

ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВИ ВО КОНТЕКСТОТ НА МОДЕЛОТ РАБОТНИ БАРАЊА-РЕСУРСИ (JD-R МОДЕЛ)

Фросина Ристовска¹

Друштво за истражување и услуги СПОЦК И НАВИС ДООЕЛ Скопје

Кратка содржина

Во изминатите години бројните теоретски концепти се обидуваат на различен начин да изнајдат поврзаност помеѓу различните карактеристики на работата и лидерските стилови во однос со добросостојбата на вработените. Меѓу најчесто цитираните модели е моделот на работни барања-ресурси (Job demands-resources model, понатаму во текстот JD-R) кој е базиран на претпоставката дека иако секоја одделна професија има свои карактеристики кои како такви може да придонесат кон и се релевантни за здравјето на работното место на секоја индивидуа, сепак истите може да бидат поделени на две пошироки категории – работни барања и работни ресурси. Различните стилови на лидерство, во контекст на непредвидливиот, нејасен и комплексен свет во кој коегзистираме, може да се сметаат како работни ресурси, поточно како влијателни социјални и организациски аспекти на работата кои придонесуваат не само кон поголема добросостојба на вработените туку и кон поголема организациска ефикасност. Моделот на целокупно лидерство на лидерството гледа како на континуум, протегајќи се од менаџментот без лична одговорност и без одлучување на менаџерот на најниското ниво, до идеализираното влијание на највиокото ниво. Но, без оглед на практикуваниот лидерски стил на секој од лидерите, она што се наметнува како потреба низ призмата на JD-R моделот е вертикален развој на лидерите на начин на кој тие ќе успеат да направат поголема смисла од светот на покомплексен и поинклузивен начин.

Клучни зборови: *целокупно лидерство, JD-R модел, вертикален развој, добросостојба*

¹ frosina.ristovska@thebigsearch.com
frosina.ristovska@gmail.com

Бројните теоретски концепти се обидуваат на различен начин да изнајдат поврзаност помеѓу различните карактеристики на работата и лидерските стилови во однос со добросостојбата на вработените. Притоа, во објаснувањето на тоа како овие различни појави влијаат врз добросостојбата на вработените, секој истражувач тргнува низ различни перспективи. Моделот на работни барања-ресурси (JD-R модел) е базиран на претпоставката дека, иако секоја одделна професија има свои карактеристики кои како такви може да придонесат кон и се релевантни за здравјето на работното место на секоја индивидуа, сепак истите може да бидат поделени на две пошироки категории – работни барања и работни ресурси. Значајно е да се истакне дека работните барања и работните ресурси не се само карактеристики на работата на ниво на задача, туку истовремено претставуваат и социјални и организациски фактори кои се важни за добросостојбата на вработените. JD-R моделот на работните ресурси гледа како на сите физички, психолошки, социјални или организациски аспекти на работата кои се или функционални во постигнување на работните цели, ги намалуваат барањата на работата и поврзаните физиолошки и психолошки трошоци, или стимулираат личен раст, учење и развој (Bakker & Demerouti, 2007). Работните барања пак, се дефинираат како сите оние физички, психолошки, социјални или организациски аспекти од работата кои бараат продолжен физички и/или психолошки (емотивен или когнитивен) напор или вештини и оттука се поврзани со одредени физиолошки и/или психолошки страдања (Bakker & Demerouti, 2007).

JD-R моделот интегрира два базични психолошки процеси. Процес на стрес, кој се покренува како резултат на големи работни барања и недостаток на ресурси кои преку согорувањето може да доведат до негативни исходи како отсуство од работа, слаба перформанса и ниска приврзаност кон организацијата. Вториот процес е мотивациски процес, кој се покренува преку работните ресурси и преку работната ангажираност може да доведе до позитивни исходи како што се повисока приврзаност кон организацијата, намера да се остане на работното место, безбедност на вработените и супериорна работна перформанса (Schaufeli, 2017).

Поконкретно, кога станува збор за добросостојба, JD-R моделот предлага два процеси - работните барања придонесуваат кон оптовареност, додека работните ресурси ја зголемуваат мотивацијата (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Поспецифично, во мотивацискиот процес работните ресурси го опфаќаат и негуваат мотивацискиот аспект на добросостојбата, како што е работната ангажираност. Процесот на нарушување на здравјето е карактеризиран преку намалување на енергијата – високите

работни барања ги исцрпуваат менталните и физичките ресурси на вработените, и на тој начин водат кон реакции на оптовареност како што е професионалното согорување (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Оптовареноста понатаму води кон негативни организациски исходи како што се зголемен број на откази, споредено со тоа дека работната ангажираност се очекува да ја зголеми организациската лојалност.

Според JD-R моделот, степенот до кој работните барања се негативни или неповолни за добросостојбата на вработениот, главно зависи од улогата на закрепнувањето (Bakker & Demerouti, 2007). Во таа насока, JD-R моделот се потпира на напор-закрепнување моделот (effort-recovery model) (Meijman & Mulder, 1998). Работните барања се претвораат во стресори доколку вработениот соодветно се нема закрепнато од претходниот висок напор, односно, кога постои несовпаѓање помеѓу моменталната состојба и бараната состојба на индивидуата (Meijman & Mulder, 1998). Во оваа ситуација, JD-R моделот се поврзува со компензаторно регулаторниот модел (compensatory control model) (Robert & Hockey, 1997) кој се однесува на одлуките за загубите и придобивките кои луѓето ги прават кога работат под стрес и се обидуваат да ја заштитат својата перформанса додека едновременно се обидуваат да го редуцираат трошокот на енергија којшто е инвестиран. Со цел да се одржи преферираното ниво на перформанса, потребен е зголемен субјективен напор (компензаторен напор), што од своја страна резултира со бихевиорални и физиолошки трошоци кои се нездрави доколку ваквата ситуација продолжи долго време.

Доколку се земат сите овие нешта предвид, работните барања кои се стресни независно од нивото на закрепнување се всушност работни барања кои се ненадејни и неочекувани и како такви претставуваат пречка. На пример, нејасните улоги, организациските препреки или неправедното однесување на раководителите предизвикуваат стрес дури и кога вработениот доволно закрепнал. Предизвикувачките барања исто така може да се претворат во стрес, односно во ситуации во кои нема доволно закрепнување. Оттука, и работните ресурси и работните барања може да придонесат кон согорување. Преку зголемување на ресурсите, како што се социјалната поддршка, контрола на работното место и фидбек, едновременно се постигнува и превенирање на согорувањето и поттикнување на ангажираноста. Интересно е дека намалувањето на барањата, како што се обем на работа, конфликти и несигурност на работното место влијаат само на согорувањето.

Како се вклопува лидерството во комплексната слика на JD-R моделот и добросостојбата на вработениот

Лидерството се поврзува и со позитивните и со негативните исходи на вработените кои се релевантни за здравјето и за безбедноста на работното место. Дека лидерството влијае на добросостојбата на индивидуата не е изненадување за кој било вработен, она што може да биде изненадувачки е всушност колкав е спектарот на влијание кое лидерството може да го има. Квалитетот на лидерството се поврзува со бројни исходи во склоп на психологијата на здравјето на работното место: позитивни исходи како што се психолошка добросостојба (Arnold et al., 2007) и клима на безбедност во организацијата (Zohar, 2002), но и со негативни исходи како што се стрес на вработениот (Offermann & Hellmann, 1996), кардиоваскуларни заболувања (Wager et al., 2005), како и однесувања поврзани со здравјето како што е злоупотреба на супстанции (Bamberger & Bacharach, 2006).

Тргувајќи од сè она што е погоренапишано станува јасно дека различните стилови на лидерство може да се сметаат како работни ресурси, поточно како влијателни социјални и организациски аспекти на работата кои придонесуваат не само кон поголема добросостојба на вработените туку и кон поголема организациска ефикасност. Во контекст на модерното работење каде што има зголемен притисок и барања за продуктивност, лидерството се гледа како алатка за зголемување на мотивацијата и добросостојбата, како и алатка во управување со ризиците кои се поврзани со нарушено здравје и добросостојба помеѓу вработените. Скорешните истражувања покажуваат дека лидерството има големо влијание на работното оптоварување на вработените како и на афективната добросостојба, но патеките на влијание сè уште не се најдобро познати (Skakon et al., 2010).

Добро е познато дека лидерите, како резултат на нивната моќ, имаат важна улога во перформансата и добросостојбата на вработените во една организација (Kelloway & Barling, 2010). Неколку истражувања ја потврдуваат поврзаноста помеѓу однесувањето на лидерите и добросостојбата на вработените, истакнувајќи ги поддршката, овластувањето на вработените и однесувањето со уважување кон вработените (Donaldson-Feilder et al., 2013; Kuoppala et al., 2008; Skakon et al., 2010). Различните лидерски стилови кои се практикуваат од страна на лидерите во работните организации може да ги мотивираат вработените екстринзички преку потпомагање на постигнувањето на целите или преку креирање интринзичка мотивација преку стимулирање личен раст и развој и континуирано учење. Што се однесува до улогата во интринзичката мотивација, работните ресурси во JD-R моделот ги задоволуваат основните човекови потреби како што се потребата за автономија, поврзаност и

компетентност како што е презентирани во самодетерминирачката теорија за мотивација (Ryan & Deci, 2000). Лидерството може да го поттикне или да го блокира мотивацискиот потенцијал кој е поврзан со овие базични потреби и токму заради тоа игра значајна улога во мотивацијата и добросостојбата на вработените. Оттука, лидерскиот стил кој вклучува нефер однос може да биде сметан за барање на работата затоа што справувањето со овие форми на лидерство бара дополнителен напор од вработениот и се очекува да доведе до психолошко трошење и редуцирање на енергијата.

Добрите лидери креираат работна средина која воспоставува услови за да се избегне согорување и да се зголеми работната ангажираност (Shuck & Herd, 2012). Во рамките на JD-R моделот тоа значи дека лидерите управуваат со работните барања и работните ресурси на начин на кој превенираат согорување и промовираат работна ангажираност. Поконкретно, лидерите им обезбедуваат на своите следбеници организациски ресурси преку зголемување на усогласеноста, конгруентноста, довербата и праведноста и едновременно минимизирање на организациските барања, како на пример намалување на бирократијата и адекватно управување со организациските промени. Кога лидерството не е ниту инспиративно, ниту пак придонесува кон зајакнување или поврзување многу веројатно е вработените да искушат високи работни барања и недостаток на ресурси што може да резултира со зголемен ризик за професионално согорување.

Стилот на лидерот е еден од четирите главни психосоцијални аспекти на работата кои се поврзани со добросостојбата на вработените и професионалното здравје на работните места во овој век, од аспект на тоа дека лидерите имаат големо влијание врз барањата на работата, контролата и социјалната поддршка (Gilbreath & Venson, 2004).

Модел на целокупно лидерство и битноста на вертикалниот развој на лидерството

Во литературата согласно теоретската рамка од која секој модел поаѓа може да се најдат бројни модели кои се обидуваат да ги објаснат различните стилови на лидерство – универзални теории за лидерство, бихевиорални, компензаторни, теории за харизматично и трансформациско лидерство. Покрај овие теории, последните истражувања најголемиот фокус го ставаат на моделот на целокупно лидерство развиен од Бас и Аволио (Bass & Avolio, 1994). Согласно овој модел она што ги разликува ефективните од неефективните лидери е способноста да се користи цел опсег на лидерски однесувања. Овој модел е базиран на повеќе од 100 години истражувања во лидерство-

то, и како таков прави идентификација на трансакциски и трансформациски однесувања. Трансакциските однесувања вклучуваат менаџментот без лична одговорност и без одлучување на менаџерот (слободен стил/Laissez-faire лидерскиот стил), менаџмент заснован на исклучоци и менаџмент со компензации. Трансформациските однесувања пак, од друга страна вклучуваат интелектуална стимулација (размислување надвор од кутијата), идеализирано влијание, инспиративна мотивација и индивидуално внимание/уважување (Bass & Avolio, 1995). Досегашните истражувања покажуваат дека лидерите кои можат да ги практикуваат овие четири вида на однесување добиваат дополнителен труд и вложување од страна на вработените, вработените искусуваат повисок степен на задоволство и поголема продуктивност и ефективност на организацијата. Според моделот на целокупно лидерство трансакциските лидери водат преку социјални размени, додека трансформациските лидери им помагаат на вработените континуирано да се развиваат и ги мотивираат и инспирираат да постигнат високи нивоа на успех. Ефектите од трансформациското лидерство се пренесуваат и низ другите нивоа на организацијата (Bass et al., 1987).

Согласно моделот на целокупно лидерство, лидерството се гледа како континуум, протегајќи се од менаџментот без лична одговорност и без одлучување на менаџерот на најниското ниво, до идеализираното влијание на менаџмент во организацијата на највисокото ниво, што всушност може да се поврзе со она што Рук и Торберт (Rooke & Torbert, 2005) го објаснуваат преку нивното видување на вертикален развој на лидерството.

Секоја организација има потреба од трансформациски лидери кои придонесуваат кон промени што ја поттикнуваат профитабилноста и ги менуваат правилата на игра во индустриите, а притоа придонесуваат и кон добросостојбата и развојот на вработените, нешто што стана особено видливо и значајно во период на пандемија, при што неизвесноста и комплексноста станаа дел од полето во кое коегзистираат организациите. Се наметнува прашањето како голем дел од компаниите не успеваат да го постигнат ова, и да им помогнат на своите лидери да се развијат и трансформираат во трансформациски лидери. Вертикалниот развој на лидерството е нова перспектива која уважува дека одличните лидери не се разликуваат согласно нивната личност или филозофија туку преку нивната акциона логика, односно според начинот на кој тие ги интерпретираат сопствените и однесувањата на другите, и преку начинот на којшто ја одржуваат моќта или се заштиткуваат од потенцијални закани.

За да може уште полесно да се разбере вертикалниот развој, најлесно е истиот да се спореди со хоризонталниот развој. Вертикалниот развој се од-

несува на проширување на видикот, односно менување на начнот на кој размислува и се однесува лидерот, додека хоризонталниот развој се однесува на збогатување на репертоарот на алатки кои му се на располагање, како нови вештини, знаење и компетенции. Поконкретно, вертикалниот развој не вклучува тренинг на лидерот за дополнителни вештини, туку трансформирање на начините на кои лидерот мисли. На овој начин, вертикалниот развој влијае на начинот на кој лидерот се однесува и она што го прави, односно лидерот има многу поголема свесност за себе, тој е пофлексибилен и приспособлив, отворен кон соработка.

Некои лидери се потпираат на акциона логика која ја намалува организациската перформанса. Согласно вертикалниот развој на лидерство, лидерите може да се движат низ неколку фази во развојот на акционата логика – опортунисти, дипломати, експерти, постигнувачи, индивидуалисти, стратегисти и последната форма се алхемичари. Опортунистите на пример, веруваат во победа на кој било начин и многу често ги злоупотребуваат останатите вработени за сопствени цели. Стратегистите пак, веруваат дека секој аспект од организацијата е отворен за дискусија и трансформација, при што нивната акциона логика им дозволува да ги предизвикаат перцепциите и верувањата кои ги ограничуваат нивните организации, креирајќи споделени визији и водење прагматични иницијативи кои се неопходни за да се реализираат визиите. Алхемичарите од друга страна како највисока форма во вертикалниот развој на лидерството генерираат социјални трансформации и прават значајни промени во организациите (Rooke & Torbert, 2005).

Со оглед на пандемијата (COVID-19) која сè уште е актуелна, потребата од вертикален развој на лидерството станува уште поголема фигура, со оглед на тоа дека организациите мора да останат постојано будни за сите рани предупредувачки знаци и да можат соодветно да одговорат на истите. На светско ниво, многу од лидерите беа и сè уште се соочени со предизвикот приоритет да им биде грижата за вработените. Токму оваа грижа за вработените, направи нов увид поврзан со фактот дека грижата за вработените резултира со зголемен промет и ефективност, и воедно се утврди дека кога лидерскиот стил кој се практикува не е ригиден, вработените се креативни и многу повеќе посветени.

Значајноста на вертикалниот развој на лидерство во JD-R моделот

Лидерите претставуваат значаен дел од работата на вработените лица и преку нивниот лидерски стил може да придонесат значајно кон тоа како работното искуство е во целост доживеано – дали како пријатно или непријатно

искуство (Schyns & Schilling, 2013). Комплексната поврзаност помеѓу лидерскиот стил и добросостојбата на вработените, аспектите на работното опкружување и согорувањето како такви биле истражувани одделно во бројни студии (Hetland et al., 2007; Hildenbrand et al., 2018; Rowold & Scholtz, 2009). Релацијата со формалниот лидер е особено значајна заради неколку причини. Најпрво, лидерите во организациите служат како модели на однесување за останатите вработени, што би значело дека тие може да моделираат безбедни или небезбедни работни процедури кои понатаму ќе имаат последици врз желбата вработените да се ангажираат во безбедни работни процедури. Дополнително, со оглед на тоа дека лидерите поседуваат формална моќ, тие се во позиција и да спроведат систем на награди и казни. Како резултат на тоа, начинот на кој лидерите се во интеракција со вработените има поголемо влијание врз добросостојбата на вработените. Лидерите едновременно понекогаш носат одлуки кои негативно влијаат на вработените и претставуваат дополнителен стресор. Односно лидерите може да бидат една од основните причини за организациски стрес.

JD-R моделот е корисна рамка за да се разберат барањата и ресурсите на работното место. Според овој модел, високите работни барања преку професионалното согорување водат кон негативни исходи како на пример нарушувања на добросостојбата преку процесот на стрес, додека пак работните ресурси преку работната ангажираност водат кон позитивни исходи што е поврзано со процесот на мотивација. Во овој модел лидерството се смета за значаен ресурс и претставува корисна рамка за разбирање на релацијата помеѓу лидерството и добросостојбата, особено ако се има на ум дека лидерството има влијание врз афективната добросостојба на вработениот и неговата/нејзината издржливост (Skakon et al., 2010). Се претпоставува дека лидерите имаат задача да прават баланс помеѓу работните барања и работните ресурси на нивните следбеници на начин на кој тие ќе останат здрави, мотивирани и продуктивни (Schaufeli, 2015). Потенцијалот на лидерството да влијае позитивно или негативно е посредуван преку имплицитниот и експлицитниот начин на кој лидерите ги комуницираат клучните вредности, кои понатаму ги обликуваат однесувањата на вработените.

Есенцијата на трансформациското лидерство може да биде сумирана на начин на кој трансформациските лидери се во можност да им помогнат на вработените да станат свесни за важноста и повисоката цел во нивната работа, да го премостат фокусот од интерес само за себе кон интерес за споделеното добро и како резултат на тоа да постигнат повеќе од примарно планираното (Bass, 1985; Yukl, 1999). На бихевиорално ниво овие лидери прет-

ставуваат модел со јасно изразени вредности, поттикнуваат размислување на нов начин за сите теми и проблеми кои може да се појават и развиваат доверба и вклученост и ангажираност помеѓу сите членови на групата едновремено обезбедувајќи индивидуализирана поддршка за секој вработен (Carless et al., 2000).

Средината во која ние живееме и работиме е исклучително комплексна и токму поради тоа лидерите мора постојано да се надоградуваат и растат доколку сакаат да креираат здрави работни средини и здрави организации. Дополнително, неопходно е лидерите да ги балансираат работните барања и работните ресурси на вработените на начин на кој тие ќе останат здрави, мотивирани и продуктивни. Ова може да се постигне преку соодветно распределување на ресурсите и менаџирање на барањата. Потребно е да се истакне дека вертикалниот развој на лидерите не го заменува хоризонталниот развој, туку дека двата се подеднакво значајни. Во минатото акцентот беше ставен на хоризонталниот развој и на стекнување вештини и методологии, а многу малку внимание беше посветено на менување на погледите на лидерите. Преку фокусирање на двата пристапи, компаниите може да развијат лидери кои ќе ја имаат мудроста да ја изберат правилната стратегија (вертикален развој) и вештини истата да ја имплементираат (хоризонтален развој). Оттука, без оглед на практикуванот лидерски стил на секој од лидерите, она што се наметнува како потреба низ призмата на JD-R моделот, имајќи на ум дека лидерскиот стил може да биде сметан за работен ресурс, е вертикален развој на лидерите на начин на кој тие ќе успеат да направат поголема смисла од светот на покомплексен и поинклузивен начин. Соодветната обука на лидерите за да развијат трансформациски лидерски способности и да се придвижат на повисоко ниво на вертикален развој на лидерството може да биде корисна во процесот на градење здрава работна средина која ќе придонесе кон поголема работна ангажираност, поголемо задоволство и задржување на персоналот, дури и во времиња кои се комплексни и неизвесни. Во таа смисла се чини дека развојот на лидерите може да биде ветувачка примарна интервенција која е фокусирана директно на подобрување на условите на работното место кои понатаму водат кон поголема добросостојба на вработените.

Литература

- 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>
- 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>
- Bamberger, P.A., & Bacharach, S.B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations, 59*(6), 723-752. <https://doi.org/10.1177/0018726706066852>
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire (form R, revised)*. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., Waldman, D., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group and Organization Management, 12*(1), 73-87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>
- 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>
- Donaldson-Feilder, E., Munir, F. & Lewis, R. (2013). Leadership and employee well-being. In H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman, and J. Passmore (Eds.). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development* (pp. 155-173). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch8>
- 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>
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(1), 31-43. <https://doi.org/10.1037/ocp0000051>

- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress, 24*(3), 260–279. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*(8), 904–915. DOI:10.1097/JOM.0b013e31817e918d
- 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>
- Robert, G. & Hockey, J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology, 45, 1*(3), 73–93. [https://doi.org/10.1016/S0301-0511\(96\)05223-4](https://doi.org/10.1016/S0301-0511(96)05223-4)
- Rooke, D., & Torbert, W. (2005). Seven transformations of leadership. *Harvard business review, 83*(4), 66–76, 133.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. *Leadership Review, 9*, 35–48.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics, 46*(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International, 20*(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Shuck, B. and Herd, A.M. (2012). Employee engagement and leadership: exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resources Management Review, 11*(2), 156–181. <https://doi.org/10.1177/1534484312438211>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly, 24*(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leader's well-being, behaviors 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>
- Wager, N., Feldman, G., & Hussey, T. (2003). The effect on ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 468-474. <http://dx.doi.org/10.1136/oem.60.7.468>
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Zohar, D. (2002). Modifying supervisory practices to improve submit safety: A leadership based intervention model. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 156-163. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.156>

LEADERSHIP STYLES IN THE CONTEXT OF THE JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL (JD-R MODEL)

Frosina Ristovska

Abstract

In recent years, numerous theoretical concepts have tried in different ways to find a connection between different characteristics of work and leadership styles in relation to the well-being of employees. One of the most frequently cited models is the Job demands-resources model (in the following text JD-R) which is based on the assumption that although each profession has its own characteristics that as such can contribute to and are relevant to the health in the workplace of each individual, still they can be divided into two broad categories - job demands and job resources. Different leadership styles in the context of unpredictable, ambiguous and complex world in which we coexist, can be considered as work resources, more precisely as influential social and organizational aspects of work that contribute not only to greater employee well-being but also to greater organizational efficiency. The full range leadership model sees leadership as a continuum, stretching from management without personal responsibility and without the decision of the manager at the lowest level, to the idealized influence at the highest level. But regardless of the practicing leadership style of each of the leaders, what emerges as a need through the prism of the JD-R model is the vertical leadership development in a way that they will be able to make more sense of the world in a more complex and inclusive way

Keywords: *full range leadership, JD-R model, vertical development, wellbeing*