, manje hijerarhijskih razlika i manje strogu podjelu rada (Burns i Stalker, 1966; prema Shamir i Howell, 1999). U takvim organizacijama prevladava lateralna i otvorenija komunikacija te je proces donošenja odluka decentraliziran (Burns i Stalker, 1966; prema Shamir i Howell, 1999).

Iz perspektive situacijske snage, u organskom tipu organizacija situacijska snaga je slabija i za rukovoditelje i za njihove podređene u odnosu na situacijsku snagu u mehanicističkom tipu organizacija (Shamir i Howell, 1999). Time što zaposlenicima nameću manje ograničenja i nude manje znakova za očekivano ponašanje, organizacije organskog tipa strukture potiču individualizirana ponašanja kako rukovoditelja tako i njihovih podređenih (Tosi, 1991).

Pawar i Eastman (1997) su u svom preglednom radu predložili četiri situacijska čimbenika organizacije koji mogu utjecati na organizacijsku receptivnost za karizmatično i transformacijsko rukovođenje. U kontekstu ovog diplomskog rada, ponovno nam je zanimljiv čimbenik organizacijske strukture. Pawar i Eastman (1997) su se u svom radu oslonili na Mintzbergovu (1979) podjelu tipova organizacijskih struktura. Od pet različitih tipova organizacijskih struktura, dva se smatraju pogodnima za pojavu transformacijskog stila rukovođenja (Pawar i Eastman, 1997). To su jednostavna struktura (engl. *simple structure*) i adhokracija (engl. *adhocracy*) jer se smatra da su, u odnosu na preostale strukture, receptivnije za razvoj i gradnju zajedničke vizije koju će zaposlenici slijediti, a time i za određene organizacijske promjene koje mogu uslijediti (Mintzberg, 1979; prema Pawar i Eastman, 1997). Vizija neke organizacije koja ima jednostavni tip strukture polazi od rukovoditelja ili osnivača i među zaposlenicima najčešće se usvaja pomoću procesa odozgo prema dolje (engl. *top-down*; Mintzberg, 1979; prema Pawar i Eastman, 1997). U adhokracijskom tipu organizacija, vizija nastaje na razini radnog kolektiva i širi se lateralnom komunikacijom među zaposlenicima (Mintzberg, 1979; prema Pawar i Eastman, 1997). Preostala tri tipa organizacijskih struktura su strojna birokratiziranost (engl. *machine bureaucracy*), profesionalna birokratiziranost (engl. *professional bureaucracy*) i struktura podjele (engl. *divisional structure*; Mintzberg, 1979; prema Pawar i Eastman, 1997). Ta tri tipa organizacijske strukture imaju unutarnja ograničenja koja otežavaju pojavu inovativnih stilova rukovođenja, kakav je i transformacijski stil (Pawar i Eastman, 1997). Strojna birokratiziranost teorijski najviše nalikuje konstruktumu situacijske snage u našem istraživanju. U organizaciji u kojoj je zastupljena strojna birokratiziranost prevladavaju visoko standardizirani radni zadaci i procesi (Mintzberg, 1979; prema Pawar i Eastman, 1997). Menadžeri na višim pozicijama usmjereni su isključivo na kontrolu onih hijerarhijski ispod njih, a menadžeri na nižim pozicijama usmjereni su na provedbu smjernica dobivenih odozgo (Mintzberg, 1979;

prema Pawar i Eastman, 1997). U takvom radnom okruženju izrazito je niska orijentacija prema transformacijskom stilu rukovođenja te njemu karakterističnim inovacijama i promjenama koje potencijalno prijete trenutnim postavkama u organizaciji (Pawar i Eastman, 1997).

#### *Odnos situacijske snage i sindroma sagorijevanja na poslu*

Zasad postoji mali broj istraživanja u kojima se proučava odnos situacijske snage i sagorijevanja na poslu (García-Arroyo i sur., 2020). S obzirom na to da istraživanja konzistentno pokazuju negativnu povezanost autonomije u radu i sagorijevanja na poslu (Bhowmick i Mulla, 2020; Day i sur., 2017; Park i sur., 2014), a nedostatak autonomije u radu se konceptualno preklapa s ograničenjima, facetom situacijske snage- pretpostavka je da će ograničenja i sagorijevanje na poslu biti pozitivno povezani (García-Arroyo i sur., 2020). Na tom tragu su i rezultati istraživanja kojeg je provela Copp (1998), a koji govore da zaposlenici čija radna okruženja imaju puno ograničenja, češće doživljavaju sagorijevanje na poslu. Također, García-Arroyo i suradnici (2020) su potvrdili pretpostavku o pozitivnoj povezanosti facete ograničenja i sagorijevanja na poslu te pokazali da su ograničenja rizični faktor za obolijevanje od sagorijevanja na poslu.

#### *Odnos transformacijskog stila rukovođenja, situacijske snage i sindroma sagorijevanja na poslu*

Od posebnog interesa u ovom istraživanju bilo nam je proučiti mijenja li se i na koji način povezanost transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja ovisno o stupnju situacijske snage. Na temelju postojećih empirijskih i teorijskih pretpostavki, u nastavku ćemo opisati alternativne smjerove ispitivanog moderacijskog efekta situacijske snage.

S jedne strane, postoje pretpostavke koje sugeriraju da će negativna povezanost transformacijskog stila i simptoma sagorijevanja biti snažnija kada zaposlenici procjenjuju situacijsku snagu na poslu slabijom. Potpora tom smjeru djelovanja situacijske snage na vezu transformacijskog rukovođenja i sagorijevanja nastavlja se na nalaze iz postojeće literature koje smo izložili u dijelu o odnosu situacijske snage i transformacijskog rukovođenja. Dvosmislenost slabih situacija i sklonost ljudi da traže vanjske znakove i poticaje koji će im ukazati na očekivano ponašanje pogodovat će pojavi karizmatičnog i transformacijskog stila rukovođenja i njihovom jačem utjecaju (Shamir i Howell, 1999). Također, prethodno je razloženo da organizacije čije strukture imaju

obilježja slabije situacijske snage, pružaju svojim rukovoditeljima više poticaja i prostora za manifestaciju razlika u vođenju pa tako i transformacijskih vještina rukovođenja (Tosi, 1991). Uz to, takve organizacije su otvorenije za pojavu transformacijskog rukovođenja, a njihovi zaposlenici su prijemčivi za tipična ponašanja koje ovaj stil rukovođenja uključuje (Mintzberg, 1979; prema Pawar i Eastman, 1997).

S druge strane, postoje pretpostavke koje idu u prilog suprotnom smjeru djelovanja situacijske snage na vezu transformacijskog rukovođenja i sagorijevanja. Primjerice možemo ih pronaći u teoriji zahtjeva i resursa posla. Prema toj teoriji sve karakteristike posla mogu se podijeliti dvije kategorije: zahtjeve i resurse posla (Demerouti i sur., 2001). Zahtjevi posla su fizički, psihološki, društveni i/ili organizacijski aspekti posla koji od zaposlenika traže dugotrajni fizički i/ili psihološki napor (Demerouti i sur., 2001). S druge strane, resursi posla su aspekti posla koji doprinose postizanju radnih ciljeva te potiču osobni i profesionalni rast i razvoj (Bakker i Demerouti, 2007). Jaka situacijska snaga u našem istraživanju predstavlja odsustvo autonomije u radu i visoki stupanj birokratiziranosti, koji prema teoriji zahtjeva i resursa posla predstavljaju narušene resurse (Bakker i Demerouti, 2007), odnosno izražene zahtjeve posla (Demerouti i sur., 2001). Važna postavka ove teorije jest da resursi posla mogu ublažiti utjecaj zahtjeva posla na psihofizičko opterećenje i zdravstvene poteškoće zaposlenih, kao što je primjerice sindrom sagorijevanja (Bakker i sur., 2005). Istraživanja pokazuju da transformacijsko rukovođenje smanjuje zahtjeve posla (kognitivne, emocionalne i fizičke prirode) i povećava resurse posla, čime neizravno doprinosi pozitivnijim stavovima vezanim uz posao i većoj radnoj učinkovitosti zaposlenika (Breevaart i sur., 2014; Fernet i sur., 2015). S obzirom na sve navedeno moguće je da bi transformacijski stil rukovođenja u jakim situacijama još značajnije služio kao zaštitni faktor u smanjenju simptoma sagorijevanja. Dakle, plauzibilna je i mogućnost da će negativna povezanost transformacijskog stila i simptoma sagorijevanja biti snažnija kada zaposlenici procjenjuju situacijsku snagu na poslu jačom.

### **Cilj, problemi i hipoteze**

Cilj ovog istraživanja je analizirati ulogu nekih obilježja organizacijskog konteksta u odnosu transformacijskog stila rukovođenja i njegovih pozitivnih učinaka. Autori dosadašnjih istraživanja ističu kako je nedostatak takvih istraživanja rezultirao

manjkavim i nesigurnim spoznajama o tome mijenja li se i na koji način učinkovitost transformacijskog stila rukovođenja u različitim organizacijskim kontekstima (npr. Pawar i Eastman, 1997). U svrhu produbljanja znanstvenih spoznaja u tom smjeru, postavili smo sljedeće istraživačke probleme i hipoteze.

*Problem 1:* Ispitati povezanost između procjena transformacijskog stila rukovođenja i samoprocjena simptoma sagorijevanja na poslu.

*Hipoteza 1:* Očekuje se statistički značajna negativna povezanost između transformacijskog stila rukovođenja i simptoma sagorijevanja na poslu. Što je u prosjeku viši rezultat transformacijskog stila rukovođenja na globalnoj ljestvici transformacijskog rukovođenja, to će u prosjeku niži biti rezultat simptoma sagorijevanja na poslu na kratkoj verziji ljestvice sagorijevanja na poslu (BAT-12).

*Problem 2:* Ispitati povezanost između procjena situacijske snage na poslu i procjena transformacijskog stila rukovođenja.

*Hipoteza 2:* Očekuje se statistički značajna negativna povezanost između situacijske snage na poslu i transformacijskog stila rukovođenja. Što je u prosjeku viši rezultat na mjeri situacijske snage na poslu, tj. snaga situacije jača, to će u prosjeku niži biti rezultat transformacijskog stila rukovođenja na globalnoj ljestvici transformacijskog rukovođenja.

*Problem 3:* Ispitati povezanost između procjena situacijske snage na poslu i samoprocjena simptoma sagorijevanja na poslu.

*Hipoteza 3:* Očekuje se statistički značajna pozitivna povezanost između situacijske snage na poslu i simptoma sagorijevanja na poslu. Što je u prosjeku viši rezultat na mjeri situacijske snage na poslu, tj. snaga situacije jača, to će u prosjeku viši biti rezultat simptoma sagorijevanja na poslu na kratkoj verziji ljestvice sagorijevanja na poslu (BAT-12).

*Problem 4:* Ispitati kako o snazi situacije ovisi povezanost između procjena transformacijskog stila rukovođenja i samoprocjena rizika od sagorijevanja na poslu.



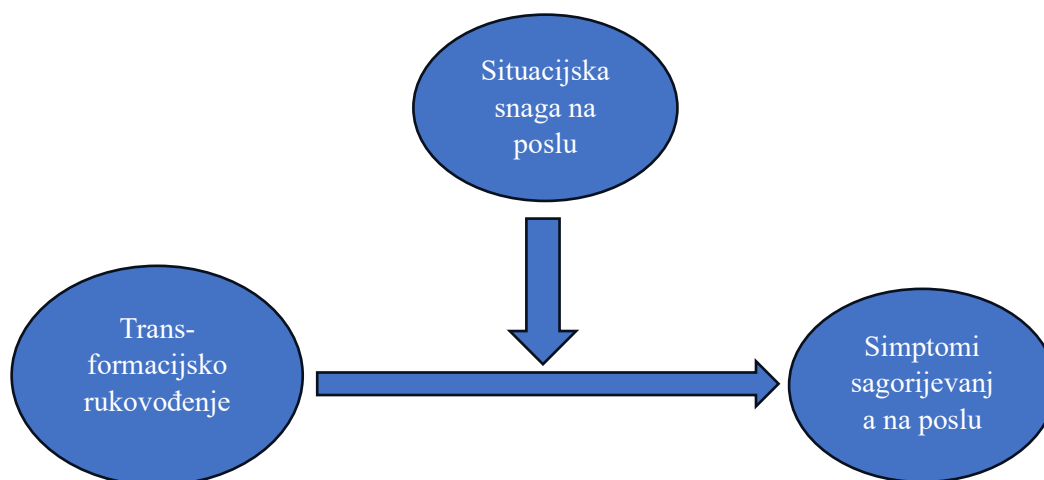
*S obzirom da postoje dva moguća smjera djelovanja situacijske snage na odnos transformacijskog vođenja i sagorijevanja postaviti ćemo dvije alternativne hipoteze (Platt, 1964):*

*Hipoteza 4a:* Očekuje se da će negativna povezanost između transformacijskog stila rukovođenja izraženog na globalnoj ljestvici transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja na poslu izraženih na kratkoj verziji ljestvice sagorijevanja na poslu (BAT-12) biti u prosjeku značajno snažnija pri nižim rezultatima mjere situacijske snage na poslu, tj. kada podređeni procjenjuju situaciju na poslu slabijom.

*Hipoteza 4b:* Očekuje se da će negativna povezanost između transformacijskog stila rukovođenja izraženog na globalnoj ljestvici transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja na poslu izraženih na kratkoj verziji ljestvice sagorijevanja na poslu (BAT-12) biti u prosjeku značajno snažnija pri višim rezultatima mjere situacijske snage na poslu, tj. kada podređeni procjenjuju situaciju na poslu jačom.

### **Slika 1**

*Ilustrativni prikaz ispitivanog međuodnosa ovih varijabli u sklopu četvrtog problema*



### **Metoda**

#### *Sudionici*

Za potrebe ovog diplomskog rada korišteni su podaci prikupljeni u sklopu projektnog istraživanja „Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama“ koji je financirala Hrvatska zaklada za znanost. Ciljna populacija ovog projekta bili su ljudi na menadžerskim pozicijama (nadređeni) i njihovi podređeni, no ciljna populacija ovog

diplomskog rada su samo podređeni zaposlenici. U uzorku nadređenih bilo je 238 ljudi, od kojih je podjednak broj žena (53.3%) i muškaraca (46.7%). Uzorak podređenih činilo je 705 sudionika, od kojih je 635 odgovorilo na pitanje kojeg su roda tako da je u tom uzorku 349 žena (55%) i 286 muškaraca (45%). U statističkoj obradi ovog diplomskog rada korišteni su podaci dobiveni na uzorku podređenih.

S ciljem da pružimo što veću anonimnost podređenim zaposlenicima koji su sudjelovali u našem istraživanju, od socio-demografskih podataka pitali smo ih samo za rod. Preko njihovih nadređenih imamo još informaciju u kakvom tipu organizacije rade i koja je veličina te organizacije. Većina podređenih zaposlenika (oko 63%) radi u privatnim poduzećima u većinskom domaćem vlasništvu, idući najveći postotak ljudi radi u privatnim poduzećima u većinskom stranom vlasništvu (oko 27%), u privatnim poduzećima u mješovitom domaćem i stranom vlasništvu radi oko 4.5%, u državnim poduzećima radi tek nešto više od 1% podređenih, a u drugom tipu organizacija radi nešto manje od 4% sudionika. Najveći broj naših sudionika, njih 46.5%, radi u organizacijama koje imaju preko 500 zaposlenih te se preostali broj sudionika smanjuje kako se smanjuje i veličina organizacija; 25.3% radi u organizacijama s između 101 i 500 zaposlenih, 11.7% radi tamo gdje ima između 51 i 100 zaposlenih, 11.4% radi tamo gdje ima između 11 i 50 zaposlenih i u organizacijama do 10 zaposlenih radi 5.1% naših sudionika.

### *Mjerni instrumenti*

Podređeni zaposlenici su u sklopu projekta ispunjavali mjerni instrument sastavljen od niza procjena i samoprocjena različitih varijabli. Za potrebe ovog istraživanja koristili smo rezultate procjena dobivenih na globalnoj ljestvici transformacijskog rukovođenja i na mjeri situacijske snage te samoprocjena dobivenih na kratkoj verziji ljestvice sagorijevanja na poslu.

### *Globalna ljestvica transformacijskog rukovođenja*

Globalna ljestvica transformacijskog rukovođenja korištena u ovom istraživanju preuzeta je iz rada Carless i suradnika (2000) koji su je osmislili kao kratku i teorijski čvrsto utemeljenu mjeru transformacijskog rukovođenja. Uz pomoć nje izmjerili smo procjene podređenih o transformacijskom rukovođenju njihovih neposrednih nadređenih. Podređeni su mogli dati svoje procjene koliko se često njihov neposredni nadređeni ponaša na konkretno opisani način (na skali od 1= nikada do 5= vrlo često, ako ne i

uvijek). To su mogli učiniti za sedam različitih čestica od kojih svaka predstavlja tipično ponašanje transformacijskog rukovoditelja (Carless i sur., 2000). Primjer jedne čestice ove skale je: „*Potiče povjerenje, međusobnu povezanost i suradnju članova tima.*“ U prilogu A navedene su sve korištene čestice ove ljestvice.

#### *Mjera situacijske snage*

Mjera situacijske snage u ovom istraživanju nastala je kao spoj dviju čestica, jedne koja ispituje birokratiziranost organizacije i druge koja ispituje autonomiju u radu. Obje čestice preuzete su iz istraživanja Matthews i suradnika (2022) koji su, u području organizacijske psihologije, ispitivali valjanost i pouzdanost mjera koje sadrže jednu česticu te se zalagali za njihovo češće korištenje. Birokratiziranost i autonomija u radu mogu biti dobri pokazatelji situacijske snage na poslu, pogotovo ako se osvrnemo na njenu facetu ograničenja (Meyer i sur., 2014). Sudionici su procjenjivali (na skali od 1= uopće se ne slažem do 7= u potpunosti se slažem) koliko određeni opis organizacijskog konteksta vrijedi za organizaciju u kojoj rade. Čestice koje su se koristile za ovu mjeru situacijske snage prevedene su na hrvatski jezik i glase: „*U mojoj organizaciji ima puno birokracije; svaku odluku mora odobriti netko s više razine.*“, „*U mojoj organizaciji poslovi su oblikovani tako da se zaposlenicima daje fleksibilnost vezano uz to kako i kada će obavljati posao.*“ Pri čemu je druga čestica obrnuto kodirana.

#### *Kratka verzija ljestvice sagorijevanja na poslu (engl. BAT-12)*

Ljestvica sagorijevanja na poslu (engl. *Burnout Assessment Tool; BAT*; Schaufeli i sur., 2020) je u novije vrijeme konstruirana mjera sindroma sagorijevanja prema konceptualnom okviru Schaufeli i Taris (2005). Zbog ograničenja vezanih uz postupak prikupljanja podataka na podređenima, simptome sagorijevanja na poslu podređenih zaposlenika u ovom istraživanju ispitali smo sa šest čestica izabranih iz kratke verzije ljestvice sagorijevanja na poslu (engl. *BAT-12*; Schaufeli i sur., 2020). Tri od šest korištenih čestica odnose se na komponentu iscrpljenosti, a ostale tri čestice na komponentu mentalne udaljenosti. Sudionici su na spomenutim česticama procjenjivali (na skali od 1= nikad do 5= uvijek) koliko se često osjećaju na opisani način vezano uz vlastiti posao. Korištene čestice prevedene su na hrvatski jezik (Tomas i sur., 2023). Primjer jedne čestice za komponentu iscrpljenosti glasi: „*Nakon posla mi je teško obnoviti energiju.*“, a primjer čestice za komponentu mentalne udaljenosti je: „*Teško mi*

*je pronaći bilo kakav entuzijazam za posao.“ U prilogu A navedene su sve korištene čestice kratke verzije upitnika BAT-12.*

### *Postupak*

Proces regrutacije većine sudionika tekao je na način da je istraživački tim kontaktirao odjele za upravljanje ljudskim potencijalima različitih hrvatskih organizacija. Manji broj sudionika prikupili su studenti diplomskog studija psihologije koji su bili dio istraživačkog tima. Diplomanti su kao asistenti u istraživanju dobili potrebno iskustvo regrutacije i testiranja sudionika jer su bili zaduženi samostalno regrutirati barem pet nadređenih. Opisat ćemo proces testiranja nadređenih radi boljeg razumijevanja motivacijske pozadine njihova sudjelovanja jer smo uz pomoć njih dolazili do zaposlenika koji su ciljna populacija ovog rada. Testiranja su se provodila individualno i grupno, a nadređeni su ispunjavali bateriju testova i upitnika putem online platforme Survey Monkey. Diplomanti-asistenti su samostalno provodili testiranja s menadžerima uživo ili putem platformi za online sastanke (npr. MS Teams). Testiranje pojedinog menadžera trajalo je oko sat i pol vremena, a za sudjelovanje u istraživanju dobili su detaljnu povratnu informaciju o vlastitim rezultatima i poklon bon od 13.27 eura (100 kuna) u poznatom trgovačkom lancu. Također, organizacije iz kojih je 10 ili više menadžera sudjelovalo u istraživanje dobile su dvosatnu radionicu o kompetencijama rukovođenja.

Na kraju ispunjavanja menadžeri su trebali upisati e-mail adrese najmanje troje, a optimalno petero svojih neposrednih podređenih. Istraživački tim je zatim na te e-mail adrese slao podređenima poziv na sudjelovanje u istraživanju. Podređeni su ispunjavali samo upitničke mjere procjena i samoprocjena različitih varijabli bez prisutnosti istraživača te je ispunjavanje trajalo oko 15 minuta.

Povjerljivost i anonimnost prikupljenih podataka bila je zajamčena svim sudionicima (i nadređenima i podređenima). Nadređeni su istraživanje ispunjavali pod šifrom koju se sastojala od prva dva slova imena njihovog oca, prva dva slova imena njihove majke te zadnje dvije brojke njihovog broja mobitela. Također, pazeći na povjerljivost podataka podređenih, njihovi nadređeni nisu dobili informaciju o tome tko je od podređenih sudjelovao u istraživanju niti koliko ih je sudjelovalo. Sudjelovanje u istraživanju za sve sudionike bilo je dobrovoljno te su u svakom trenutku mogli odustati od sudjelovanja i/ili

ostaviti neka pitanja neodgovorena. Svim sudionicima je prije početka ispunjavanja bila dana pisana uputa i važne informacije o istraživanju, njihovim pravima, postupanju istraživačkog tima s prikupljenim podacima, odobrenju etičkog povjerenstva te se tražio pristanak sudjelovanja u istraživanju.

## **Rezultati**

### *Deskriptivna statistika*

Za statističku obradu prikupljenih podataka korišten je program IBM SPSS Statistics (verzija 21) uz dodatan alat PROCESS macro (Hayes, 2013).

Pouzdanost korištenih mjernih instrumenata provjerili smo uz pomoć Cronbach  $\alpha$  koeficijenata. Za globalnu ljestvicu transformacijskog rukovođenja, Cronbach  $\alpha$  koeficijent iznosi  $\alpha = .91$ , a korištena verzija kratke ljestvice sagorijevanja na poslu ima  $\alpha = .83$ . Smatra se da je  $\alpha$  koeficijent zadovoljavajući kada prelazi vrijednost  $\alpha = .70$  (Kline, 1999; prema Field, 2009). Stoga možemo zaključiti da su mjere transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja na poslu, dobivene na našem uzorku, pouzdane. Mjera situacijske snage u ovom istraživanju sastoji se od dvije čestice te neki istraživači preporučuju Pearsonov koeficijent korelacije kao mjeru pouzdanosti takvih ljestvica (npr. Cramer i sur., 2006). Pearsonov koeficijent korelacije između naših dviju čestica je statistički značajan ( $r = .26, p < .01$ ), što će nam poslužiti kao pokazatelj pouzdanosti naše mjere situacijske snage.

Zatim smo proveli deskriptivnu analizu varijabli korištenih u ovom istraživanju te se izračunati pokazatelji nalaze u Tablici 1. Naši sudionici su u prosjeku svoje neposredne nadređene procjenjivali visoko na globalnoj ljestvici transformacijskog rukovođenja, tj. procjenjivali da izraženije pokazuju ponašanja transformacijskog stila rukovođenja ( $M = 4.29, SD = 0.665$ ). Aritmetička sredina situacijske snage kreće se oko središnje teoretske vrijednosti skale pa možemo reći da naši sudionici u prosjeku procjenjuju situacijsku snagu na poslu srednje slabom/jakom ( $M = 3.77, SD = 1.359$ ). Dobivena vrijednost za simptome sagorijevanja ukazuje na to da naši sudionici u prosjeku izvještavaju o nižoj razini simptoma i manjem riziku od sindroma sagorijevanja na poslu ( $M = 2.13, SD = 0.631$ ).

Jedan od glavnih preduvjeta za korištenje parametrijskih testova u daljnjoj obradi podataka je normalitet distribucija rezultata na ispitivanim varijablama. Normalitet distribucija smo provjerili pomoću indeksa asimetričnosti (engl. *skewness*) i spljoštenosti (engl. *kurtosis*) te vizualnom analizom distribucija. Za uzorke istraživanja veće od 300 sudionika, normalnim distribucijama smatraju se one kojima je apsolutna vrijednost indeksa asimetričnosti manja od 2 i indeks spljoštenosti manji od 7 (Kim, 2013). Dobivene vrijednosti indeksa u ovom istraživanju prikazane su u Tablici 1 i zadovoljavaju spomenute kriterije pa zaključujemo da u daljnjoj statističkoj obradi možemo koristiti parametrijsku statistiku. Distribucije rezultata na pojedinim varijablama nalaze se u Prilogu B. Vizualnom analizom tih distribucija primjećujemo da varijabla transformacijskog stila rukovođenja ima negativno asimetričan (Slika B.1), a varijabla simptoma sagorijevanja na poslu blago pozitivno asimetričan oblik (Slika B.2). To se naziralo i iz podataka o aritmetičkim sredinama postignutim na ljestvicama kojima smo mjerili ove dvije varijable. O mogućim objašnjenjima ovih rezultata bit će riječ u raspravi. Distribucija rezultata na varijabli situacijske snage i vizualno najviše poprima oblik normalne distribucijske krivulje (Slika B.3).

**Tablica 1**

*Osnovni deskriptivni podaci varijabli korištenih u istraživanju te indeksi zakrivljenosti i spljoštenosti (N = 638)*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>teorijski raspon</i>	<i>min-max</i>	<i>IA (std.pogr.)</i>	<i>IS (std.pogr.)</i>
<b>Transformacijsko rukovođenje</b>	4.29	0.665	1-5	1-5	-1.17 (.097)	1.49 (.193)
<b>Situacijska snaga na poslu</b>	3.77	1.359	1-7	1-7	.06 (.097)	-.29 (.193)
<b>Simptomi sagorijevanja na poslu</b>	2.13	0.631	1-5	1-5	.84 (.097)	1.61 (.193)

*Legenda: M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija, min-max – najniži i najviši ostvareni rezultat, IA – indeks asimetričnosti, IS – indeks spljoštenosti, std. pogr. – standardna pogreška*

### *Povezanost istraživanih varijabli*

Kako bismo odgovorili na prva tri istraživačka problema, izračunali smo povezanosti u obliku Pearsonovih koeficijanata korelacije među ciljnim varijablama. U Tablici 2 nalaze se dobiveni koeficijenti korelacija između istraživanih varijabli. Sve dobivene povezanosti su statistički značajne i u očekivanom smjeru. U skladu s očekivanjima opisanim u prvoj hipotezi ovog istraživanja, transformacijski stil rukovođenja pokazao se statistički značajno negativno povezan s razinom simptoma i rizikom od sagorijevanja na poslu ( $r = -.319, p < .01$ ). U prosjeku, što su više naši sudionici procjenjivali da njihovi neposredni nadređeni koriste transformacijski stil rukovođenja, to su manje izvještavali o prisutnosti simptoma sagorijevanja na poslu. Također, statistički značajna negativna povezanost između transformacijskog stila rukovođenja i situacijske snage na poslu ( $r = -.231, p < .01$ ) je u skladu s našim očekivanjima postavljenim u drugoj hipotezi. Pokazalo se da, u prosjeku, što su podređeni procjenjivali situacijsku snagu na poslu jačom, to su manje procjenjivali da njihovi nadređeni koriste transformacijsko rukovođenje. Time što smo dobili statistički značajnu pozitivnu povezanost između situacijske snage i simptoma sagorijevanja na poslu ( $r = .315, p < .01$ ), potvrdili smo i treću postavljenu hipotezu u ovom istraživanju. Dobivenu korelaciju interpretiramo na način da u prosjeku oni podređeni koji procjenjuju svoju situaciju na poslu slabijom, izvještavaju o manjem broju simptoma sagorijevanja na poslu te imaju niži rizik obolijevanja od sindroma sagorijevanja.

### **Tablica 2**

*Pearsonovi koeficijenti korelacija između varijabli korištenih u istraživanju (N = 638)*

	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>
<b>1. Transformacijsko rukovođenje</b>	-		
<b>2. Situacijska snaga na poslu</b>	-.231**	-	
<b>3. Simptomi sagorijevanja na poslu</b>	-.319**	.315**	-

*Legenda: \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$*

### *Povezanost transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja ovisno o stupnju situacijske snage*

Preostalo nam je odgovoriti na četvrti istraživački problem i provjeriti na koji način povezanost između procjena transformacijskog stila rukovođenja i samoprocjena rizika

od sagorijevanja na poslu ovisi o snazi situacije na poslu. Moderacijski efekt situacijske snage ispitali smo pomoću PROCESS macro alata za IBM® SPSS® Statistics (Hayes, 2013). Koristili smo model 1 za testiranje jednostavne moderacije koji stvara interakcijsku varijablu transformacijskog rukovođenja (prediktor) i situacijske snage na poslu (moderator), množenjem vrijednosti tih dvaju varijabli. Prilikom provedbe ovog statističkog postupka centralizirali smo varijable transformacijskog rukovođenja i situacijske snage na poslu na način da je svaki rezultat na pojedinoj ljestvici jednak odstupanju od aritmetičke sredine ostvarenih rezultata.

Na temelju cjelokupnog modela objasnili smo 17.33% varijance kriterija ( $R = .4163$ ;  $F(HC3^1) = 49.506$ ;  $df1 = 3$ ,  $df2 = 634$ ;  $p < .01$ ). Ostali rezultati regresijske analize nalaze se u Tablici 3. Vidljivo je da su svi dobiveni regresijski koeficijenti statistički značajni. Dakle, transformacijsko rukovođenje predviđa simptome sagorijevanja na poslu uz statistički značajan negativan regresijski koeficijent ( $b = -.262$ ,  $p < .01$ ) i situacijska snaga u radnom okruženju također predviđa simptome sagorijevanja na poslu uz statistički značajan pozitivan regresijski koeficijent ( $b = .1196$ ,  $p < .01$ ). Ovi regresijski koeficijenti su u istom smjeru kao i ranije izračunati koeficijenti korelacije te, uz njih, čine potvrdu prve i treće hipoteze (vidi Tablicu 2). Regresijski koeficijent interakcije transformacijskog rukovođenja i situacijske snage na simptome sagorijevanja pokazao se statistički značajnim ( $b = .064$ ,  $p = .011$ ). Interakcijska varijabla transformacijskog rukovođenja i situacijske snage samostalno objašnjava 0.1% od 17.33% varijance simptoma sagorijevanja ( $\Delta R^2 = .001$ ;  $F(HC3) = 6.548$ ;  $df1 = 1$ ,  $df2 = 634$ ;  $p < .01$ ).

### Tablica 3

*Rezultati regresijske analize provedene na varijablama transformacijsko rukovođenje i situacijska snaga na poslu u odnosu na simptome sagorijevanja na poslu kao kriterij (N = 638)*

	<i>b</i>	<i>se(HC3)</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<b>Transformacijsko rukovođenje</b>	-.262	.041	-6.46	< .01
<b>Situacijska snaga na poslu</b>	.1196	.017	7.11	< .01
<b>Interakcija (trans.rukov*sit.sn)</b>	.064	.025	2.56	.011

*Legenda: b – nestandardizirani regresijski koeficijent, se(HC3) – standardna pogreška (kontrola heteroscedasticiteta), t – t-vrijednost, p – razina statističke značajnosti*

<sup>1</sup> HC3 je metoda procjene standardne pogreške uz kontrolu konzistentnog heteroscedasticiteta



U Tablici 4 nalaze se regresijski koeficijenti koje varijabla transformacijskog rukovođenja kao prediktor ima na predviđanje kriterijske varijable simptoma sagorijevanja na poslu, ovisno o različitim razinama varijable situacijske snage na poslu. Kao što je vidljivo u Tablici 4, na iznadprosječnoj razini moderatora (jača situacijska snaga, +1 *SD*), negativni efekt transformacijskog stila rukovođenja na simptome sagorijevanja je najmanji, iako i dalje značajan ( $b = -.175, p < .01$ ). Na prosječnoj razini moderatora (srednja situacijska snaga, *M*), negativni efekt je veći ( $b = -.262, p < .01$ ). Konačno, na ispodprosječnoj razini moderatora (slabija situacijska snaga, -1 *SD*), negativni efekt je najveći ( $b = -.349, p < .01$ ). Opisani odnos možemo vidjeti i na grafičkom prikazu na Slici 2, gdje vizualnom analizom nagiba pravca primjećujemo da je nagib pravca to veći što je slabija situacijska snaga u radnom okruženju naših sudionika. Drugim riječima, pravci pokazuju da je negativna povezanost između transformacijskog stila rukovođenja i simptoma sagorijevanja na poslu to veća što je situacijska snaga na poslu slabija, koja se u našem istraživanju očituje kao više autonomije u radu i manje birokratiziranosti.

#### Tablica 4

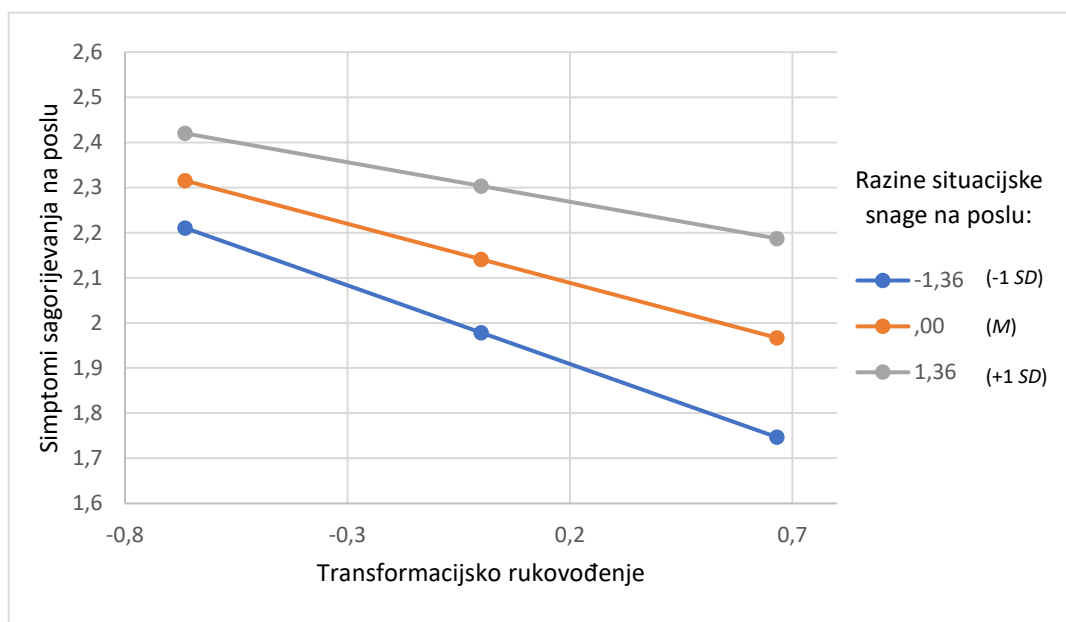
*Efekti transformacijskog rukovođenja (prediktora) na simptome sagorijevanja na poslu (kriterij) na pojedinim razinama situacijske snage (moderatora; N = 638)*

<b>Razine</b>				
<b>situacijske snage na poslu</b>	<b><i>b</i></b>	<b><i>se(HC3)</i></b>	<b><i>t</i></b>	<b><i>p</i></b>
<b>(-1 <i>SD</i>, <i>M</i>, +1 <i>SD</i>)</b>				
<b>-1.359</b>	-0.349	0.057	-6.11	< .01
<b>0.0</b>	-0.262	0.041	-6.46	< .01
<b>1.359</b>	-0.175	0.048	-3.63	< .01

*Legenda: b – nestandardizirani regresijski koeficijent, se(HC3) – standardna pogreška (kontrola heteroscedasticiteta), t – t-vrijednost, p – razina statističke značajnosti*

## Slika 2

Grafički prikaz povezanosti transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja ovisno o stupnju situacijske snage (N = 638)



## Rasprava

Cilj ovog istraživanja je analizirati ulogu nekih obilježja organizacijskog konteksta u odnosu transformacijskog stila rukovođenja i njegovih pozitivnih učinaka, točnije smanjenje simptoma sagorijevanja. Obilježja organizacijskog konteksta u ovom istraživanju promatrali smo kroz konstrukt situacijske snage, izražen preko autonomije u radu i birokratiziranosti.

U prvoj hipotezi pretpostavili smo statistički značajnu negativnu povezanost između transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja na poslu, odnosno da će zaposlenici koji procjenjuju svoje nadređene više transformacijskima, imati manji broj simptoma sagorijevanja na poslu. Navedenu pretpostavku smo ovim istraživanjem i potvrdili. Dakle, kako podređeni percipiraju svoje nadređene i njihov stil rukovođenja igra važnu ulogu jer je povezano s nizom drugih varijabli koje se tiču percepcije vlastitih iskustava na radnom mjestu i percepcije posla koji je potrebno odraditi (Gerstner i Day, 1997). Konkretno transformacijski stil rukovođenja pokazao se pozitivno povezanim sa zadovoljstvom poslom (Bono i sur., 2007) i afektivnom dobrobiti (Arnold i sur., 2007) te negativno povezan sa stresom (Bono i sur., 2007) i sagorijevanjem na poslu (Hetland i

sur., 2007). Transformacijski rukovoditelj svojim stilom rukovođenja pokazuje koliko mu je stalo do radne učinkovitosti i psihofizičke dobrobiti podređenih (Bass, 1999). Ključni način na koji to postiže je zalaganje za izgradnju kvalitetnih i ugodnih odnosa s podređenima na temelju međusobnog povjerenja, poštovanja i lojalnosti (Bass, 1999). Takav rukovoditelj nastoji svojim podređenima prenijeti drugačiju perspektivu na rad, koja nadilazi pojedinačne interese svakog zaposlenika (Bass, 1999). To nastoji postići stvaranjem i dijeljenjem vlastite vizije budućnosti, inspiriranjem svojih podređenih, intelektualnim stimuliranjem, koristeći pritom individualizirani pristup (Bass, 1999). Ovakav pristup zauzvrat rezultira podizanjem morala kod podređenih, povećanjem njihove motivacije, većom željom za samoaktualizacijom i postignućem te većim naglaskom na njihovu dobrobit, ali i dobrobit ostalih zaposlenika, organizacije i društva općenito (Bass, 1999).

Osobe s visokim rizikom od sagorijevanja na poslu i osobe koje boluju od sindroma sagorijevanja pate od češće pojave drugih zdravstvenih poteškoća i bolesti (De Beer i sur., 2016), smanjena im je radna učinkovitost (Roczniewska i Bakker, 2021; Taris, 2006) i zadovoljstvo poslom (Salvagioni i sur., 2017), češće izostaju s posla i napuštaju svoje poslove (De Beer i sur., 2022), itd. Stoga je iz više razloga važno istraživati što bi moglo ublažiti simptome i rizik od sagorijevanja na poslu te osnažiti psihofizičko zdravlje zaposlenika.

Dakle, ovaj nalaz ima vrijedne praktične implikacije koje se mogu primijeniti u radnim organizacijama. Na primjer, organizacije bi mogle prilikom selekcijskog procesa za novog rukovoditelja uzeti u obzir i vještine transformacijskog stila rukovođenja koje pojedini kandidat posjeduje. Nadalje, organizacije bi mogle umanjiti simptome sagorijevanja među svojim zaposlenicima tako da pokrenu program razvoja transformacijskog stila rukovođenja za svoje buduće i trenutne voditelje, uz edukaciju o sindromu sagorijevanja i pojašnjenje povezanosti tih dviju pojava.

Potvrdili smo i drugu hipotezu ovog istraživanja u kojoj smo pretpostavili statistički značajnu negativnu povezanost između situacijske snage na poslu i transformacijskog stila rukovođenja. Analiza rezultata pokazala je da što su više zaposlenici procjenjivali situacijsku snagu jačom, to su manje procjenjivali da njihov nadređeni koristi transformacijski stil rukovođenja. Ovaj nalaz se poklapa sa spoznajama iz nekolicine

dosadašnjih istraživanja i postojećom literaturom (npr. Conger, 1999; Pawar i Eastman, 1997; Shamir i Howell, 1999). Rukovoditelji u jakim situacijama nemaju dovoljno prostora i slobode da njihov transformacijski stil rukovođenja i/ili neka od tipičnih transformacijskih ponašanja dođu do izražaja (Tosi, 1991). S obzirom na to da je u takvim radnim okruženjima teže uvoditi promjene i inovacije (Pawar i Eastman, 1997), moguće je da je rukovoditeljima teže koristiti individualizirani pristup i/ili intelektualno stimulirati svoje podređene.

U trećoj hipotezi očekivali smo statistički značajnu pozitivnu povezanost između situacijske snage na poslu i simptoma sagorijevanja na poslu, što smo u ovom istraživanju i potvrdili. Što su više zaposlenici procjenjivali situacijsku snagu jačom, to su više izvještavali o simptomima sagorijevanja na poslu. Uporište za postavljenu hipotezu i dobivene nalaze možemo pronaći i u teoriji samoodređenja (engl. *Self-Determination Theory*; Ryan i Deci, 2017). Ona govori o tri osnovne i urođene psihološke potrebe koje moraju biti zadovoljene kako bi se kod ljudi pojavio autonomni tip motivacije koji je najpoželjniji zbog visoke kvalitete (Ryan i Deci, 2017). Jedna od tih temeljnih potreba je upravo ona za autonomnošću (Ryan i Deci, 2017) koja manjka u obilježjima jakih situacija na poslu. Preostale dvije temeljne potrebe su potreba za kompetentnošću i potreba za povezanosti (Ryan i Deci, 2017). Prema teoriji samoodređenja, povezanost različitih faktora radne okoline s optimalnim funkcioniranjem zaposlenika (uključujući njihovu psihološku dobrobit i radnu učinkovitost) posredovana je mjerom u kojoj su zadovoljene nabrojane potrebe (Ryan i Deci, 2017). Istraživanja potvrđuju ovu pretpostavku (Van den Broeck, 2008), a pokazalo se da je radna angažiranost pozitivno povezana sa stupnjem u kojem su ove tri potrebe zadovoljene i kada se kontrolira utjecaj osobina ličnosti (Sulea i sur., 2015). Ukoliko temeljne potrebe nisu zadovoljene, može doći do nepoželjnih posljedica kao što su radoholizam (Van Beek i sur., 2014), doživljaj dosade ili simptomi sagorijevanja (Sulea i sur., 2015). Također, istraživanja pokazuju da je autonomija u radu pozitivno povezana s radnom učinkovitosti (Claessens i sur., 2004), zadovoljstvom poslom (Claessens i sur., 2004; Morrison i sur., 2005), intrinzičnom motivacijom (Morrison i sur., 2005) te da je negativno povezana s doživljajem stresa vezanog uz posao (Elsass i Veiga, 1997; Spector, 1986). Uz to, birokratizirani procesi, složene procedure i zastarjela pravila smatraju se nekima od zahtjeva posla prema teoriji zahtjeva i resursa posla (Bakker i Demerouti, 2017). Kao što je ranije spomenuto, zahtjevi

su ti koji dovode do nakupljanja stresa vezanog uz posao i predviđaju veću pojavu sindroma sagorijevanja na poslu (Bakker i sur., 2005). Također, pokazalo se da su zahtjevi posla rizični faktor posebice za dimenzije iscrpljenosti i mentalnog udaljavanja (cinizma; Bakker i sur., 2005) što su upravo dimenzije sindroma sagorijevanja koje smo mjerili u ovom istraživanju.

Dobiveni nalazi kojima smo potvrdili drugu i treću hipotezu slažu se s postojećom literaturom te imaju potencijalnu praktičnu vrijednost za radne organizacije. Poslodavci bi mogli razmisliti o tome da u onim odjelima i u onim aspektima poslovanja u kojima je to moguće naprave situacijski snagu slabijom jer se pokazalo da su takvi organizacijski konteksti povezani s više transformacijskog stila rukovođenja (npr. Shamir i Howell, 1999) i manje simptoma sagorijevanja na poslu (npr. García-Arroyo i sur., 2020). Jedan prijedlog kako učiniti situacijsku snagu slabijom je povećati autonomiju u radu svojim zaposlenicima. Inspiraciju za kako to postići, organizacije bi mogle pronaći u intervenciji Decija i suradnika (1989). Temelj njihove intervencije bio je naučiti rukovoditelje kako pružiti veću podršku autonomiji svojih zaposlenika (Deci i sur., 1989). Rukovoditelje su se podučavale tri ključne stvari za povećanje podrške autonomiji zaposlenika: zauzimanje perspektive zaposlenika, poticanje preuzimanja inicijative među zaposlenicima i pružanje informativnih povratnih informacija (Deci i sur., 1989). Po uzoru na intervenciju Decija i suradnika (1989), organizacije bi mogle pokrenuti radionice na kojima će se rukovoditelje poučavati o aktivnom slušanju, davanju konstruktivnih povratnih informacija i radionice na kojima će rukovoditelji vježbati poticanje zaposlenika da donose odluke vezane uz svoje radne zadatke. Naš drugi prijedlog za postizanje slabije situacijske snage je smanjenje birokratiziranosti poslovnih procesa. Organizacije bi to mogle postići, na primjer, analizom posla i vlastitog načina poslovanja kako bi se istražilo što sve otežava provedbu poslovnih procesa i povećava birokratiziranost organizacije. Ukoliko se otkriju neki suvišni protokoli, zastarjele smjernice, bespotrebno hijerarhijsko donošenje odluka i sl., organizacije bi to mogle promijeniti i smanjiti birokratiziranost. Tako bi mogli stvoriti slabije situacije na poslu koje su prediktor veće prisutnosti transformacijskog rukovođenja i manjeg sagorijevanja na poslu.

Na kraju smo odgovorili i na četvrti istraživački problem, ključni dio ovog istraživanja. Rezultati su pokazali da slabija situacijska snaga na poslu čini negativnu vezu transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja snažnijom, što potvrđuje

*Hipotezu 4a.* Negativna povezanost između transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja značajno je veća kada zaposlenici procjenjuju situacijsku snagu u svojoj organizaciji slabijom, tj. kada procjenjuju da imaju više autonomije u radu i manje birokratiziranosti. Ovaj nalaz smatramo ključnim jer smo htjeli provjeriti jesu li neki organizacijski konteksti zbog svojih obilježja povoljniji za transformacijski stil rukovođenja i njegove pozitivne učinke, koja je u ovom slučaju negativna povezanost sa simptomima sagorijevanja na poslu. Dobiveni nalaz možemo povezati s nalazima iz postojećih istraživanja i/ili preglednih radova koji su izvještavali o ulozi različitih obilježja organizacijskog konteksta u pojavi i učinkovitosti transformacijskog stila rukovođenja (Conger, 1999; Masood i sur., 2006; Pawar i Eastman, 1997; Shamir i Howell, 1999). Jaka situacijska snaga u ovom istraživanju ima određenih konceptualnih sličnosti s mehanicističkim tipom organizacijske strukture po Burns i Stalker (1966; prema Shamir i Howell, 1999) podjeli i strojnom birokratiziranosti po Mintzbergovoj (1979; prema Pawar i Eastman, 1997) podjeli. Ovi tipovi organizacijske strukture pokazali su se manje pogodnim za pojavu i učinkovito djelovanje transformacijskog stila rukovođenja (Pawar i Eastman, 1997; Shamir i Howell, 1999). Smanjena učinkovitost ovog stila rukovođenja u tim tipovima organizacija očituje se u smanjenoj spremnosti na promjene (Pawar i Eastman, 1997) te manjem utjecaju rukovoditelja na motivaciju i uvjerenja podređenih (Shamir i Howell, 1999). U našem slučaju učinkovitost transformacijskog rukovođenja promatrana je iz perspektive predviđanja manje simptoma sagorijevanja koje je izraženije u situacijama niske snage. Dakle, u skladu s postojećom literaturom, naši rezultati pokazuju da su slabije situacije povoljnije za manifestaciju transformacijskog rukovođenja (Tosi, 1991) i njegovu veću učinkovitost (Pawar i Eastman 1997; Shamir i Howell, 1999).

Dobiveni rezultati regresijske analize pokazali su da jačina negativne povezanost transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja statistički značajno ovisi o stupnju situacijske snage, no valja imati na umu da je dobiveni moderacijski učinak mali. U skladu s tim i praktične implikacije ovog istraživanja treba uzeti kao sugestije kako bi se ovi nalazi mogli iskoristiti u praksi te ih treba testirati u budućim istraživanjima. S jedne strane, saznanja o interakciji organizacijskog konteksta i transformacijskog rukovođenja možemo iskoristiti na način da se organizacije potaknu na pokretanje treninga vještina transformacijskog rukovođenja uz promjenu određenih uvjeta

poslovanja, rada i obilježja organizacijskog konteksta. Neke prijedloge za kreiranje slabije situacijske snage na poslu naveli smo u praktičnim implikacijama za potvrđenu drugu i treću hipotezu. Time bi se mogla kreirati povoljnija sredina za razvoj i korištenje transformacijskog stila rukovođenja te bi njegova negativna povezanost sa simptomima sagorijevanja mogla biti izraženija. S druge strane, postoje organizacije koje ne mogu (lako) mijenjati svoje uvjete poslovanja, rada i njihove situacijske snage moraju biti jake (ne mogu povećavati autonomiju u radu svojih zaposlenika ili značajno promijeniti razinu birokratiziranosti), jedan primjer takve organizacije je vojska (Darr, 2011). U takvim i sličnim slučajevima, prikladniji stil rukovođenja mogao bi biti transakcijski (Arfat i sur., 2017). U istraživanju Arfata i suradnika (2017) pokazalo se da je transformacijski stil rukovođenja prikladniji u podržavajućim organizacijskim kulturama koje prevladavaju u bankama privatnog sektora, dok transakcijski stil rukovođenja bolje odgovara birokratiziranim organizacijskim kulturama koje je češće u bankama javnog sektora. Prikladnost pojedinog stila rukovođenja proučavali su regresijskom analizom koja je pokazala da veći stupanj podržavajuće organizacijske kulture, osnažuje pozitivnu povezanost transformacijskog rukovođenja i radne angažiranosti zaposlenika, dok veći stupanj birokratizirane organizacijske kulture, osnažuje pozitivnu povezanost transakcijskog rukovođenja i radne angažiranosti zaposlenika (Arfat i sur., 2017). S obzirom na navedene nalaze i na to da postoje istraživanja koja pokazuju negativnu povezanost transakcijskog stila rukovođenja i pojave sindroma sagorijevanja na poslu (Kanste i sur., 2007), bilo bi zanimljivo istražiti postaje li ta povezanost izraženija kako raste situacijska snaga u radnom okruženju (manje autonomije u radu i više birokratiziranosti). Stoga je jedna od ideja za buduća istraživanja provjeriti kako se mijenja povezanost transakcijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja ovisno o stupnju situacijske snage.

#### *Metodološka ograničenja i preporuke za buduća istraživanja*

U ovom dijelu rasprave, dotaknut ćemo se metodoloških ograničenja vlastitog istraživanja i smjernica za buduća istraživanja na ovu temu. Za početak, način uzorkovanja bio je metodom višestrukog uzorkovanja, tj. metodom uzorkovanja preko hijerarhijske strukture, koja ima svoje metodološke nedostatke. Kao što smo već ranije opisali, do podređenih zaposlenika koji čine naš uzorak došli smo preko njihovih

neposrednih nadređenih koji su većinom bili regrutirani preko odjela za ljudske potencijale različitih organizacija u Hrvatskoj koje smo kontaktirali. Ovakav način uzorkovanja može izazvati smanjenje nezavisnosti rezultata sudionika i veću restrikciju varijabiliteta u rezultatima. Dio rukovoditelja se potpuno samostalno prijavio na sudjelovanje u projektom istraživanju, a svi sudionici (rukovoditelji i njihovi podređeni) su dobrovoljno sudjelovali u istraživanju- što nas dovodi do problema vezanih za samoselekciju. Prilikom samoselekcije, često je slučaj da se u istraživanje uključuju oni sudionici koji smatraju da ispitivanu varijablu imaju izraženu u pozitivnijem smjeru što zauzvrat također dovodi do restrikcije varijabiliteta u rezultatima. Prema tome, moguće je da su se u projektno istraživanje bili skloniji uključiti oni rukovoditelji koji sebe smatraju dobrim i kvalitetnim rukovoditeljima. Zbog samoselekcije, ostaje upitno koliko se rukovoditelja, koji su znali za projektno istraživanje, nije uključilo i kakvi bi bili njihovi rezultati i rezultati njihovih podređenih na ispitivanim varijablama.

Nadalje, u ovom radu koristili smo uzorak podređenih zaposlenika za koji bismo mogli reći da je rezultat trostruke samoselekcije. Rukovoditelji su mogli izabrati hoće li sudjelovati, sami su izabrali svoje podređene koje žele uključiti u drugi dio projektnog istraživanja te su ti podređeni također mogli svojevóljno odlučiti o sudjelovanju. To povećava vjerojatnost da se naš uzorak podređenih po svojim karakteristikama razlikuje od uzorka podređenih zaposlenika odabranih po slučaju. Također, možemo pretpostaviti da su nadređeni odabrali uključiti one podređene s kojima se bolje slažu, koji su među najuspješnijima ili koji se na neki drugi način ističu, a to je moglo utjecati na njihove procjene korištene u ovom istraživanju i pristranost rezultata. Osim kao rezultat samoselekcije, vrlo visoke procjene transformacijskog stila rukovođenja mogu biti i rezultat određenog straha podređenih da će nadređeni zbog načina regrutacije ipak nekako saznati njihove odgovore. Za buduća istraživanja preporučamo slučajno uzorkovanje pri regrutaciji sudionika te prikupljanje i drugih socio-demografskih varijabli, osim roda (npr. dob, obrazovanje i socio-ekonomski status sudionika), kako bismo mogli bolje osigurati heterogenost i reprezentativnost uzorka podređenih zaposlenika te omogućili generalizaciju na razinu populacije podređenih zaposlenika u Hrvatskoj.

U ovom istraživanju koristili smo jedan izvor podataka- percepciju zaposlenika koji su procjenjivali vlastite simptome sagorijevanja (samoprocjena) i transformacijski stil rukovođenja svojih neposrednih nadređenih (procjena). Bilo da se radi o procjeni



vlastitog stanja (simptomi sagorijevanja) ili procjeni tuđeg ponašanja (transformacijski stil rukovođenja nadređenih) postoji problem subjektivnosti u odgovaranju. Kod procjena vlastitog stanja sudionici mogu namjerno iskriviti svoje odgovore da se na van pokažu u što boljem svijetlu (socijalno poželjno odgovaranje) ili nenamjerno ih iskriviti zbog nedostatka uvida u vlastito ponašanje, doživljavanje i sl. Nešto niža dobivena aritmetička sredina samoprocjena simptoma sagorijevanja i pozitivno asimetrična distribucija mogle bi biti rezultat nekih od ovih iskrivljenja i/ili ponovno sumnje u povjerljivost podataka. Isto tako, kod procjena tuđeg ponašanja, nedovoljan uvid sudionika u ponašanje nadređenih i/ili kvaliteta odnosa koju imaju sa svojim nadređenima mogla je utjecati na njihove procjene. Vezano uz to, preporuka za buduća istraživanja bila bi kontrola intenziteta suradnje i kvalitete odnosa (bliskost) između podređenih i nadređenih.

Istraživanje s podređenim sudionicima provedeno je online i sudionici su ispunjavali upitnik bez prisutnosti istraživača. Zbog toga smo mogli još manje kontrolirati uvjete u kojima su sudionici ispunjavali upitnik i nismo im mogli razjasniti potencijalno nerazumljive čestice. Preporuka za buduća istraživanja, a pogotovo za ona koja će na ovaj način regrutirati svoje sudionike, je da istraživač bude prisutan, barem na online video pozivu prilikom rješavanja. Na taj način istraživač može dodatno naglasiti povjerljivost podataka i bolje osigurati da su uvjeti slični za sve sudionike, tj. smanjiti djelovanje nesistematskih varijabilnih faktora (buke u okolini, doba dana kad se ispunjava upitnik, prisutnosti drugih ljudi, nerazumijevanja).

Dodatno, s obzirom na to da je ovo istraživanje bilo u sklopu većeg projektnog istraživanja koje je ispitivalo velik broj konstrukata, korišteni su kratki mjerni instrumenti. Metodološki nedostatak ovog istraživanja povezan s tim je operacionalizacija konstrukta situacijske snage uz pomoć dvije čestice i niska pouzdanost te mjere. Iako postoji teorijska podloga za korištenu izvedenu mjeru situacijske snage preko ispitivanja autonomije u radu i birokratiziranosti (Meyer i sur., 2014), niska pouzdanost ovako izvedene mjere svakako predstavlja prostor za proučavanje i doradu u svrhu poboljšanja metrijskih karakteristika. Također, preporuka za buduća istraživanja s je da koriste Skalu situacijske snage na radnom mjestu kao psihometrijski valjanu mjeru situacijske snage (Meyer i sur., 2010).

Ovaj rad je koristio korelacijski nacrt pa ne možemo govoriti o uzročno-posljedičnim vezama između korištenih varijabli, iako su interpretacije dobivenih nalaza navedene prema teorijskom uporištu. Na primjer, unatoč teorijskom uporištu za interpretaciju u smjeru da izraženiji transformacijski stil rukovođenja predviđa niže razine simptoma sagorijevanja na poslu kod podređenih, moguća je i interpretacija u suprotnom smjeru. Dakle zbog obrnute kauzalnosti, postoji mogućnost da su zaposlenici sa slabijim simptomima sagorijevanja na poslu upravo zbog manje iscrpljenosti i više kapaciteta za mentalnu angažiranost na poslu mogli stvoriti detaljniju sliku o svojim nadređenima i uložiti više truda prilikom procjenjivanja. Također moguće je da su zbog manjeg doživljaja iscrpljenosti i mentalne udaljenosti bili receptivniji za pozitivnije kontakte i bolji odnos s nadređenima što bi onda djelovalo na više procjene.

Ovo istraživanje potvrdilo je sve svoje hipoteze; dobivene su značajne povezanosti među varijablama u očekivanim smjerovima te je potvrđena prva od dvaju alternativnih hipoteza o moderacijskom efektu situacijske snage na povezanost transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja. S obzirom na to da je ova tema vrlo važna i da je važno otkriti koji sve faktori mogu utjecati na smanjenje pojave sindroma sagorijevanja na poslu i njegovih posljedica, još jedna preporuka za buduća istraživanja bila bi provesti (kvazi)eksperimentalno istraživanje. Primjerice u slučaju kvazi-eksperimentalnog istraživanja manipuliralo bi se varijablom transformacijskog stila rukovođenja, a na temelju varijable situacijske snage na poslu odabrale bi se dvije organizacije- jedna sa slabijom situacijskom snagom i druga s jačom situacijskom snagom. Po jedna skupina iz obje organizacije bila bi tretmanska- sudionici bi pohađali trening vještina transformacijskog stila rukovođenja, a preostale dvije skupine bile bi kontrolne- ti sudionici bi imali kontrolni tretman jednakog intenziteta i trajanja. Podređene zaposlenike naših sudionika ispitivalo bi se o simptomima sagorijevanja na poslu prije i nakon provedbe tretmana. Na ovaj način moglo bi se provjeriti postoji li i u kojem smjeru djeluje interakcijski efekt situacijske snage i transformacijskog rukovođenja na simptome sagorijevanja na poslu. Tada bi se do određene mjere moglo govoriti o uzročno-posljedičnom odnosu između varijabli ovog istraživanja.

## **Zaključak**

Cilj ovog istraživanja bio je analizirati ulogu nekih obilježja organizacijskog konteksta u pojavi i učinkovitosti transformacijskog stila rukovođenja. Postavljeni cilj istraživanja provjerili smo ispitivanjem mijenja li se povezanost između transformacijskog rukovođenja i simptoma sagorijevanja na poslu ovisno o stupnju situacijske snage. Uz to smo provjerili povezanosti između svih korištenih varijabli. Sve dobivene povezanosti bile su u očekivanom smjeru pa smo tako potvrdili postojanje negativne povezanosti između transformacijskog vodstva i simptoma sagorijevanja, negativne povezanosti između situacijske snage i transformacijskog vodstva te pozitivnu povezanost između situacijske snage i simptoma sagorijevanja. Rezultati regresijske analize pokazali su da se povezanost transformacijskog vodstva i simptoma sagorijevanja mijenja ovisno o stupnju situacijske snage, na način da postaje značajno veća što je situacijska snaga na poslu slabija.

## Literatura

- Alaybek, B., Dalal, R. S., Sheng, Z., Morris, A. G., Tomassetti, A. J., & Holland, S. J. (2017). Situational Strength Cues from Social Sources at Work: Relative Importance and Mediated Effects. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01512>
- Arfat, Y., Mehmood, K., Rehman, M., & Saleem, R. (2017). The role of leadership in work engagement: The moderating role of a bureaucratic and supportive culture. *Pakistan Business Review*, 19(3), 688-705. <https://core.ac.uk/download/pdf/268591403.pdf>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–resources theory: Taking Stock and Looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.52.2.130>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. In *Google Books*. Simon and Schuster. [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=dMMEnn-OJQMC&oi=fnd&pg=PT16&ots=EuUGrvvVeJ&sig=Bj-kGoCp\\_3LX4i\\_M0gpzdxLOahc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=dMMEnn-OJQMC&oi=fnd&pg=PT16&ots=EuUGrvvVeJ&sig=Bj-kGoCp_3LX4i_M0gpzdxLOahc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

- Bhowmick, S., & Mulla, Z. (2020). Who Gets Burnout and When? The Role of Personality, Job Control, and Organizational Identification in Predicting Burnout Among Police Officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36(2). <https://doi.org/10.1007/s11896-020-09407-w>
- Blau, P. M. (1956). *Bureaucracy in modern society*. Crown Publishing Group/Random House.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357–1367. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1357>
- Brandt, T. i Laiho, M. (2013). Gender and personality in transformational leadership context, an examination of leader and subordinate perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 44-66. <https://doi.org/10.1108/01437731311289965>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., & Maduro, V. (2014). Uncovering the Underlying Relationship Between Transformational Leaders and Followers' Task Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 194–203. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000118>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/a:1022991115523>
- Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2004). Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 937–950. <https://doi.org/10.1002/job.292>
- Cohen, S., Janicki-Deverts, D., & Miller, G. E. (2007). Psychological Stress and Disease. *JAMA*, 298(14), 1685. <https://doi.org/10.1001/jama.298.14.1685>
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00012-0)
- Cooper, W. H., & Withey, M. J. (2009). The Strong Situation Hypothesis. *Personality and Social Psychology Review*, 13(1), 62–72. <https://doi.org/10.1177/1088868308329378>
- Copp, M. (1998). When Emotion Work is Doomed to Fail: Ideological and Structural Constraints on Emotion Management. *Symbolic Interaction*, 21(3), 299–328. <https://doi.org/10.1525/si.1998.21.3.299>
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–656. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210153>

- Cramer, M. E., Atwood, J. R., & Stoner, J. A. (2006). Measuring Community Coalition Effectiveness Using the ICEc Instrument. *Public Health Nursing, 23*(1), 74–87. <https://doi.org/10.1111/j.0737-1209.2006.230111.x>
- Darr, W. (2011). Military Personality Research: A Meta-Analysis of the Self Description Inventory. *Military Psychology, 23*(3), 272–296. <https://doi.org/10.1080/08995605.2011.570583>
- Day, A., Crown, S. N., & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science, 100*(Part A), 4–12. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.004>
- De Beer, L. T., Pienaar, J., & Rothmann, S. (2016). Job Burnout, Work Engagement and Self-reported Treatment for Health Conditions in South Africa. *Stress and Health, 32*(1), 36–46. <https://doi.org/10.1002/smi.2576>
- De Beer, L. T., Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2022). Investigating the validity of the short form Burnout Assessment Tool: A job demands-resources approach. *African Journal of Psychological Assessment, 4*(0). <https://doi.org/10.4102/ajopa.v4i0.95>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Elsass, P. M., & Veiga, J. F. (1997). Job control and job strain: A test of three models. *Journal of Occupational Health Psychology, 2*(3), 195–211. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.3.195>
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress, 29*(1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS (3rd Edition)*. SAGE Publications Ltd.
- Frone, M. R. (2008). Are work stressors related to employee substance use? The importance of temporal context assessments of alcohol and illicit drug use. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 199–206. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.199>
- García-Arroyo, J., Cárdenas Moncayo, I., Gómez García, A. R., & Osca Segovia, A. (2020). Understanding the Relationship between Situational Strength and

- Burnout: A Multi-Sample Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 162. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010162>
- Garcia, C. D. L., Abreu, L. C. D., Ramos, J. L. S., Castro, C. F. D. D., Smiderle, F. R. N., Santos, J. A. D., & Bezerra, I. M. P. (2019). Influence of burnout on patient safety: systematic review and meta-analysis. *Medicina*, 55(9), 553. <https://doi.org/10.3390/medicina55090553>
- Garton, E. (2017, April 6). *Employee Burnout Is a Problem with the Company, Not the Person*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/04/employee-burnout-is-a-problem-with-the-company-not-the-person>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2016). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press.
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58–75. <https://doi.org/10.1080/13594320601084558>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>
- Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2021). Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic. *Information*, 12(8), 293. <https://doi.org/10.3390/info12080293>
- Kalimo, R., Tenkanen, L., Härmä, M., Poppius, E., & Heinsalmi, P. (2000). Job stress and sleep disorders: findings from the Helsinki Heart Study. *Stress Medicine*, 16(2), 65-75. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1700\(200003\)16:2<65::AID-SMI834>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1700(200003)16:2<65::AID-SMI834>3.0.CO;2-8)

- Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 15(7), 731–739. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00741.x>
- Katare, B., Marshall, M. I., & Valdivia, C. B. (2021). Bend or break? Small business survival and strategies during the COVID-19 shock. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 61, 102332. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102332>
- Kim, H. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry and Endodontics*, 38(1), 52-54. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer publishing company, Inc.
- Maslach, C. (2003). *Burnout : the cost of caring*. Malor Books.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941–949. <https://doi.org/10.1243/09544054jem499>
- Matthews, R. A., Pineault, L., & Hong, Y.-H. (2022). Normalizing the Use of Single-Item Measures: Validation of the Single-Item Compendium for Organizational Psychology. *Journal of Business and Psychology*, 37(4), 639–673. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09813-3>
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(02\)00143-1](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00143-1)
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Hermida, R. (2010). A Review and Synthesis of Situational Strength in the Organizational Sciences. *Journal of Management*, 36(1), 121–140. <https://doi.org/10.1177/0149206309349309>
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., José, I. J., Hermida, R., Chen, T. R., Vega, R. P., Brooks, C. K., & Khare, V. P. (2014). Measuring Job-Related Situational Strength and Assessing Its Interactive Effects With Personality on Voluntary Work Behavior. *Journal of Management*, 40(4), 1010–1041. <https://doi.org/10.1177/0149206311425613>



- Morrison, D., Cordery, J., Girardi, A., & Payne, R. (2005). Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 59–79. <https://doi.org/10.1080/13594320444000272>
- Murphy, L. R., DuBois, D., & Hurrell, J. J. (1986). Accident reduction through stress management. *Journal of Business and Psychology*, 1(1), 5–18. <https://doi.org/10.1007/bf01014163>
- Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(4), 382–390. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.4.382>
- Park, H. I., Jacob, A. C., Wagner, S. H., & Baiden, M. (2014). Job Control and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model. *Applied Psychology*, 63(4), 607–642. <https://doi.org/10.1111/apps.12008>
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80–109. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180260>
- Platt, J. R. (1964). Strong Inference: Certain systematic methods of scientific thinking may produce much more rapid progress than others. *Science*, 146(3642), 347–353. <https://doi.org/10.1126/science.146.3642.347>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1107–1119. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.006>
- Reuvers, M., van Engen, M.L., Vinkenbug, C.J. i Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227- 244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x>
- Roczniowska, M., & Bakker, A. B. (2021). Burnout and self-regulation failure: A diary study of self-undermining and job crafting among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 77(8). <https://doi.org/10.1111/jan.14872>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. de. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLOS ONE*, *12*(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Schaufeli, W.B., De Witte, H. & Desart, S. (2020). Manual Burnout Assessment Tool (BAT) – Version 2.0. KU Leuven, Belgium: Unpublished internal report.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2014). Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 294–320). John Wiley & Sons, Ltd.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart The views expressed in *Work & Stress* Commentaries are those of the author(s), and do not necessarily represent those of any other person or organization, or of the journal. *Work & Stress*, *19*(3), 256–262. <https://doi.org/10.1080/02678370500385913>
- Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R., Litaker, D., Wilson, M., Kastner, M., & Fischer, J. (2014). Psychosocial resources and the relationship between transformational leadership and employees' psychological strain. *Work*, *49*(2), 315–324. <https://doi.org/10.3233/wor-131713>
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 257–283. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00014-4)
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, *24*(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, *39*(11), 1005–1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Sulea, C., van Beek, I., Sarbescu, P., Virga, D., & Schaufeli, W. B. (2015). Engagement, boredom, and burnout among students: Basic need satisfaction matters more than personality traits. *Learning and Individual Differences*, *42*, 132–138. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2015.08.018>
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, *20*(4), 316–334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- Tomas, J., Maslić Seršić, D., Mikac, U., Rebernjak, B., Buško, V., & De Witte, H. (2023). Validation of the Croatian version of the short form of the Burnout Assessment

Tool: Findings from a nationally representative sample. *International Journal of Selection and Assessment*. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12447>

- Tosi, H. L. (1991). The organization as a context for leadership theory: A multilevel approach. *The Leadership Quarterly*, 2(3), 205–228. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90011-p](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90011-p)
- van Beek, I., Kranenburg, I., Reijseger, G., Taris, T., & Schaufeli, W. (2014). Bevlogenheid en werkverslaving. *Gedrag & Organisatie*, 27(4). <https://doi.org/10.5117/2014.027.004.385>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- World Health Organization. (2019, May). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

## Prilozi

### Prilog A

*Globalna ljestvica transformacijskog rukovođenja (Carless i sur., 2000)*

*Uputa:*

Ispod se nalazi nekoliko tvrdnji koje opisuju neka ponašanja rukovoditelja. Koristeći ispod navedenu skalu odgovora, označite koliko se često **Vaš/a nadređeni/a** ponaša onako kako to tvrdnja opisuje na ljestvici od 1 (nikada) do 5 (vrlo često, ako ne i uvijek).

1	2	3	4	5
Nikada	Rijetko	Ponekad	Vrlo često	Vrlo često, ako ne i uvijek

*Čestice:*

1. Iznosi jasnu i pozitivnu viziju budućnosti.
2. Ponaša se prema zaposlenicima kao osobama te podržava i ohrabruje njihov razvoj.
3. Pruža zaposlenicima ohrabrenje i odobravanje.
4. Potiče povjerenje, međusobnu povezanost i suradnju članova tima.
5. Ohrabruje da se o problemima razmišlja na novi način i preispituje pretpostavke.
6. Jasan je u vlastitim vrijednostima te radi ono što propovijeda.
7. Ulijeva povjerenje i poštovanje u drugima te me potiče vlastitom visokom kompetentnošću.

*Sagorijevanje na poslu (BAT)*

*Uputa:*

U nastavku se nalazi niz tvrdnji koje opisuju kako se osjećate vezano uz svoj posao. Molimo naznačite koliko se često tako osjećate na ljestvici od 1 (nikad) do 5 (uvijek).

1	2	3	4	5
Nikada	Rijetko	Ponekad	Vrlo često	Uvijek

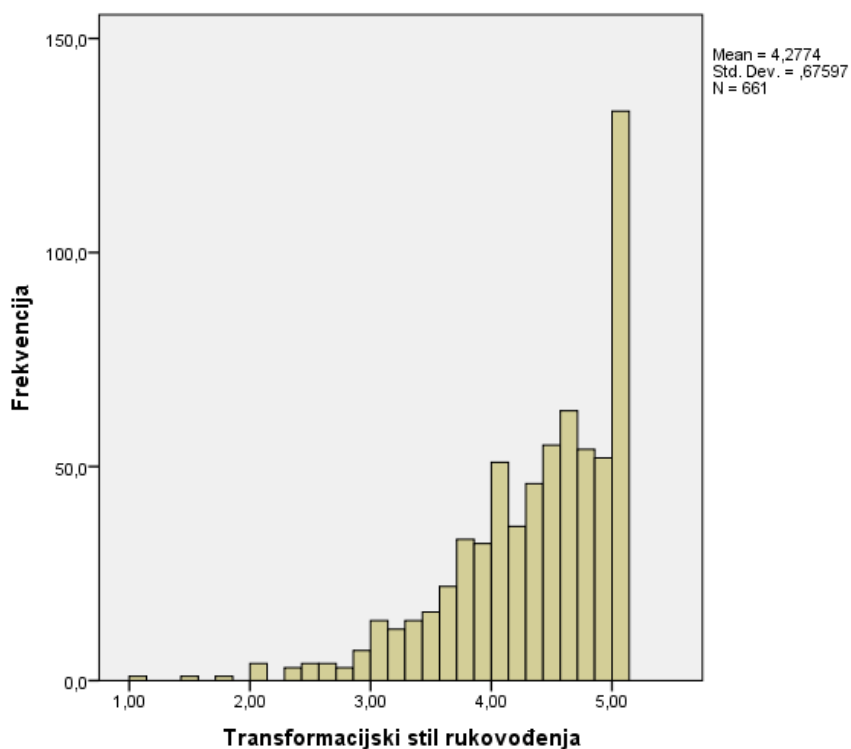
Čestice:

1. Na svom se poslu osjećam psihički iscrpljeno.
2. Nakon posla mi je teško obnoviti energiju.
3. Na svom se poslu osjećam fizički iscrpljeno.
4. Teško mi je pronaći bilo kakav entuzijizam za posao.
5. Osjećam snažnu averziju prema svom poslu.
6. Ciničan/na sam oko toga koliko moj posao znači drugima.

## Prilog B

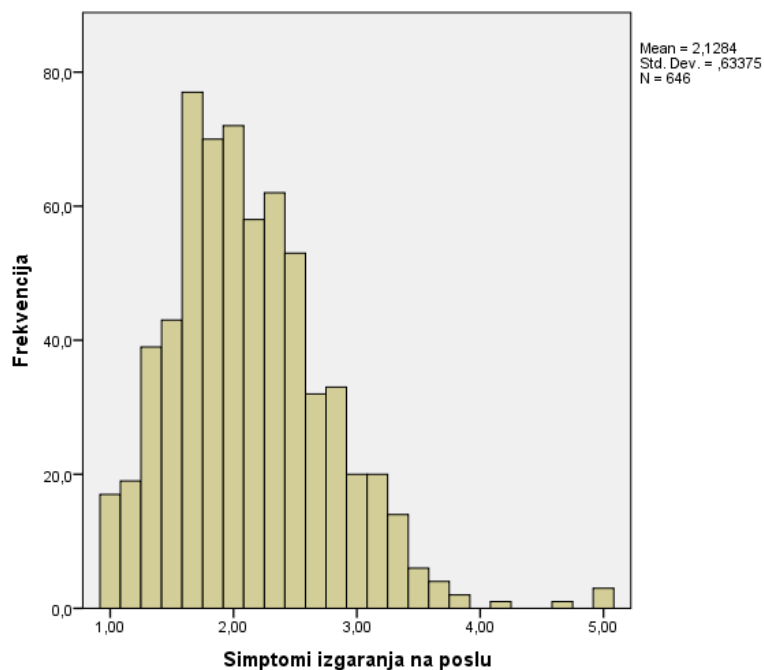
### Slika B.1

Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na mjeri transformacijskog stila rukovođenja (N=661)



### Slika B.2

Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na mjeri simptoma sagorijevanja na poslu (N=646)



### Slika B.3

Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na mjeri situacijske snage na poslu (N=639)

