

# Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba

Vlado Dimovski<sup>1</sup>, Matej Černe<sup>2</sup>, Sandra Penger<sup>1</sup>, Miha Škerlavaj<sup>1</sup>, Miha Marič<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija, vlado.dimovski@ef.uni-lj.si, sandra.penger@ef.uni-lj.si, miha.skerlavaj@ef.uni-lj.si

<sup>2</sup>Center odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno kontrolo – COBIK, Velika pot 22, 5250 Solkan, Slovenija, matej.cerne@cobik.si

<sup>3</sup>Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, miha.maric@fov.uni-mb.si

Avtentično vodenje je v zadnjem času zelo popularno znanstveno področje, na katerem pa so kvantitativne analize maloštevilne. Cilj prispevka je razviti raziskovalni model vpliva avtentičnega vodenja na avtentično sledenje in na rezultate z vidika zaposlenih ter ga z empirično kvantitativno raziskavo potrditi z linearnim strukturnim modeliranjem na vzorcu vseh 22 vodij in 289 njihovih zaposlenih v slovenskem podjetju s približno 500 zaposlenih. Konstrukt avtentičnega vodenja v raziskovalnem modelu sestavljajo samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje. Rezultati so pokazali, da zaznana avtentičnost vodje vpliva na avtentično sledenje. Razviden je tudi pozitiven vpliv avtentičnega sledenja na rezultate. Na podlagi rezultatov smo potrdili, da avtentični vodje ustvarjajo nove avtentične zaposlene, razvijajo njihove avtentične značilnosti in sposobnosti, kar ima za posledico zadovoljstvo zaposlenih, njihovo pripadnost in dobro vzdušje v kolektivu.

**Ključne besede:** avtentično vodenje, avtentično sledenje, konstrukt, zaznavanje

## 1 Uvod

Na področju vodenja se je po letu 2003 pojavilo novo področje preučevanja, avtentično vodenje. Razlog za nastanek tega konstrukta so turbulentni časi, polni hitrih sprememb (Avolio in Gardner, 2005: 316), družbeni izzivi in grožnje na globalni ravni, kot so terorizem, nihanje borznih tečajev, spreminjanje moči v svetovnem gospodarstvu ter škandali, povezani z neetičnim obnašanjem vodij (Cooper et al., 2005: 476-477; Walumbwa et al., 2008: 90).

Na preučevanem področju smo priča številnim teoretičnim prispevkom, zelo malo pa je kvantitativnih analiz, pa še te merijo vpliv avtentičnosti na katerega od rezultatov z vidika zaposlenih in pri tem ne sledijo procesu razvoja avtentičnega vodenja, saj zanemarjajo ustvarjanje avtentičnih sledilcev (Peterson in Luthans, 2003; Jensen in Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008; Clapp-Smith et al., 2009; Marič in Ferjan, 2010). Tudi v Sloveniji, kjer je tema pritegnila pozornost številnih znanstvenikov, gre zaenkrat večinoma za kvalitativno raziskovanje (Penger, 2006; Peterlin, 2007; Dimovski, Penger in Peterlin, 2009). Zato je temeljni cilj prispevka z vsebinsko teoretičnim metodološkim procesom razviti raziskovalni model avtentičnega vodenja in ga z empirično raziskavo potrditi.

## 2 Avtentično vodenje, avtentično sledenje in rezultati z vidika zaposlenih

Biti avtentičen torej pomeni biti naraven, izviren, ne kopija (Shamir in Eilam, 2005: 396). Osnovni komponenti tako avtentičnega vodenja kot tudi avtentičnega sledenja sta samozavedanje in samoregulacija (Gardner et al., 2005: 347). Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. Preko introspekcije avtentični vodje opazujejo in analizirajo svoje lastno psihično stanje; svoje misli, čustva in hotenja. Tako spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto ter motive oziroma cilje, kar predstavlja štiri komponente samozavedanja po Avoliju in Gardnerju (2005: 324-325). Stik s samim sabo posameznik doseže s poglobitvijo v lastno osebnost in svojo bit s priklicevanjem pomembnih dogodkov v življenju ter njegovih takratnih reakcij in čustvovanj (Ladkin in Taylor, 2010: 69). Gre za proces, pot, preko katere posameznik razume svoje preference, prepričanja, želje in talente ter tako razvije razumevanje samega sebe (Gardner et al., 2005: 349).

Samoregulacija pomeni obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev. Gre za ponotranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij,

transparentne odnose ter avtentično vedenje (Gardner et al., 2005: 347). Uravnoteženo procesiranje vključuje točno in uravnoteženo zaznavanje ter ocenjevanje samega sebe. Poleg tega pomeni tudi primerjanje z drugimi na način, ki je v veliki meri neodvisen od na ego temelječih obrambnih mehanizmov (Gardner et al., 2009: 468). Gre za objektivno presojanje vseh relevantnih informacij pred odločanjem (Walumbwa et al., 2008: 95). Taki vodje sprejemajo tudi informacije, ki zamajajo njihova dolgoletna prepričanja (Gardner et al., 2005: 468).

Poleg samozavedanja in samoregulacije Luthans in Avolio (2003: 244-252) kot elementa avtentičnega vodenja opredelita še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Ti dve sestavini avtentičnega vodenja imata vlogo pri procesih samozavedanja in samoregulacije, saj ju okrepi (Penger, 2006: 101). Najpomembnejša pa je njuna vloga pri pozitivnem modeliranju, tj. ustvarjanju avtentičnih sledilcev. Endrissat in raziskovalci (2007: 208) ter Shamir in Eilam (2005: 398) izražajo skeptičnost do neločljivega povezovanja avtentičnega vodenja s pozitivnimi psihološkimi resursi. Vendar so pozitivna čustva ključna sestavina procesa razvoja avtentičnega vodenja (Penger, 2006: 98; Černe in Penger, 2010), natančneje pozitivnega modeliranja, zato obvelja, da avtentični vodje ne morejo biti avtentični v negativnem smislu (Fields, 2007: 196).

Pozitivni psihološki kapital vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vodenja. To so samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Luthans in Avolio, 2003: 244-255). Pozitivna čustva, ki jih avtentični vodje izražajo in spodbujajo pri sledilcih (Avolio et al., 2004), so temelj za pozitivne medčloveške odnose in vedenje v organizacijah. To vodi v pripadnost, zadovoljstvo in uspešnost (Avolio in Gardner, 2005).

Pri pozitivnem modeliranju, naslednjem elementu avtentičnega vodenja, gre za proces osebne identifikacije zaposlenih z vodjo, kar povratno vpliva tudi na samoregulacijo vodje (Avolio in Gardner, 2005). V tej fazi širijo avtentični vodje skupne kognitivne vedenjske vzorce preko vseh članov organizacije (Penger in Dimovski, 2006). Sledilci se navzamejo pozitivnih psiholoških stanj (Sparrowe, 2005: 423). Tekom procesa pozitivnega modeliranja avtentični vodje pri sledilcih gradijo pozitivni psihološki kapital: povečujejo samozavest sledilcev, ustvarjajo v njih upanje, vzpostavljajo zaupanje (Ilies et al., 2005: 383), krepijo prožnost in dvigajo nivo optimizma (Avolio et al., 2004; Gardner in Schermerhorn, 2004: 273-277; Avolio in Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Avtentični vodje pri sledilcih spodbujajo tudi učenje, ustvarjajo torej pogoje za njihov lasten pozitiven razvoj in s tem omogočajo organizacijsko učenje (Mazutis in Slawinski, 2008).

Pozitivno modeliranje se pri sledilcih zrcali v lastnem pozitivnem razvoju. Ko sledilci v procesu pozitivnega modeliranja, torej neposrednega vpliva vodje, ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje, se njihovo pojmovanje lastnih dejanskih in bodočih zmožnosti spreminja. Spoznajo samega sebe in postanejo bolj transparentni v odnosu do vodje in v ostalih odnosih (Avolio in Gardner, 2005: 327). Razvija se podoba in identiteta tako vodje kot sledilca (Penger, 2006: 104). Avtentično vodenje vpliva na intrinzično motivacijo (Ilies et al., 2005). Tako zaposleni prevzamejo iniciativo tudi za svoj lasten razvoj, saj spoznajo, da lahko dosežejo več, kot so prej mislili. Pri tem ne gre za transformacijo sledilcev po željah vodje, temveč za bolj angažiran lasten pozitiven razvoj sledilca

zaradi zgleda vodje. Tako sledilci sami delujejo v smeri optimističnega razmišljanja, grajenja samozavesti in ustvarjanja upanja. Vsak lahko postane avtentičen s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj (George, 2007).

Konceptualni prispevki avtorjev (Avolio et al., 2004; Avolio in Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Harvey, Martinko in Gardner, 2006) in deloma tudi empirične študije (Jensen in Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008) nakazujejo, da avtentični vodje razvijajo avtentičnost tudi pri sledilcih in s tem ustvarjajo nove avtentične vodje (Gardner et al., 2005: 363-364). Navedene empirične študije dokazujejo gradnjo vsaj nekaterih elementov avtentičnosti pri sledilcih.

Avtentični vodje vplivajo na samozavedanje in samoregulacijo sledilcev (Avolio et al., 2004; Avolio in Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Harvey et al., 2006). Ob tem dvigajo raven pozitivnih psiholoških zmožnosti. Tekom procesa pozitivnega modeliranja avtentični vodje pri sledilcih gradijo pozitivni psihološki kapital: povečujejo samozavest sledilcev (Luthans in Avolio, 2003; Gardner in Schermerhorn, 2004: 273-277), ustvarjajo v njih upanje (Avolio et al., 2004; Gardner in Schermerhorn, 2004: 273-277; Clapp-Smith et al., 2009: 230), vzpostavljajo zaupanje (Ilies et al., 2005: 383; Clapp-Smith et al., 2009), krepijo prožnost (Gardner in Schermerhorn, 2004: 273-277; Gardner et al., 2005: 363-364) in dvigajo nivo optimizma (Avolio et al., 2004; Gardner in Schermerhorn, 2004: 273-277; Avolio in Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Poleg tega avtentični vodje spodbujajo pri sledilcih učenje, torej ustvarjajo pogoje za njihov lasten pozitiven razvoj in s tem omogočajo organizacijsko učenje (Mazutis in Slawinski, 2008).

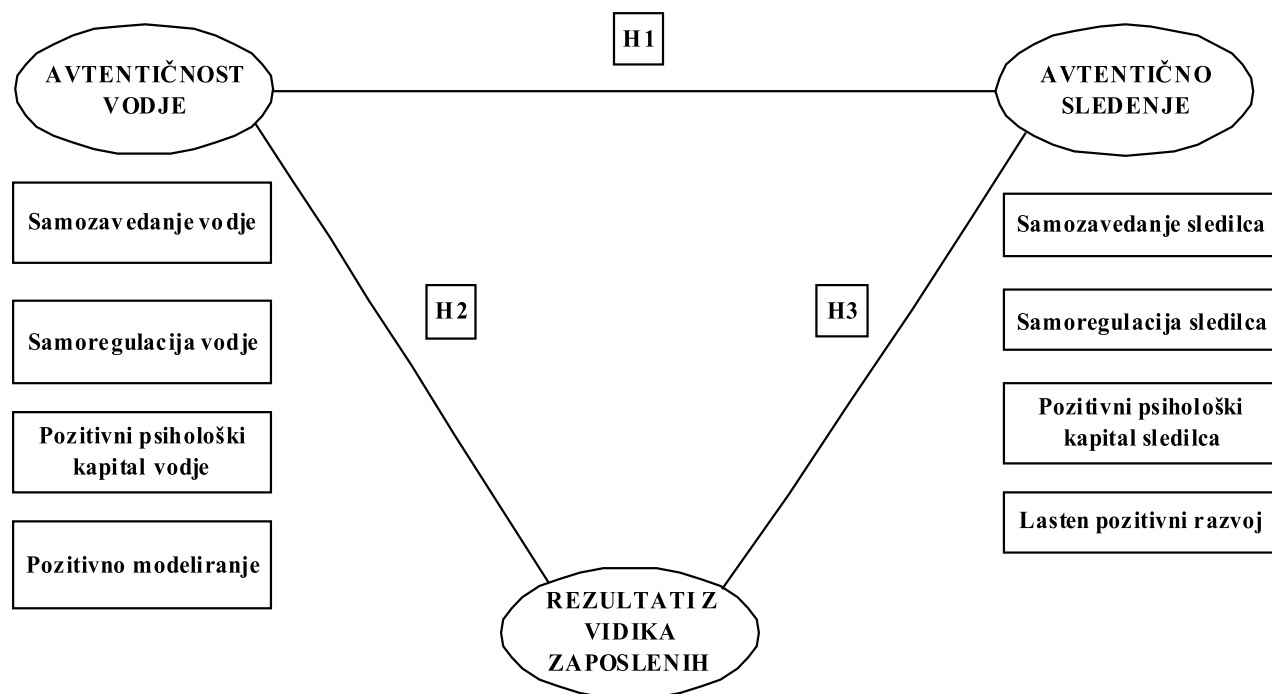
**H1:** *Avtentičnost vodje (Zazn AV) pozitivno vpliva na avtentično sledenje (AV Sled).*

Avtentično vodenje v skladu s teoretičnimi predpostavkami avtorjev vpliva na rezultate z vidika zaposlenih (Gardner et al., 2005: 366-367). To potrjujejo tudi rezultati predhodno izvedenih empiričnih raziskav; izboljša se zadovoljstvo, pripadnost in veselje, povezano z delovnim mestom (Jensen in Luthans, 2006), zniža se fluktuacija (Peterson in Luthans, 2003) ter poveča uspešnost zaposlenih (Luthans et al., 2007), kar poveča uspeh podjetja (Peterson in Luthans, 2003).

**H2:** *Avtentičnost vodje (Zazn AV) pozitivno vpliva na rezultate z vidika zaposlenih (Emp).*

Raziskovalci so najpogosteje merili neposreden vpliv zaznane avtentičnosti vodje s strani zaposlenih na rezultate z vidika zaposlenih (Peterson in Luthans, 2003; Jensen in Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008). Teoretični modeli pa nakazujejo, da se preko ustvarjanja avtentičnih zaposlenih, torej preko procesa razvoja avtentičnega vodenja, izboljšajo tudi rezultati z vidika zaposlenih (Avolio et al., 2004; Avolio in Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Harvey et al., 2006). Avtorji se merjenju tega vpliva in s tem empiričnem potrjevanju teoretičnih modelov še niso celovito posvetili, čeprav Clapp-Smith in raziskovalci (2009) preučujejo vpliv avtentičnega vodenja na zaupanje (kot element avtentičnega sledenja) in preko tega na rezultate z vidika zaposlenih. Zaradi pomanjkanja pozornosti avtentičnemu sledenju in zaradi želje po empiričnem potrjevanju teoretičnih modelov avtentičnega vodenja postavljamo naslednjo raziskovalno hipotezo:

**H3:** *Avtentično sledenje (AV Sled) pozitivno vpliva na rezultate z vidika zaposlenih (Emp).*



Slika 1: Raziskovalni model vpliva avtentičnosti vodje na avtentično sledenje in na rezultate z vidika zaposlenih

### 3 Zasnova raziskave in metodologija

#### 3.1 Raziskovalni instrument

Za preverjanje postavljenih hipotez uporabljamo raziskovalni pristop, kakršnega predlaga Koufteros (1999). Najprej smo razvili anketni vprašalnik na podlagi teoretičnih osnov, prispevkov relevantnih avtorjev, in s tem zagotovili vsebinsko veljavnost. Vprašalnik je skladen z vprašalnikom ALQ, ki so ga razvili in zaščitili Walumbwa in raziskovalci (2008), v enem elementu – samoregulaciji. Samozavedanje pokriva dva elementa iz ALQ vprašalnika, uravnoteženo procesiranje in ponotranjeno moralo. Pozitivno modeliranje in pozitivni psihološki kapital pa sta elementa, ki smo ju dodali in operacionalizirali na podlagi prej navedenega pregleda literature. V nadaljevanju (podpoglavje 3.1) poročamo, kako zagotavljamo veljavnost in zanesljivost merskih konstruktov.

Pilotna raziskava je bila izvedena na vzorcu treh vodij in štirih zaposlenih v podjetju, v katerem izvajamo tudi pravo raziskavo. Merski instrument vključuje 25 spremenljivk (merjenje konstruktov avtentičnosti vodje, avtentičnega sledenja in rezultatov z vidika zaposlenih). Za merjenje uporabljamo strukturiran vprašalnik s pet-stopenjsko Likertovo lestvico.

#### 3.2 Operacionalizacija konstruktov

Pri določanju spremenljivk za merjenje tako avtentičnega vodenja kot sledenja sledimo temeljnemu modelu avtentičnega vodenja (Gardner et al., 2005). Osnovni komponenti tako avtentičnega vodenja (Zasn AV) kot tudi avtentičnega sle-

denja (AV Sled) sta samozavedanje in samoregulacija (Gardner et al., 2005: 347; Walumbwa, 2008; Clapp-Smith et al., 2009). Med samozavedanjem (ZSZV) vodje spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, motive oziroma cilje (Avolio in Gardner, 2005: 324-325). Pri samoregulaciji vodje (ZSRV) gre za konsistentno ravnanje vodje v skladu z njegovimi lastnimi vrednotami in ohranjanje transparentnih odnosov s sledilci (Gardner et al., 2005: 347; Walumbwa et al., 2008: 95). Vodja bo bolj avtentičen tudi, če bo nadzoroval svoje obnašanje v skladu z moralno-etičnimi pravili (May et al., 2003; Begley, 2006: 581-582; Novicevic et al., 2006: 72).

Tretji konstrukt avtentičnosti vodje je pozitiven psihološki kapital (ZPPKV). Ta ima velik pomen pri pozitivnem modeliranju (ZPMV), torej pri procesu ustvarjanja avtentičnih sledilcev (Luthans in Avolio, 2003; Avolio in Gardner, 2005). V našem raziskovalnem modelu sledimo paradigmi, ki avtentičnemu vodenju pripisuje pozitivne psihološke kapacitete (Luthans in Avolio, 2003; May et al., 2003; Avolio et al., 2004; Avolio in Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Pozitivni psihološki kapital vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vodenja; samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Luthans in Avolio, 2003: 244-255).

Tudi pri avtentičnem sledenju so elementi avtentičnega vodenja podobni; avtentično sledenje tako merimo s konstrukti samozavedanje sledilca (SZS), samoregulacija sledilca (SRS) in pozitivni psihološki kapital sledilca (PPKS). Namesto pozitivnega modeliranja, torej vplivanja na sledilce, pa gre pri sledilcih v procesu avtentičnega vodenja za lasten pozitiven razvoj (LPRS). Ker se jim poveča intrinzična motivacija (Ilies et al., 2005) in verjamejo, da lahko dosežejo več (Avolio et al., 2004), avtentični sledilci tudi sami proaktivno (George, 2007)

delujejo v smeri optimističnega razmišljanja, grajenja samoza-vesti in ustvarjanja upanja.

V raziskovalnem modelu merimo zgolj subjektivne rezultate z vidika zaposlenih (Emp). Prva spremenljivka je pripadnost podjetju (EMP1). Številni avtorji (Brazhear et al., 2003; Škerlavaj, Indihar Štemberger, Škrinjar in Dimovski, 2007; Jensen in Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008; Cho et al., 2009; Ponnu in Tennakoon, 2009; Liu et al., 2009; Hon in Lu, 2010; Yi et al., 2010) pripadnost vidijo kot pomemben odraz rezultatov z vidika zaposlenih, saj je le zaposleni, ki je pri svojem delu zadovoljen, pripaden podjetju. Taki zaposleni se bolj poistovetijo, identificirajo s podjetjem (EMP6) in »dihajo« z njim v dobrih ali v slabih časih.

Zadovoljstvo na delovnem mestu (EMP2) je največkrat sopomenka rezultatom z vidika zaposlenih, vendar gre za ožjo opredelitev od rezultatov z vsemi ostalimi dimenzijami. Poleg tega ga tudi drugi raziskovalci merijo ločeno (Brazhear et al., 2003; Peterson in Luthans, 2003; Jensen in Luthans, 2006; Luthans et al., 2007; Liu et al., 2009; Hon in Lu, 2010; Yi et al., 2010).

Tudi varnost zaposlitve (EMP4) je, sploh v negotovih, gospodarsko nestabilnih časih, pomemben rezultat z vidika zaposlenih (George in Jones, 1996). Poleg zadovoljstva in varnosti je vedno bolj pomembno tudi, da delo, ki ga posameznik opravlja, zadovoljuje njegove cilje (Zupan, 2001; Gardner et al., 2005) - EMP5. Zaposleni, katerega delo uresničuje njegove cilje in ki opravlja zanimivo delo, ob njem uživa (EMP7). Ob tem je za višjo stopnjo zadovoljstva oziroma za boljše rezultate z vidika zaposlenih pomembno tudi, kako dobro se posameznik razume s svojimi sodelavci oziroma, ali se zaposleni v kolektivu počuti dobro (George in Jones, 1996). Zato bo zadnja spremenljivka za merjenje rezultatov z vidika zaposlenih vzdrušje v oddelku (EMP9).

### 3.3 Zbiranje podatkov in značilnosti vzorca

Empirične podatke v slovenskem podjetju s približno 500 zaposlenih, ki deluje v proizvodni in predelovalni panogi, smo zbrali v aprilu 2010. Tako smo želeli zbrati odgovore o elementih, povezanih z avtentičnostjo, od vseh vodij v podjetju ter od čim večjega števila njihovih zaposlenih, da bi bili rezultati kar se da objektivni in relevantni. Tak način je bolj smiseln od pošiljanja vprašalnikov naključnim podjetjem, saj bi bilo vprašljivo, ali bi odgovarjali res tisti, ki imajo neposredni stik z vodjo. Skupno je odgovorilo 23 vodij in 289 njihovih zaposlenih. Če ne ločujemo vodij in zaposlenih, gre za 70,7% stopnjo odgovora. Struktura zaposlenih po starosti v vzorcu je naslednja. 6,8 % zaposlenih je starih do 25 let, največ, 37,7 %, jih je starih od 26 do 35 let, 34, 9 % zaposlenih je starih od 36-45 let, 19,9 % anketirancev je starih od 46 do 55 let, 0,7 % pa jih je starih nad 56 let. 64,9 % anketirancev je moških, 35,1 % pa žensk.

### 3.4 Raziskovalne metode

Empirični del prispevka temelji na kvantitativni raziskavi, ki je opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika. Z njo potrjujemo ali zavračamo raziskovalne hipoteze, s katerimi skušamo

potrditi raziskovalni model. Potrjevanje raziskovalnega modela opravljamo z linearnim strukturnim modeliranjem (angl. *Structural Equation Modelling - SEM*), za katerega se uporablja tudi izraz model strukturnih enačb, s pomočjo analitično-statističnega programa Lisrel 8.80.

Za namen dokazovanja veljavnosti merilnega instrumenta in modeliranja strukturnih razmerij med konstrukti avtentičnega vodenja, sledenja in rezultatov z vidika zaposlenih je uporabljen kombiniran raziskovalno potrditveni pristop. Najprej smo podatke analizirali z odkrivalno faktorsko analizo (angl. *exploratory factor analysis*), ki poda začetni vpogled v to, katere spremenljivke sestavljajo določene konstrukte (Segars in Grover, 1993). Pri tem je bila uporabljena metoda glavnih komponent in VARIMAX rotacija faktorjev. Rezultate odkrivalne faktorske analize predstavljamo v Prilogi 1.

Poleg odkrivalne smo uporabili tudi potrditveno faktorsko analizo (angl. *confirmatory factor analysis - CFA*) z uporabo programa Lisrel 8.80. Raziskali smo konvergentno veljavnost (angl. *convergent validity*) in enodimenzionalnost (angl. *unidimensionality*) s pregledom uteži (angl. *loading*) vseh spremenljivk na konstrukte, ki morajo biti statistično značilne in večje od 0,50 (Prajogo in McDermott, 2005). Pri tem so bile v procesu prečiščenja in izboljšanja modela 4 spremenljivke izločene iz nadaljnje analize. V končni verziji modela je uporabljenih 36 spremenljivk za merjenje petnajstih konstruktov in treh faktorjev drugega reda. Enostavni modeli drugega reda za vsakega od treh faktorjev drugega reda so bili analizirani za združevanje konstruktov zaznano samozavedanje vodje, zaznana samoregulacija vodje, zaznan pozitivni psihološki kapital vodje, zaznana pozitivno modeliranje, samozavedanje sledilca, samoregulacija sledilca, pozitivni psihološki kapital sledilca, lasten pozitivni razvoj v seštevke vključenih spremenljivk.

Da bi preverili, do kakšne mere so konstrukti različni drug od drugega, preverjamo tudi diskriminacijsko veljavnost (angl. *discriminant validity*) z merjenjem korelacij med pari konstruktov, kot priporoča Venkatraman (1989). Diskriminacijsko veljavnost nakazujejo nizki korelacijski koeficienti (nižji od 0,85), poleg tega naj korelacija oziroma združevanje spremenljivk v konstrukte temelji na teoretičnih predpostavkah (Venkatraman, 1989).

Za oceno zanesljivosti konstruktov izračunamo indeks kompozitne zanesljivosti (angl. *composite reliability index - CRI*) in povprečje izločenih varianc (angl. *average variance extracted - AVE*). Kompozitna zanesljivost pomeni, da je vrsta prikritih (latentnih) faktorjev konsistentna v merjenju. Koufteros (1999) predlaga vrednosti nad 0,80 kot ustrezne, medtem ko se Diamantopoulos in Siguaw (2000) zadovoljita z mejo 0,60. Hair, Anderson, Tatham in Black (2002) postavijo mejo pri 0,70. Povprečje izločenih varianc neposredno kaže na delež variance, ki je zajet v konstruktu, v primerjavi z deležem variance, ki pripade napaki (Fornell in Larcker, 1981: 45); podobno kot CRI, le da so standardizirane uteži na faktorje kvadrirane pred seštevanjem (Koufteros, 1999). Meja, nad katero mora AVE vsekakor biti, je 0,40 (Diamantopoulos in Siguaw, 2000).

Za ocenjevanje ujemanja (angl. *fit*) celotnega modela, torej za ocenjevanje kakovosti modela, obstajajo številni kazalci (Koufteros, 1999):  $\chi^2$  na stopinje prostosti ( $\chi^2/df$ ), indeks primerjalnega ujemanja (angl. *comparative fit index*

– CFI), nenormiran indeks ujemanja (angl. *non-normed fit index* – NNFI). Razmerje med  $\chi^2$  in stopinjami prostosti ( $\chi^2/df$ ) ne sme presegati vrednosti 2, medtem ko imajo modeli z vrednostmi CFI in NNFI, večjimi od 0,90, primerno ujemanje (Škerlavaj et al., 2007: 356). Poudariti je treba tudi, da je test multivariatne normalnosti pokazal nenormalno distribucijo podatkov, zato je potrebno upoštevati Sattora-Bentlerjev  $\chi^2$ .

Na koncu uporabljamo linearno strukturalno modeliranje (SEM) za testiranje strukturalnih razmerij med konstrukti. Razlogi za uporabo SEM so dopuščanje modeliranja tako opazovanih kot tudi prikritih spremenljivk ter testiranje več strukturalnih razmerij naenkrat (Prajogo in McDermott, 2005). SEM združuje faktorsko in regresijsko analizo in na ta način omogoča visoko stopnjo kontrole nad kvaliteto merjenja in zmanjšuje pristranskost zaradi merskih napak. Vključuje postopek izgradnje stabilnega merskega modela, s čimer zagotovim, da merski instrument res meri ključne raziskovalne pojme. Vključuje tudi postopek preverjanja strukturalnega modela, s čimer ocenimo statistično značilnost predpostavljenih vzročno-posledičnih odnosov med spremenljivkami (Diamantopoulos in Siguaaw, 2000). Za ocenjevanje vrednosti parametrov, kot Škerlavaj in raziskovalna skupina (2007), uporabljamo metodo največjega verjetja (angl. *maximum likelihood method*). Za vsako endogeno spremenljivko poročamo (Tabela 1 in Tabela 2) determinacijske koeficiente ( $R^2$ ) uteži faktorjev, ki navajajo delež variacije endogene spremenljivke, ki jo predpostavljeni model razlaga.

## 4 Rezultati analize podatkov

### 4.1 Veljavnost in zanesljivost

Veljavnost vseh konstruktov je bila ocenjena z uporabo potrditvene faktorske analize (CFA), ki razlaga, kako dobro spremenljivke merijo ustrezne pripadajoče konstrukte. V Tabeli 1 in Tabeli 2 poročamo nestandardizirane in povsem standardizirane uteži faktorjev in ustrezne *t*-vrednosti za vsako spremenljivko in konstrukt, vključene v končno različico merskega modela. Še 4 spremenljivke so bile, kot rečeno, po CFA izločenih iz nadaljnje analize (ZV8, ZS8, EMP3 in EMP8). Vse spremenljivke in konstrukti presegajo mejo 0,50 za konvergentno veljavnost.

Analiza modelov drugega reda za avtentičnost vodje, avtentično sledenje in rezultate z vidika zaposlenih je zagotovila empirično potrditev združevanja pripadajočih konstruktov samozavedanja, samoregulacije, pozitivnega psihološkega kapitala, pozitivnega modeliranja in lastnega pozitivnega razvoja ter spremenljivk za merjenje rezultatov z vidika zaposlenih v seštevke (angl. *aggregates*). Indikatorji ujemanja za vse modele drugega reda so ustrezni (vsi  $\chi^2/df < 2$ , vsi NNFI > 0,90 in vsi CFI > 0,95), poleg tega so vse spremenljivke statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezane s konstrukti, medtem ko se standardizirane uteži razprostirajo od vrednosti od 0,59 do 0,99 (Tabela 1 in Tabela 2).

Tabela 1: Veljavnost konstruktov prikritih spremenljivk avtentičnosti vodje

Faktorji drugega reda	Konstrukti	Merske spremenljivke (končne)	Nestandardizirane uteži faktorjev		Popolnoma standardizirane uteži faktorjev		t-vrednosti	
AV	ZSZV	ZV1	0,96	1,12	0,84	0,88	17,6	18,82
		ZV2		1,15		0,7		13,37
		ZV3		0,89		0,77		15,44
		ZV4		0,85		0,87		18,39
		ZV5		0,91		0,89		19,09
	ZSRV	ZV6	1,24	0,99	0,97	0,85	22,35	17,97
		ZV7		1,13		0,91		20,18
		ZV9		1,04		0,79		15,94
	ZPPKV	ZV10	0,99	1,01	0,85	0,93	17,74	20,61
		ZV12		0,94		0,78		15,48
		ZV13		1,01		0,84		17,4
		ZV11	1,04	0,98	0,81	0,8	16,62	16,38
	ZPMV	ZV14		1,09		0,88		18,91
		ZV15		1,04		0,91		19,89
		ZV16		1,05		0,88		18,99
		ZV17		0,94		0,89		19,22

Tabela 2: Veljavnost konstruktov prikritih spremenljivk avtentičnega sledenja in rezultatov z vidika zaposlenih

Faktorji drugega reda	Konstrukti	Merske spremenljivke (končne)	Nestandardizirane uteži faktorjev		Popolnoma standardizirane uteži faktorjev		t-vrednosti		
AV Sled	SZS	ZS1	0,99	0,86	0,83	0,9	18,02	19,58	
		ZS2		0,97		0,88		19,06	
		ZS3		0,99		0,85		17,19	
		ZS4		1,03		0,93		20,83	
		ZS5		1,05		0,86		18,36	
	SRS	ZS6	1,06	1,11	0,88	0,87	18,92	18,4	
		ZS7		0,94		0,95		21,25	
		ZS9		0,92		0,81		16,57	
	PPKS	ZS10	1,04	1,12	0,89	0,74	19,09	14,38	
		ZS12		0,97		0,88		18,28	
		ZS13		1,02		0,88		18,28	
	LPRS	ZS11	1,12	1,14	0,85	0,68	17,92	12,9	
		ZS14		1,03		0,86		18,32	
		ZS15		1,06		0,88		19,04	
		ZS16		1,08		0,92		20,49	
			ZS17		1,01		0,9		19,71
	Emp	EMP1	EMP1	1,01		0,74		14,4	
EMP2		EMP2	1,25		0,85		17,74		
EMP4		EMP4	1,05		0,78		15,46		
EMP5		EMP5	1,11		0,78		15,34		
EMP6		EMP6	1,06		0,82		16,5		
EMP7		EMP7	0,98		0,74		14,38		
EMP9		EMP9	0,67		0,59		10,7		

Vrednosti CRI in AVE za zanesljivost konstruktov so predstavljene v Tabeli 3 za vse konstrukte in faktorje drugega reda. Vse presegajo zahtevane vrednosti (CRI>0,60 in AVE>0,40), večina konstruktov (razen PMV) presega tudi najostrejšo mejo za kompozitno zanesljivost (CRI>0,80).

Matriko Pearsonovih korelacijskih koeficientov za ugotovitev diskriminacijske veljavnosti za pare merskih konstruktov predstavljamo v Tabeli 4. Rezultati nakazujejo, da je v večini primerov diskriminacijska veljavnost dosežena, saj

večina konstruktov ustreza potrebni meji za diskriminacijsko veljavnost (manj od 0,85). Da v nekaterih primerih prihaja do previsoke korelacije med konstrukti je logično, saj so elementi avtentičnega vodenja med sabo zelo podobni. Gre namreč za osebnostne in vedenjske značilnosti, ki skupaj sestavljajo enoten konstrukt avtentičnega vodenja. Ker tudi v literaturi avtentičnega vodenja še ni konsenza pri točni opredelitvi elementov, bi bilo morda smiselno določene konstrukte glede na analizo empiričnih podatkov še združiti (npr. samozavedanje

Tabela 3: Zanesljivost konstruktov

Prikrita spremenljivka	Števek spremenljivk	Število spremenljivk (končno)	CRI		AVE	
Last AV	SZV	4	0,75	0,83	0,58	0,66
	SRV	3		0,81		0,65
	PPKV	3		0,8		0,64
	PMV	5		0,78		0,63
Zazn AV	ZSZV	5	0,85	0,87	0,67	0,69
	ZSRV	3		0,86		0,69
	ZPPKV	3		0,92		0,72
	ZPMV	5		0,89		0,7
AV Sled	SZS	5	0,81	0,86	0,64	0,68
	SRS	3		0,83		0,66
	PPKS	3		0,82		0,64
	LPRS	5		0,88		0,69
Emp	EMP1	1	0,93		0,73	
	EMP2	1				
	EMP4	1				
	EMP5	1				
	EMP6	1				
	EMP7	1				
	EMP9	1				

in samoregulacijo ali pozitiven psihološki kapital in pozitivno modeliranje, saj imajo ti pari konstruktov med seboj visoke korelacijske koeficiente). V vsakem primeru pa večina korelacijskih koeficientov zadošča zahtevi, zato lahko potrdimo diskriminacijsko veljavnost merskih konstruktov, uporabljenih v raziskovalnem modelu.

## 4.2 Preverba raziskovalnega modela

Raziskava je namenjena preverjanju strukturnih razmerij med avtentičnim vodenjem (zaznamim s strani sledilcev), avtentičnim sledenjem in rezultati z vidika zaposlenih. V ta namen prikazujemo diagram poteka raziskovalnega modela, ki preverja vpliv avtentičnosti vodje na avtentično sledenje in na rezultate z vidika zaposlenih (Slika 2). Standardizirane vrednosti koeficientov poteka so predstavljene s *t*-vrednostmi v oklepaju. Poleg tega so predstavljeni tudi determinacijski koeficienti ( $R^2$ ) za vsakega od endogenih konstruktov. Kot omenjeno pri opisu raziskovalnih metod, je bila za oblikovanje modela uporabljena kombinacija odkrivalnih in potrditvenih metod s ciljem razviti model, ki bi imel teoretični smisel in se obenem dobro prilagajal podatkom (Prajogo in McDermott, 2005: 116).

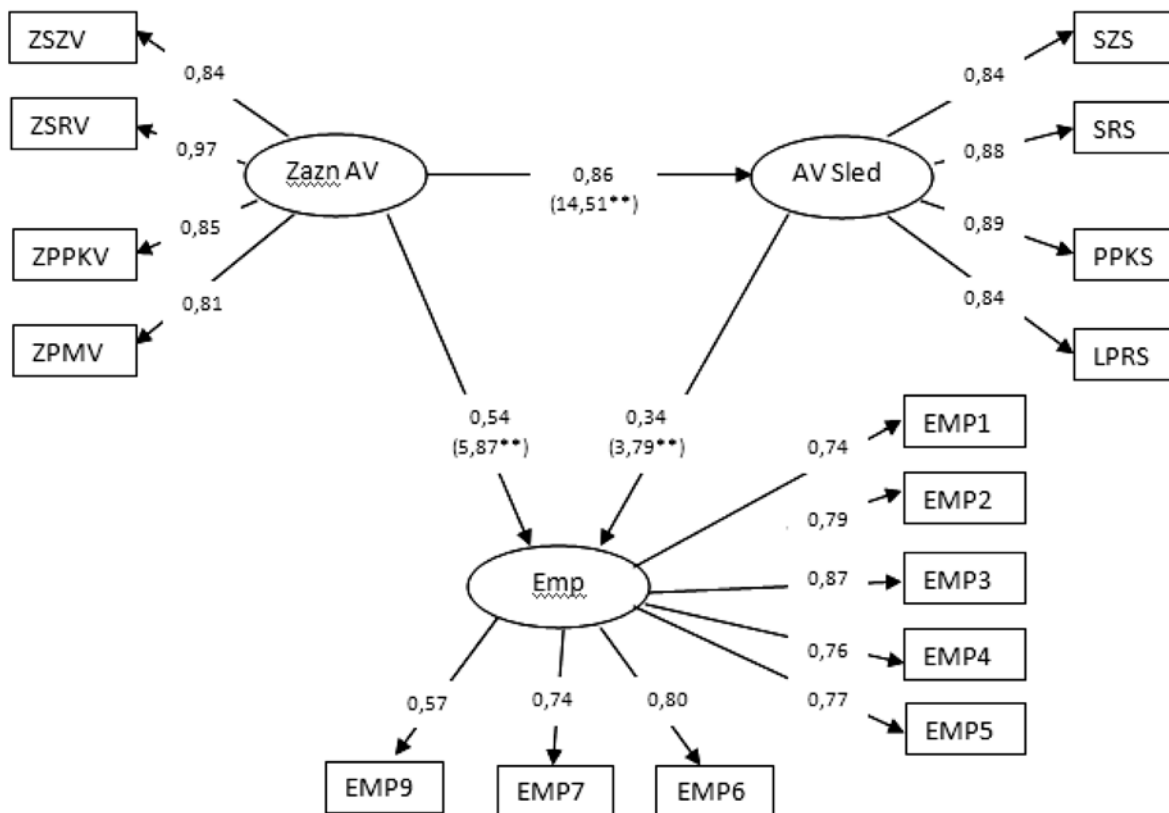
Rezultati ujemanja strukturnega modela (Slika 2) podatkom kažejo na dobro ujemanje, kar nakazuje vrednost  $\chi^2/df = 7,4$ , NNFI = 0,937 in CFI = 0,947. S hipotezami preverjamo tri razmerja med konstrukti tega modela; vsa tri so statistično značilna pri stopnji značilnosti  $p < 0,001$ . Višja stopnja avtentičnosti vodje (zaznavanja vodje kot avtentičnega s strani zaposlenih) vodi k avtentičnem sledenju. Vpliv je zelo močan (0,86), pozitiven in statistično značilen ( $t = 14,51$ ). Višja stopnja avtentičnega sledenja (kar pomeni, da so sledilci bolj avtentični) v tem primeru zmerno, pozitivno in statistično značilno vpliva na rezultate z vidika zaposlenih (vpliv = 0,34;  $t = 3,79$ ). Ta vpliv je manj močan, ker zaznana avtentičnost (za razliko od lastne v prejšnjem modelu) že neposredno, močno (0,54) in statistično značilno ( $t = 5,87$ ) vpliva na rezultate z vidika zaposlenih.

## 5 Diskusija in priporočila

Avtentičnost vodje (zaznana s strani sledilcev) pozitivno vpliva na avtentično sledenje. Tako vodje, ki jih zaposleni zaznavajo kot bolj avtentične, v skladu s procesom razvoja avtentičnega

Tabela 4: Diskriminacijska veljavnost

	Faktor drugega reda ali konstrukt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	SZV	1												
2	SRV	0,87	1											
3	PPKV	0,6	0,83	1										
4	PMV	0,56	0,87	0,89	1									
5	ZSZV	0,72	0,52	0,3	0,52	1								
6	ZSRV	0,26	0,33	0,42	0,77	0,86	1							
7	ZPPKV	0,12	0,24	0,52	0,24	0,77	0,88	1						
8	ZPMV	0,22	0,53	0,52	0,45	0,74	0,82	0,75	1					
9	SZS	0,58	0,52	0,44	0,32	0,78	0,75	0,52	0,66	1				
10	SRS	0,38	0,53	0,41	0,36	0,74	0,79	0,58	0,72	0,79	1			
11	PPKS	0,12	0,39	0,34	0,3	0,71	0,67	0,71	0,82	0,77	0,84	1		
12	LPRS	0,18	0,35	0,43	0,42	0,75	0,7	0,75	0,76	0,69	0,81	0,82	1	
13	Emp	0,13	0,37	0,38	0,36	0,74	0,85	0,79	0,75	0,63	0,73	0,8	0,73	1



Slika 2: Diagram poteka raziskovalnega modela vpliva avtentičnosti vodje  
 Legenda: \*\*\* $p < 0,001$

vodenja ustvarjajo avtentične sledilce. Hipotezo 1 lahko torej potrdimo. Pri zaposlenih spodbujajo samozavedanje, jih usmerjajo v samoregulacijo in krepijo elemente pozitivnega

psihološkega kapitala. Poleg tega avtentični vodje prepričajo sledilce, da prevzamejo odgovornost za lasten pozitiven razvoj in proaktivno delujejo na razvijanju svojih sposobnosti.



Rezultati raziskave potrjujejo, da ima avtentičnost vodje (hipoteza 2) pozitiven vpliv na rezultate z vidika zaposlenih. Sledilci, ki zaznavajo svoje vodje kot avtentične, so na delovnem mestu bolj zadovoljni, pripadni podjetju, ob delu uživajo in so zadovoljni z vzdušjem v oddelku. Čutijo, da delo zadovoljuje njihove cilje in da je njihova zaposlitev varna. Tako zadovoljni zaposleni so bolj motivirani, kar ima nedvomno tudi pozitiven vpliv na njihovo uspešnost, čeprav tega nismo preverjali v raziskovalnem modelu.

Vrednost prispevka je v tem, da prikaže, upošteva in pretehta prejšnje opredelitve avtentičnega vodenja in elementov tega konstrukta s strani relevantnih avtorjev ter v raziskovalni model vključuje najbolj pogosto in utemeljeno zastopane. Pri razumevanju pozitivnega psihološkega kapitala in integritete kot sestavini avtentičnega vodenja (ne pa tudi avtentičnosti same po sebi) se naš pogled razlikuje od nekaterih avtorjev s preučevanega področja (Cooper et al., 2005; Shamir in Eilam, 2005; Endrissat et al., 2007; Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2009; Clapp-Smith et al., 2009). Pri tem se, v skladu z videnjem določenih avtorjev (Avolio et al., 2004; Avolio in Gardner, 2005; Ilies et al., 2005; Shamir in Eilam, 2005; Fields, 2007), prispevek osredotoča tudi na vplivanje na druge in oblikovanje novih avtentičnih zaposlenih (pozitivno modeliranje) v procesu razvoja avtentičnega vodenja.

Pomemben metodološki prispevek dela je v operacionalizaciji konstrukta avtentičnega vodenja, ki služijo preverbi raziskovalnega modela. Oblikovan vprašalnik oziroma pripadajoče merske lestvice se izkažejo za zanesljive in veljavne. Potrjen strukturni model nakazuje pravilno uporabo opredelitev in teorij ter predpostavk. Metodološki prispevek je tudi v raziskovanju avtentičnega vodenja na vzorcu vseh vodij in velikega števila njihovih sledilcev v določenem podjetju. Ta pristop se razlikuje od klasičnega raziskovanja avtentičnega vodenja s pošiljanjem vprašalnikov naključno izbranim zaposlenim v različnih organizacijah, z različnimi vodjami. Uporabljen pristop bolje zajame avtentičnost določenega vodje, saj ga ocenjuje ne le eden, pač pa več njegovih sledilcev.

Raziskovalni model prvič na svetovni ravni kvantitativno meri vpliv avtentičnega vodenja na avtentično sledenje, prispeva pa tudi k posplošitvi rezultatov o vplivu avtentičnega vodenja na rezultate z vidika zaposlenih v slovenskem kontekstu. Empirična potrditev modela avtentičnega vodenja sporoča, da je izražanje avtentičnosti smotno in koristno, saj vodi v avtentično sledenje ter neposredno (preko avtentičnega sledenja) in posredno v boljše rezultate z vidika zaposlenih. To vodi v sklep, da morajo vodje, če želijo izboljšati rezultate z vidika zaposlenih, razvijati svojo osebnost in obnašanje v smeri bolj avtentičnega delovanja. Vodje naj proaktivno razvijajo veščine in kapacitete avtentičnega vodenja. To je možno s praktičnimi vajami, ki jih predlagajo Dimovski in njegova skupina (2009: 127-136).

Omejitev prispevka je povezana s prej omenjenimi že razvitimi konceptualnimi shemami; gre namreč za neenotnost raziskovalcev na področju avtentičnega vodenja glede konstrukta in elementov. Za vprašalnik, ki smo ga razvili, bi bilo potrebno ugotoviti, ali meri avtentično vodenje kot diskretno kategorijo od ostalih teorij vodenja, sploh od etičnega vodenja, transformacijskega vodenja in uslužnega vodenja, podobno kot so za svoj ALQ vprašalnik naredili Walumbwa in razisko-

valci (2008). Poleg tega bi bilo treba uporabljen raziskovalni model preveriti na več podjetjih in na kulturno različnih vzorcih, da bi lahko govorili o posplošljivosti rezultatov.

Uporabljen merski instrument vključuje tudi nekatere omejitve oziroma pomanjkljivosti, lastne raziskovanju vodenja na splošno s pomočjo vprašalnikov. Tako ne vključuje upoštevanja različnih kontekstualnih dejavnikov pri obnašanju vodij in še posebej pri zaznavanju tega obnašanja. Pri tem bi bilo, da bi se v model vključilo vpliv organizacijske klime ali kulture, pa tudi merilo vpliv avtentičnega vodenja na rezultate, potrebno izvesti analizo na več nivojih (angl. *multi-level analysis*), na primer z uporabo hierarhičnega linearnega modeliranja (angl. *hierarchical linear modeling, HLM*).

Konstrukta avtentičnega vodenja se še razvija, zato bo potrebno še dodatno delo tako pri definiranju teoretičnih izhodišč kot tudi pri empirični potrditvi. Raziskovalci morajo vključiti različne raziskovalne modele, ne pa le slediti akademikom iz šole avtentičnega vodenja. V nadaljnjem raziskovanju je potrebno določiti spremenljivke, po katerih bi bilo mogoče ločevati avtentično vodenje od neavtentičnega (Shamir in Eilam, 2005; Cooper et al., 2005) oziroma postaviti mejo na kontinuumu avtentičnosti, ki ločuje avtentične vodje od neavtentičnih. Na mestu je odločitev, ali avtentično vodenje samo po sebi vključuje elemente pozitivnega psihološkega kapitala ter kakšen vpliv imajo ti elementi na uspešnost sledilcev. Odločiti se je treba, ali avtentično vodenje strogo sledi konceptu avtentičnosti, ali pa naj vključuje tudi etično komponento. To bi pomenilo, da vodja ne more biti avtentičen v negativno smer.

Glede na to, da je eden od neposrednih rezultatov avtentičnega vodenja razvoj avtentičnih sledilcev, bi bilo smotno objektivno raziskovati te spremembe pri sledilcih. Na ta način merjenje avtentičnega vodenja ne bi temeljilo zgolj na zaznavanju. Poleg tega bi bilo merilo za ugotavljanje avtentičnega vodenja sam rezultat vodenja (Garger, 2008). Seveda bi bilo treba tudi empirično preveriti, kako implementacija avtentičnega vodenja neposredno vpliva na uspešnost zaposlenih in posredno (ali neposredno) na finančno ter nefinančno uspešnost organizacije. Poseben izziv predstavlja celovito merjenje konstrukta (Cooper et al., 2005; Walumbwa et al., 2008: 90) in njegove učinkovitosti ter vpliva na uspešnost organizacije. Toor in Ofori (2008) opozarjata na pomanjkanje empiričnih raziskav, ki bi dokazale vpliv avtentičnega vodenja na organizacijske rezultate. Avtentično vodenje pa bi bilo v prihodnje potrebno meriti tudi s pomočjo eksperimentov, ne le z anketnimi vprašalniki in intervjuji.

## 6 Zaključek

Konstrukta avtentičnega vodenja v raziskovalnem modelu sestavljajo samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje. Znotraj teh elementov upoštevamo tudi integriteto (usklajenost vrednot z moralno-etičnimi pravili družbe), raziskovalni model pa z vključitvijo pozitivnega modeliranja (ustvarjanja avtentičnih sledilcev preko pristnih, transparentnih odnosov) sledi procesu razvoja avtentičnega vodenja (Gardner et al., 2005).

Rezultati kvantitativne empirične raziskave so pokazali, da zaznana avtentičnost vodje pozitivno vpliva na avtentično sledenje (hipoteza 1 je potrjena). Iz analize strukturnega modela je razviden tudi pozitiven vpliv avtentičnega sledenja na rezultate (hipoteza 3 je potrjena). Na podlagi rezultatov lahko zaključimo, da avtentični vodje ustvarjajo nove avtentične zaposlene, razvijajo njihove avtentične značilnosti in sposobnosti, kar ima za posledico zadovoljstvo zaposlenih, njihovo pripadnost in dobro vzdušje v kolektivu.

Ker zaznana avtentičnost vpliva na razvoj avtentičnih sledilcev in na rezultate z vidika zaposlenih (hipoteza 2 je potrjena), je zelo pomembno, da avtentičnost vodij postane jasno prepoznavna sledilcem. Tako morajo vodje graditi predvsem na avtentičnih odprtih, transparentnih, iskrenih in pristnih odnosih. Na ta način bo v procesu pozitivnega modeliranja notranjost vodje (njegove vrednote, čustva, motivi in prepričanja) postala prepoznavna zaposlenim, ki ga bodo zaznavali kot bolj avtentičnega, kar bo vodilo v boljše rezultate z njihovega vidika.

## Literatura

- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. DOI:10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. DOI:10.1016/j.leaqua.2004.09.003.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26, 0066-4308/01/0201-0001.
- Begley, P.T. (2006). Self-knowledge, capacity and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 570-589. DOI: 10.1108/09578230610704792.
- Brashear, T.G., Lepkowska-White, E. & Chelariu, C. (2003). An empirical test of antecedents and consequences of salesperson job satisfaction among Polish retail salespeople. *Journal of Business Research*, 56(1), 971-978. DOI:10.1016/S0148-2963(01)00333-2.
- Chan, A.W.L., Hannah, S.T. & Gardner, W.L. (2005). Veritable authentic leadership: emergence, functioning, and impact. V W.L. Gardner, B.J. Avolio & F.O. Walumbwa (ur.), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development* (str. 3-41), Elsevier, Oxford.
- Cho, S., Johanson, M.M. & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381. DOI:10.1016/j.ijhm.2008.10.007.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G.R. & Avey, J.B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis *Journal of Leadership & Organizational studies*, 15(3), 227-240. DOI 10.1177/1548051808326596.
- Cooper, C.D., Scandura, T.A. & Schriesheim, C.A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493. DOI:10.1016/j.leaqua.2005.03.008.
- Černe, M. & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja, *Teorija in praksa*, 47(4), 819-842.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J.A. (2000). *Introducing LISREL*. London: SAGE Publications.
- Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009): *Avtentično vodenje v učenci se organizaciji*, Planet GV, Ljubljana.
- Endrissat, N., Müller, W.R. & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25(3), 907-920. DOI:10.1016/j.emj.2007.04.004.
- Fields, D.L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25(3), 95-206. DOI:10.1016/j.emj.2007.04.005.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. DOI:10.1016/j.leaqua.2005.03.003.
- Gardner, W.L. & Schermerhorn Jr., J.R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281. DOI:10.1016/j.orgdyn.2004.06.004.
- Garger, J. (2008). Developing authentic leadership in organizations: some insights and observations. *Development and Learning in Organizations*, 22(1), 14-16.
- George, W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16-17.
- George, M., J. & Jones, R., G. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading.
- George, B., Sims, P., McLean, A.N. & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership, *Harvard Business Review*, 87(2), 129-138.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (2002). *Multivariate Data Analysis* (5<sup>th</sup> ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Hannah, S.T., Avolio, B.J., Luthans, F. & Harms, P.D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692.
- Harvey, P., Martinko, M.J. & Gardner, W.L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), -11.
- Hon, A.H.Y. & Lu, L. (2010). The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, DOI:10.1016/j.ijhm.2010.01.002.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. DOI:10.1016/j.leaqua.2005.03.002.
- Jensen, S.M. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666. DOI: 10.1108/01437730610709273
- Koufteros, X.A. (1999). Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. *Journal of Operations Management*, 17(4), 467-488.
- Ladkin, D. & Taylor, S.S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74. DOI:10.1016/j.leaqua.2009.10.005.
- Liu, S.W., Norcio, R. & Tu, J.T. (2009). The Differences in Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Taiwanese Expatriates Working in Mainland China. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 11-17.

- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. DOI: 10.1002/job.165
- Luthans, F. & Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261), Barlett-Koehler, San Francisco.
- Marič, M. & Ferjan, M. (2010). Authentic leaders empower. *10th International Conference of Postgraduate Students and Young Scientists in Informatics, Management, Economics and Administration*, IMEA, Seč.
- May, D.R., Hodges, T.D., Chan, A.W.L. & Avolio, B.J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260, DOI:10.1016/S0090-2616(03)00032-9.
- Mazutis, D. & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437-457.
- Novicevic, M.M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M.R. & Brown, J.A. (2005). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 43(10), 1396-1409, DOI: 10.1108/00251740510634930.
- Novicevic, M.M., Harvey, M.G., Buckley, M.R., Brown, J.A. & Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Penger, S. (2006). *Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Penger, S. & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3/4), 427-445.
- Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* (magistrsko delo), Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Peterson, S. & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26-31. DOI:10.1108/01437730310457302.
- Ponnu, C.H. & Tennakoon, P. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes – the Malaysian Case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1), 21-23.
- Prajogo, D.I. & McDermott, C.M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (11), 1101-1122.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417, DOI:10.1016/j.leaqua.2005.03.005.
- Sparrowe, R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439, DOI:10.1016/j.leaqua.2005.03.004.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Škerlavaj, M., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R. & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346–367.
- Toor, S. & Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26(6), 620-630, DOI:10.1016/j.ijproman.2007.09.010.
- Venkatraman, S. (1989). Endogenous diffusion of technology. *International Journal of Industrial Organization*, 7(4), 471-487.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126, DOI: 10.1177/0149206307308913.
- Yi, Y., Natarajan, R. & Gong, T. (2010). Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. *Journal of Business Research*, DOI:10.1016/j.jbusres.2009.12.007.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*, GV založba, Ljubljana.

## Priloga 1: Rezultati odkrivalne faktorске analize

Tabela 5: Rezultati odkrivalne faktorске analize za konstrukt zaznane avtentičnosti

Zaznana avtentičnost vodje				
Uteži faktorjev po Varimax rotaciji				
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
ZV1	0,223	0,362	0,396	0,875
ZV2	0,147	0,194	0,160	0,915
ZV3	0,205	0,233	0,302	0,830
ZV4	0,271	0,152	0,374	0,664
ZV5	0,520	0,204	0,315	0,875
ZV6	0,344	0,418	0,688	0,276
ZV7	0,401	0,379	0,614	0,328
ZV8	0,522	0,269	0,535	0,391
ZV9	0,275	0,313	0,640	0,152
ZV10	0,403	0,728	0,377	0,159
ZV11	0,817	0,176	0,076	0,335
ZV12	0,355	0,811	-0,047	0,307
ZV13	0,145	0,822	0,328	0,180
ZV14	0,831	0,257	0,142	0,289
ZV15	0,832	0,317	0,287	0,038
ZV16	0,835	0,208	0,291	0,077
ZV17	0,680	0,413	0,444	0,087

Faktor 1: 11,14,15,16,17 – zaupanje sodelavcem, pomoč pri razvijanju sposobnosti, pristni odnosi, upoštevanje mnenja, delovanje v najboljšem interesu sodelavcev – ZAZNANO POZITIVNO MODELIRANJE VODJE (ZPMV).

Faktor 2: 10, 12,13 – optimizem, upanje, samozavest – ZAZNANO POZITIVEN PSIHOLOŠKI KAPITAL VODJE (ZPPKV).

Faktor 3: 6,7,8,9 – ravnanje v skladu s samim sabo, ravnanje v skladu z moralno-etičnimi pravili, prilagajanje spremembam, osebne težave ne vplivajo na obnašanje – ZAZNANA SAMOREGULACIJA VODJE (ZSRV).

Faktor 4: 1,2,3,4,5 – poznavanje vrednot, postavljeni cilji, poznavanje motivov, iskrenost, ne pretvarjanje – ZAZNANO SAMOZAVEDANJE VODJE (SZV).

Opomba: Po CFA je bila spremenljivka ZV8 izločena iz nadaljnje analize.

Tabela 6: Rezultati odkrivalne faktorjske analize za konstrukt avtentičnega sledenja

Avtentično sledenje				
Uteži faktorjev po Varimax rotaciji				
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
ZS1	0,876	0,196	0,161	0,207
ZS2	0,791	0,151	0,383	0,279
ZS3	0,731	0,200	0,492	0,198
ZS4	0,825	0,239	0,127	0,358
ZS5	0,788	0,347	-0,028	0,319
ZS6	0,508	0,642	-0,069	0,418
ZS7	0,485	0,629	0,171	0,441
ZS8	0,480	0,532	0,368	0,371
ZS9	0,493	0,732	0,120	0,239
ZS10	0,240	0,444	0,639	0,265
ZS11	0,263	-0,076	0,081	0,808
ZS12	0,247	0,248	0,645	0,533
ZS13	0,359	0,289	0,633	0,344
ZS14	0,312	0,259	0,346	0,711
ZS15	0,209	0,345	0,103	0,825
ZS16	0,271	0,347	0,192	0,778
ZS17	0,278	0,332	0,162	0,784

Faktor 1: 1,2,3,4,5 - poznavanje vrednot, postavljeni cilji, poznavanje motivov, iskrenost, ne pretvarjanje – SAMOZAVEDANJE SLEDILCA (SZS).

Faktor 2: 6,7,8,9 – ravnanje v skladu s samim sabo, ravnanje v skladu z moralno-etičnimi pravili, osebne težave ne vplivajo na obnašanje –SAMOREGULACIJA SLEDILCA (ZSRV).

Faktor 3: 10, 12,13 – optimizem, upanje, samozavest – POZITIVEN PSIHOLOŠKI KAPITAL SLEDILCA (PPKS).

Faktor 4: 11,14,15,16,17 – zaupanje sodelavcem, skrb za lasten razvoj, pristni odnosi, upoštevanje mnenja, delovanje v najboljšem interesu sodelavcev – LASTEN POZITIVNI RAZVOJ SLEDILCA (LPRS).

Opomba: Po CFA je bila spremenljivka ZS8 izločena iz nadaljnje analize.

Tabela 7: Rezultati odkrivalne faktorjske analize za konstrukt rezultatov z vidika zaposlenih

Rezultati z vidika zaposlenih	
Uteži faktorjev po Varimax rotaciji	
	Faktor 1
EMP1	0,771
EMP2	0,858
EMP3	0,658
EMP4	0,811
EMP5	0,797
EMP6	0,840

EMP7	0,772
EMP8	0,667
EMP9	0,660

Faktor 1: 1,2,3,4,5,6,7,8,9 - pripadnost, zadovoljstvo, zaupanje, varnost zaposlitve, izpolnjevanje ciljev, poistovetenje s podjetjem, uživanje ob delu, zadovoljstvo s plačilom, vzdušje v oddelku – REZULTATI Z VIDIKA ZAPOSLENIH (EMP).

Opomba: Po CFA sta bili spremenljivki EMP3 in EMP8 izločeni iz nadaljnje analize.

**Vlado Dimovski** je redni profesor na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, Katedri za management in organizacijo. Leta 1994 je doktoriral na Cleveland State University (ZDA) s področja menedžmenta in poslovnih financ. Poleg pedagoškega dela na fakulteti se ukvarja z raziskovalnimi projekti s področja sodobnih pristopov managementa in organizacije. Aktivno sodeluje tudi pri snovanju politik, zlasti na področju dela, managementa starejših, vseživljenjska učenja ter razvoju področja organizacijskega učenja in modela učeče se organizacije v slovenski in širši mednarodni praksi.

**Matej Černe** je asistent za znanstveno raziskovanje na Centru odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno kontrolo (COBIK). Na področju managementa in organizacije sodeluje tudi z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani. Njegovi raziskovalni interesi vključujejo inovativnost, vodenje, management človeških virov in organizacijsko kulturo.

**Sandra Penger** je docentka za področje managementa in organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani na Katedri za management in organizacijo. Njeni raziskovalni interesi vključujejo moderne koncepte managementa, avtentično vodenje, pozitivno organizacijsko vedenje, pozitivno organizacijsko identiteto in implementacijo kvalitativnega raziskovanja v slovenski gospodarski prostor.

**Miha Škerlavaj** je docent za področje management in organizacije ter predsednik Komisije za kakovost na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je gostujoči profesor na Univerzi Castilla-La Mancha v Španiji, sodeluje pa je tudi v okviru Centra odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno kontrolo. Njegovi raziskovalni interesi vključujejo organizacijsko učenje, inovativnost, družbena omrežja, organizacijsko kulturo in management znanja. Dejaven je v mednarodnih akademskih združenjih, kot so Academy of Management, EURAM in INSNA.

**Miha Marič** je asistent za kadrovsko-izobraževalno področje na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Na področju managementa in organizacije sodeluje tudi z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani. Njegovi raziskovalni interesi vključujejo vodenje, management in organizacijo. Trenutno je doktorski študent na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.