

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MIHA MARIČ

**AVTENTIČNO VODENJE IN MOČ:
TEORETIČNO IN EMPIRIČNO
RAZISKOVANJE**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Ljubljana, 2014

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Miha Marič, študent Ekonomski fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor doktorske disertacije z naslovom Avtentično vodenje in moč: teoretično in empirično raziskovanje, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Miho Škerlavajem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomski fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomski fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljeni v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

Datum zagovora:_____

Predsednik- ca:_____

Mentor-ica:_____

Somentor-ica:_____

Član-ica:_____

Član-ica:_____

V Ljubljani, dne _____

Podpis doktoranda:_____

AVTENTIČNO VODENJE IN MOČ: TEORETIČNO IN EMPIRIČNO RAZISKOVANJE

Povzetek

V doktorski nalogi predstavim in združim dve v znanosti ločeni, a po vsebini povezani področji: avtentično vodenje in moč (vključujejoče z odzivi sledilcev na uporabo moči vodje). Avtentično vodenje je novejši konstrukt na področju vodenja, lastnosti in posledice tega stila vodenja pa ravno zaradi tega še niso popolnoma raziskane. Vodenje na splošno in avtentično vodenje konkretno zahteva uporabo moči.

Ena od najpomembnejših razlik med posamezniki je namreč obseg ali količina moči, s katero posameznik razpolaga znotraj svojega okolja. Moč je ključnega pomena za uveljavitev lastne volje, pri vprašanjih, ki nas zadevajo. Avtentični vodje so pri svojih odločitvah pogosto samosvoji in gredo proti toku, kar zahteva moč za uveljavljanje odločitev in za upiranje nasprotovanjem drugače mislečih.

Po pregledu literature avtentičnega vodenja in moči sem postavil raziskovalna vprašanja, na podlagi katerih sem postavil sklope hipotez, ki proučujejo linearno povezavo med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje ter prisotnost učinka preveč dobrega med obemi, povezave med dimenzijami avtentičnega vodenja in vrstami moči vodje ter povezave med vrstami moči vodje in odzivi sledilcev na uporabo moči vodje znotraj organizacij.

Vprašalnik, ki združuje področja raziskovanja, je na začetku zajemal deset vprašanj o anketirancih samih, s čimer sem preveril sestavo vzorca ter 65 spremenljivk, ki so se nanašale na obravnavana področja od katerih sem jih z eksploratorno faktorsko analizo iz nadaljnje obravnave izločil enajst. Vprašalnik je bil zastavljen tako, da so sledilci ocenjevali svoje nadrejene; zbrane so torej zaznave sledilcev. Na podlagi sestavljenega anketnega vprašalnika, sem na vzorcu 1363 oseb, reprezentativnem za celo državo, zbral podatke, ki sem jih uporabil za preverjanje postavljenih hipotez s strukturnimi modeli in izračuni kurvilinearnosti. Proučil sem povezave med avtentičnim vodenjem ter močjo vodje in odzivi sledilcev na uporabo te moči znotraj organizacij.

Avtentično vodenje se lahko obravnava tako kot en sam celoten konstrukt, lahko pa ga delimo na posamezne dimenzije. Dimenziji, ki zajemata bistvo avtentičnega vodenja, sta samozavedanje in samoregulacija. Z namenom bolj poglobljenega vpogleda v povezave med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje je bil postavljen model, ki proučuje povezave med omenjenima dvema dimenzijama avtentičnega vodenja in vrstami moči vodje, pri čemer sem ugotovil, da so povezave med omenjenimi konstrukti pozitivne in statistično značilne. Omenjen del raziskave omogoči še bolj poglobljen vpogled v same povezave med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje.

V raziskavi torej ugotavljam, da je avtentično vodenje zaznano s strani sledilcev linearne in pozitivno povezano z vrstami moči vodje, razen pri povezavah s strokovno in z referenčno močjo. Pri omenjenih vrstah moči vodje se namreč pojavi t.i. »učinek preveč dobrega«, kar pomeni, da se po določeni stopnji, sicer v zelo majhni, a statistično značilni meri začne pojavljati kurvilinearnost in tako z večanjem avtentičnega vodenja strokovna in referenčna moč vodje začneta upadati.

Dosedanje raziskave so se osredotočale predvsem na pozitivne vplive avtentičnega vodenja glede na odzive pri podrejenih oziroma sledilcih, a tukaj se lahko s prikazano kurvilinearnostjo v primerih referenčne in strokovne moči v odnosu na avtentično vodenje pokaže po določeni meri kot negativen učinek za vodjo samega, saj ga torej njegovi sledilci več ne dojemajo za tako močnega. Potrjujem, da tudi na moč vodje obstaja vpliv »učinka preveč dobrega«.

Zadnji del raziskave je proučil povezave med vrstami moči vodje in odzivi na moč vodje. Rezultati pokažejo, da obstaja glede na vrste moči vodje dobi tri vrste odzivov na moč vodje: identificiranje, ponotranjanje in upoštevanje. Omenjeni odzivi so torej lahko posledica, ki jo avtentični vodje dobijo skozi svojo moč in se izkažejo kot način modeliranja sledilcev v pravo smer oziroma v smer, ki si jo je vodja zamislil.

Raziskava omogoča vodjem bolje razumeti posledice svojega ravnanja in zato pristopati previdno, da ne bi bilo neželenih posledic na sledilce in na raven celotne organizacije. Vodje morajo razvijati odnose s svojimi sledilci, da jih ti dojemajo kot zaupanja vredne, pristne in osredotočene ter seveda tudi močne in z mero samoregulacije in samozavedanja. Preveč avtentični vodje pa se morajo zavedati, da s povečevanjem avtentičnosti, ter z večjim zanašanjem na vrste moči, ki izhajajo iz položaja, ki ga zasedajo, tvegajo izgubo strokovne in referenčne moči, ki izhajata iz osebnostnega vira moči, ker se s poudarkom na formalni moči vzpostavi socialna distanca med vodjo in podrejenimi.

Prispevki k znanosti se izkažejo z operacionalizacijo konstruktov ter s konceptualizacijo in preverjanjem linearnih povezav in ugotavljanjem učinka preveč dobrega v povezavah med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje, s konceptualizacijo in preverjanjem linearnih povezav med dimenzijama avtentičnega vodenja in vrstami moči vodje ter s konceptualizacijo in preverjanjem linearnih povezav med vrstami moči vodje in odzivi sledilcev na moč vodje. V disertaciji prikažem, da je avtentično vodenje izrazit sprožilec moči, vendar pa samo po sebi ne zadošča za dobre rezultate vodenja v smislu odzivov, ki jih avtentični vodja dobi na svojo moč.

Večina raziskav avtentičnega vodenja se osredotoča predvsem na prednosti, za prihodnje raziskave pa predlagam predvsem raziskovanje mejnih vrednosti avtentičnega vodenja v smeri ugotavljanja omejitev in kombinacij, ki so koristne, in tistih, ki niso. Prav tako

predlagam raziskovanje moči vodje, predvsem v smeri ugotavljanja koristi uporabe moči vodje, saj je imela moč dolgo časa predvsem negativen prizvok.

Ključne besede: avtentično vodenje, moč, odzivi na moč, model strukturnih enačb

AUTHENTIC LEADERSHIP AND POWER: THEORETICAL AND EMPIRICAL INVESTIGATION

Summary

In my doctoral thesis, I present and combine two areas that are separated in science, but in content related: authentic leadership and power (included are also followers' responses to the use of leader's power). Authentic leadership is a newer construct in the field of leadership and the characteristics and the consequences of this style of leadership have therefore not yet been fully explored. Leadership in general and authentic leadership in particular requires the use of power.

One of the most important differences between individuals is the scope or amount of power, which the individual holds within his environment. Power is crucial when it comes to enforcing own will in issues that concern us. Authentic leaders are in their decisions independent and often go against the tide, which requires power to enforce their decisions so as to resist those who think otherwise.

Based on the theoretical review of authentic leadership and power, I posed research questions, on which I based my sets of hypotheses, that investigate linear relations between authentic leadership and the bases of leader's power and the presence of a too-much-of-a-good-thing effect between them, the relations between the dimensions of authentic leadership and the bases of leader's power and the relations between the bases of leader's power and the followers' responses to the use of leader's power in organizations.

The questionnaire, which combines the fields of research, was at first composed from ten questions about the respondents themselves, with which I verified the sample structure and 65 variables, which were concerned with the areas of research from which I have by using exploratory factor analysis eliminated eleven out of further treatment. The questionnaire was designed in a way that followers assessed their superiors; collected were therefore the followers' perceptions. Based on the composed questionnaire, I gathered data on a sample of 1363 people that is representative for the whole country, which I used to test the hypotheses with structural models and calculations of curvilinearity. I have examined the relations between authentic leadership, the leader's power and followers' responses to the use of this power within organizations.

Authentic leadership can be treated as a single whole construct or it can be divided into individual dimensions. Dimensions that capture the essence of authentic leadership are self-awareness and self-regulation. In order to gain a more in-depth insight into the link between authentic leadership and the bases of leader's power a model was set that examines the relations between these two dimensions of authentic leadership and bases leader's power,

where I found that the relations between these before mentioned constructs are positive and statistically significant. The mentioned part allows a more in-depth insight into the relations between authentic leadership and bases of leader's power.

This research therefore establishes that authentic leadership perceived by the followers is linearly and positively related to the bases of leader's power, except in relations with professional and reference power. In the cases of the before mentioned bases of leader's power the so called too-much-of-a-good-thing effect appears, which means that after a certain stage, namely in a very small but statistically significant extent curvilinearity begins to emerge and thus enhancing the authentic leadership the leader's expert and reference power bases begin to decline .

Previous research was focused mostly on the positive effects of authentic leadership in regard to the responses in subordinates or followers, but here with the curvilinearity shown in the cases of reference and expert power in relation to authentic leadership a negative effect for the leader himself shows itself as his followers do not perceive him to be as powerful anymore. I therefore confirm that there exists also a too-much-of-a-good-thing effect in cases of leader's power.

The last part of the research has examined the links between the bases of leader's power and followers' response to the use of leader's power. The results show that depending on the base power the leader receives three types of follower's responses to leader's power; identification, internalization and compliance. The above responses can therefore be the consequence that the authentic leader's gain through their power and prove themselves as a way of modeling followers in the right direction or in the direction which the leader envisioned.

This research allows leaders to better understand the consequences of their actions and that they should therefore thread with caution to avoid unwanted consequences on their followers and on the entire organization. Leaders need to develop relationships with their followers to be perceived as trustworthy, genuine and focused and of course powerful with an appropriate rate of self-regulation and self-awareness. Those leaders who are too authentic must be aware that by increasing their authenticity and with a greater reliance on the bases of leader's power which arise from their position which they hold, they risk losing their expert power and their reference power which are derived from the personal source of power, because with an emphasis on formal power a social distance is being established between the leader and his subordinates.

Contributions to science are demonstrated by the operationalization of constructs and with the conceptualization and testing of linear connections and identifying the too-much-of-a-good-thing effect in the relations between authentic leadership and the bases of leader's power, with the conceptualization and testing of linear relations between the dimensions of authentic leadership dimensions and the bases of leader's power, and with the

conceptualization and testing of relations between the bases of leader's power and the followers' responses to leaders power. In the dissertation I show that authentic leadership is a pronounced trigger of power, but is not sufficient by itself for good leadership results in terms responses, that are authentic leader receives on his power.

Majority of authentic leadership research is focused mainly on the benefits, so I suggest for future research to especially explore the limits of authentic leadership in a manner of identifying constraints and combinations thereof, which are useful and those that are not. I would also suggest researching the leader's power, especially in the direction of identifying the benefits of using the leader's power, since power has had a particularly negative connotation for a long time.

Keywords: authentic leadership, power, responses to power, structural equation modelling

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
Opis ožjega znanstvenega področja.....	1
Problematika in opredelitev problema.....	2
Opredelitev predmeta preučevanja	2
Opredelitev namena.....	2
Opredelitev cilja disertacije.....	3
Opredelitev temeljne teze disertacije.....	3
Opredelitev metodologije raziskovanja	3
Opredelitev znanstvenega prispevka	4
Opredelitev omejitev dela.....	5
Struktura doktorske disertacije	5
1 OPREDELITEV AVTENTIČNEGA VODENJA	6
1.1 Avtentično vodenje kot kombinacija vedenjskih in situacijskih pristopov k vodenju	7
1.2 Sodobni pristopi k vodenju.....	9
1.3 Avtentično vodenje.....	11
1.3.1 Avtentičnost.....	12
1.3.2 Konstrukt avtentičnega vodenja	14
1.3.3 Elementi avtentičnega vodenja.....	15
1.3.4 Model avtentičnega vodenja	18
1.3.5 Posledice avtentičnega vodenja	20
1.3.6 Avtentično vodenje in sledilci	21
1.3.7 Praktični vidiki posledic avtentičnega vodenja	23
2 OPREDELITEV MOČI V ORGANIZACIJAH	25
2.1 Teorija moči.....	26
2.1.1 Temeljne opredelitve moči	26
2.1.1.1 Opredelitev moči v organizacijah	28
2.1.1.2 Vidiki moči	29
2.1.1.3 Viri moči.....	30
2.1.1.4 Relativnost dojemanja moči	31
2.1.1.5 Vpliv vodij na sledilce in moč	33
2.1.1.6 Ravni moči.....	34
2.1.2 Vrste moči	35
2.1.2.1 Formalna moč	36
2.1.2.2 Neformalna moč	38
2.2 Povezava med močjo in vodenjem	39
2.3 Moč na ravni posameznika	44
2.4 Ocenjevanje moči	46

2.5 Odzivi na uporabo moči	48
3 MODEL AVTENTIČNEGA VODENJA, MOČI VODJE IN ODZIVOV NA MOČ VODJE.....	51
3.1 Osnovni koncept.....	51
3.2 Konceptualni model	52
3.3 Hipoteze	53
4 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA	58
4.1 Razvoj vprašalnika	58
4.2 Zbiranje podatkov	59
4.3 Vzorec	60
5 REZULTATI	64
5.1 Analiza	64
5.2 Preverjanje hipoteze 1	70
5.3 Preverjanje hipoteze 2	73
5.4 Preverjanje hipotez 3 in 4.....	76
6 DISKUSIJA.....	80
6.1 Povzetek ugotovitev	80
6.2 Teoretični prispevek	82
6.3 Empirični prispevek	83
6.4 Praktični prispevek	84
SKLEP.....	86
Omejitve	86
Priložnosti za bodoče raziskave	88
LITERATURA IN VIRI.....	89
PRILOGE	I

KAZALO SLIK

Slika 1: Situacijski model ciljev in poti ter zaželeno vedenje vodij.....	9
Slika 2: Kombiniranje formalne in neformalne moči v skupno moč.	36
Slika 3: Formalna moč.	37
Slika 4: Neformalna moč.....	39
Slika 5: Model procesa moči.....	41
Slika 6: Konceptualni model temeljne teze.....	52
Slika 7: Prikaz hipoteze 3 in podhipotez	55

Slika 8: Prikaz hipoteze 4 in podhipotez	57
Slika 9: Standardizirana vrednost uteži (in t-test) za H1.....	71
Slika 10: Grafični prikaz preizkusa kurvilinearnosti za H2a.....	74
Slika 11: Grafični prikaz preizkusa kurvilinearnosti za H2b.	74
Slika 12: Grafični prikaz preizkusa kurvilinearnosti za H2c.....	75
Slika 13: Grafični prikaz preizkusa kurvilinearnosti za H2d.	75
Slika 14: Grafični prikaz preizkusa kurvilinearnosti za H2e.....	76
Slika 15: Standardizirana vrednost uteži (in t-test) za H3 in H4.....	79

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pogoste oblike moči v organizacijah.	36
Tabela 2: Smernice za uporabo moči.	42
Tabela 3: Uporaba političnega vedenja	43
Tabela 4: Uporaba in odzivi na moč.....	49
Tabela 5: Koraki v razvoju vprašalnika.....	59
Tabela 6: Struktura vzorca glede na starost, delovne izkušnje v letih ter glede na dobo zaposlitve v podjetju.....	60
Tabela 7: Struktura vzorca glede na stopnjo izobrazbe.....	61
Tabela 8: Struktura vzorca glede na vrsto zaposlitve.	61
Tabela 9: Struktura vzorca glede na zaposlitveni status.....	62
Tabela 10: Struktura vzorca glede na velikost podjetja (število zaposlenih).	62
Tabela 11: Struktura vzorca glede na položaj v hierarhiji podjetja.....	63
Tabela 12: Faktorska analiza elementov za konstrukt avtentičnega vodenja.....	65
Tabela 13: Faktorska analiza elementov za konstrukt moči.....	66
Tabela 14: Faktorska analiza elementov za konstrukt odzivov na moč	68
Tabela 15: Izračuni Cronbach alpha koeficientov.....	69
Tabela 16: Povprečne vrednosti, standardni odkloni in korelacijski koeficienti za nove faktorje.....	69
Tabela 17: Kazalci ujemanja za model H1	72
Tabela 18: Preverjanje »učinka preveč dobrega«.....	73
Tabela 19: Kazalci ujemanja za model H3 in H4	78

UVOD

Moč je ena najpomembnejših sil, ki obstajajo v organizacijah in se že od pradavnine pojavlja v medosebnih odnosih (Dahl, 1957). V osnovi predstavlja sposobnost izvajanja lastne volje nad svojim okoljem in je zato izjemno pomembna za organizacije, saj usmerja organizacijski razvoj, postavlja strateške usmeritve, usmerja sodelavce (Rahim, 1988). Lahko je pomembna sestavina organizacijskega uspeha – ali propada (Mintzberg, 1983). Moč pri sledilcih sproža odzive na moč in zaradi tega se vodje pogosto ukvarjajo z managementom moči (Pfeffer, 1992).

Avtentično vodenje se pojavlja kot sodoben konstrukt na področju vodenja (Marič et al., 2013), združuje in prikazuje prepletost vedenjskih in situacijskih pristopov ter se tako kar najbolj približa resničnosti. Avtentični vodja se namreč ne rodi, ampak to postane skozi čas, skozi kombiniranje lastnih atributov in pravih okoliščin. Vedno bolj pomembno postaja predvsem to, kako vodje dojemajo sledilci (Moorhead & Griffin, 2010). Avtentični vodje so tisti, ki delajo stvari po svoje in imajo sledilce (Gardner et al., 2005); omenjeno pomeni, da imajo avtentični vodje moč. Avtentični vodja je torej nosilec moči, pridobiva jo pa prav zaradi svoje avtentičnosti in jo tudi koristno uporablja, da dobiva od svojih sledilcev želene odzive.

Opis ožjega znanstvenega področja

Avtentično vodenje je novejši pristop na področju vodenja, lastnosti tega stila vodenja in posledice tega stila vodenja pa ravno zaradi tega še niso popolnoma raziskani. Pogovorov o moči in vplivanju se v organizacijah bolj sramujejo, kakor pa da jih hvalijo in zato poglavja moči v knjigah, ki obravnavajo področje organizacije in managementa (Pfeffer, 2009) ter vodenja (Gordon, 2002) pogosto manjkajo ali so zanemarjena. Moč je enostavno na slabem glasu (Wisse & van Knippenberg, 2009) saj se na moč gleda kot na uničevalno silo v organizacijah, ki pokvari njene nosilce in demoralizira tiste, ki je nimajo (Tjoswold & Wu, 2009). Robbins (2001) celo opisuje moč kot zadnjo umazano besedo, kar utemeljuje z dejstvom, da jo ljudje, ki jo imajo, zanikajo, ljudje, ki si jo želijo, ne želijo delovati kot da si jo želijo in tisti, ki so uspešni pri pridobivanju moči, so skrivnostni o tem, kako so jo pridobili.

Avtentično vodenje ravno tako kakor vsak drugi stil vodenja, mogoče pa celo še bolj, zahteva uporabo moči. Moč je ključnega pomena za uveljavitev lastne volje, pri vprašanjih, ki nas zadevajo. Glede na to, da je pri avtentičnem vodenju zelo poudarjeno poznavanje samega sebe in delovanje v tej smeri domnevam, da imajo avtentični vodje veliko mero moči. Vprašanja moči so za organizacije ključnega pomena, med drugim verjetno tudi zato to področje v zadnjem času doživlja preporod (Pfeffer, 2009).

Moč in uporaba moči vodje v organizaciji ima svoje posledice, ki jih opazimo skozi odzive na uporabo moči, ki so lahko tako pozitivni kot negativni. Tukaj je zopet pomembno poudariti relativnost moči in njenega delovanja v odvisnosti od okolja. Pod predpostavko, da avtentični vodja uporablja svojo moč v organizaciji v pozitivne namene in v dobro organizacije lahko domnevamo, da se skozi odzive na uporabo moči avtentičnega vodje pojavljajo predvsem pozitivni odzivi na moč vodje.

Problematika in opredelitev problema

Predstavljeni in združeni bosta torej dve v znanosti ločeni, a po vsebini nujno povezani področji: avtentično vodenje in moč (vključuječe z odzivi na uporabo moči). Povezave med vrstami moči in odzivi na moč, ki se sprožijo v sledilcih, so že proučevali (Munduate & Medina, 2009). Medtem, ko se področje avtentičnega vodenja šele razvija, pa doživlja področje moči svoj preporod, hkrati pa se vedno bolj zavedamo pomembnosti obeh področij za delovanje organizacij sedanjosti in prihodnosti. Delovanje v organizacijah ni nadzorovan skupek spremenljivk, ampak kompleksno okolje z veliko mero soodvisnosti med številnimi področji, ki jih moramo razumeti. Za boljše razumevanje teh številnih področij bo po mojem mnenju za avtentično vodenje ključnega pomena preučevanje povezav med avtentičnim vodenjem in močjo.

V nalogi bom na podlagi konceptualnega modela, v katerem povežem avtentično vodenje, vrste moči vodje in odzive na moč vodje preveril povezave med omenjenimi področji na osnovi štirih raziskovalnih vprašanj. Prvo raziskovalno vprašanje se nanaša na obstoj in naravo povezav med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje, kar v drugem raziskovalnem vprašanju nadgradim z ugotavljanjem prisotnosti »učinka preveč dobrega« med omenjenima področjema (kurvilinearna razmerja). V tretjem raziskovalnem vprašanju se sprašujem o povezavah med različnimi dimenzijskimi elementi avtentičnega vodenja in vrstami moči vodje ter v četrtem o povezavah med različnimi vrstami moči vodje in odzivi na moč vodje.

Opredelitev predmeta preučevanja

Predmet raziskovanja doktorske disertacije bo preučevanje povezav med avtentičnim vodenjem ter močjo vodje in odzivi sodelavcev na uporabo te moči znotraj organizacij. Tako kot različne vrste moči vodje pri sledilcih izvodejo različne odzive, lahko pričakujemo, da različni elementi avtentičnega vodenja različno vplivajo na elemente moči.

Opredelitev namena

Namen disertacije je skozi teoretično vsebinsko in kvantitativno raziskovalno študijo raziskati pomen moči avtentičnih vodij na odzive sledilcev v organizacijah. Povezane bodo različne dimenzijske elemente avtentičnega vodenja z vrstami moči vodje in ugotovljeno bo, kako se

sledilci odzivajo na izkazovanje vrst moči avtentičnih vodij. S tem bodo podani temelji za nadaljnje delo na obravnavanem področju in vodjem potrebno razumevanje ter vzvodi za doseganje želenih odzivov pri sodelavcih, pri čemer bo prikazan pomen moči vodij.

Opredelitev cilja disertacije

Temeljni cilj doktorske disertacije je priti do ugotovitev o povezavah med avtentičnim vodenjem, močjo vodij in odzivi sledilcev na moč avtentičnih vodij v organizacijah. To bom dosegel z analizo literature, ki obravnava omenjena tematska področja znotraj organizacij, kar bom nadgradil z ugotavljanjem povezav med omenjenimi področji ter z lastno raziskavo, analizo in interpretacijami rezultatov.

Opredelitev temeljne teze disertacije

Temeljna znanstvena teza disertacije se glasi: »*Avtentični vodje skozi vrste moči vodje dosegajo odzive na uporabo svoje moči pri svojih sledilcih.*«

Opredelitev metodologije raziskovanja

Osnova za pisanje teoretičnega dela doktorskega dela bo sistematično iskanje in kritično proučevanje literature z obravnavanimi področji. Pregled literature s področja avtentičnega vodenja bo temeljal na novejši literaturi, saj je omenjeno področje med novejšimi in se še razvija. Medtem ko bo literatura s področja avtentičnega vodenja predvsem novejša, pa se je pri pregledu literature s področja moči potrebno zavedati, da to področje doživlja preporod, ki pa še vedno v dokaj velikem delu temelji in le redko dopolnjuje starejša spoznanja o moči.

Glede na spoznanja iz pregleda literature in lastnega razmišljanja bodo razvite povezave med obravnavanimi področji, ugotovljen bo primeren pristop k proučevanju in merjenju posameznih področij; na podlagi tega bodo izdelane hipoteze odnosov med različnimi dimenzijami avtentičnega vodenja, vrstami moči vodje in odzivov na moč vodje. V skladu z izdelanimi hipotezami bo sprejeta odločitev o zbiranju in načinu obdelave podatkov, da bi lahko ovrgel ali potrdil postavljene hipoteze.

Podatki, potrebeni za analizo, bodo zbrani z anketo, na podlagi katere bodo raziskane povezave. Anketa bo od anketirancev zbirala podatke o anketiranu in v nadaljevanju bo označeno strinjanje s postavljenimi trditvami o njihovih nadrejenih, za kar bo v anketi uporabljena Likertova lestvica od 1 do 5 za merjenje spremenljivk. Kot del ankete bi lahko bila postavljena tudi vprašanja o anketirancih samih, kar bi predstavljal težavo zaradi dejstva, da posamezniki pogosto dojemajo sami sebe bolje, kot jih dojema njihova okolica (Cialdini, 2001). Moč je namreč odvisna od dojemanja drugih in ne samega sebe – vodja

lahko dejansko ima lastnosti, ki mu jih pripisujejo, po drugi strani pa je možno, da sodelavci le menijo, da jih vodja ima (Moorhead & Griffin, 2010). Podobno velja za to, kako sledilci vrednotijo vodje in zaznavajo lastnosti avtentičnega vodje. Na podlagi tega dejstva sem se odločil anketirance spraševati o njihovih vodjih in o tem, kako anketiranci dojemajo njihove lastnosti, zato bo celotna anketa zastavljena na način, da anketiranci ocenjujejo svoje nadrejene, svoje vodje.

Sestava anketnega vprašalnika je naslednja: za merjenje lastnosti avtentičnega vodenja pri nadrejenih bo uporabljen vprašalnik razvit v članku »Developing the Supervisor's Authentic Leadership Measure« (Marič et al., 2013); za meritev moči vodij bo uporabljen ustreznost prilagojen RLPI (»Rahim Leader Power Inventory«) (Rahim, 1988), ki je bil večkrat preverjen in je bil prilagojen na način, da anketirance namesto o vodji sprašuje o neposredno nadrejenem; zadnji del anketnega vprašalnika se nanaša na merjenje odzivov podrejenih na moč njihovih neposredno nadrejenih.

Empirično-raziskovalni del temelji na več pristopih. Odnosi med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje bodo preverjeni z uporabo modela strukturnih enačb (SEM). Razlogi za uporabo SEM so dopuščanje modeliranja tako opazovanih kot tudi prikritih spremenljivk ter testiranje več strukturnih razmerij naenkrat (Prajogo in McDermott, 2005). Prav tako bo model strukturnih enačb uporabljen tudi za preverjanje odnosov med različnimi dimenzijami avtentičnega vodenja, vrstami moči vodje in odzivov na moč. V zadnjem delu bodo preverjene potencialne kurvilinearnosti oziroma glede na postavljeno hipotezo odsotnost teh v razmerju med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje. Analize bodo narejene z zbranimi podatki in uporabo programov SPSS in Lisrel. Na koncu bodo na osnovi metode indukcije, sinteze, konkretizacije in generalizacije postavljene sklepne ugotovitve.

Opredelitev znanstvenega prispevka

Teoretični prispevek dela bo pojasniti ožji znanstveni področji in preučiti povezanost med njima. Empirični prispevek dela bo kvantitativna študija moči avtentičnih vodij in odzivov na uporabo moči avtentičnih vodij v organizacijah. Teze in povezave med področji še niso povsem razvite, niso bile niti objavljene niti raziskane, zato vidim v izbrani temi velik potencial aktualnosti izbranega področja, tudi z vidika vnosa rezultatov raziskav v raziskovalni in gospodarski prostor.

Znanstveni prispevek bo izražen v preučevanju avtentičnega vodenja in moči v organizacijah na štiri načine: prvi je preverjanje razmerij med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje; drugi je ugotavljanje učinka preveč dobrega v omenjenih povezavah; tretji je ugotavljanje povezav med dimenzijama avtentičnega vodenja in vrstami moči vodje; četrti prikaže povezave med vrstami moči vodje in odzivi na moč vodje. To je prva raziskava, kjer preučuje povezavo med področjema avtentičnega vodenja in moči ter ugotavlja celo prisotnost »učinka preveč dobrega« med obema.

Končni prispevek disertacije k znanosti in praksi bo pojasniti do sedaj še slabo raziskane prakse na znanstvenem področju, prispevek empiričnega dela prav tako pomeni preizkus izbranega področja v praksi. Disertacija bo vodjem ponudila nov vzvod ustvarjanja odzivov na uporabo moči vodje pri sledilcih in poglobljeno razumevanje pomena moči vodje pri avtentičnem vodenju.

Opredelitev omejitve dela

Omejitve teoretičnega dela se nanašajo na dejstvo, da izbrana področja še niso bila proučevana v povezavi in da se ta področja še razvijajo. Omejitve praktičnega dela se nanašajo na dejstvo, da so ta področja v slovenskih organizacijah še v stadiju uveljavljanja in vpeljevanja. Metodološke omejitve izhajajo iz izbrane metode kvantitativnega raziskovanja, ki preveri model že na relativno majhnem vzorcu, zato je potrebno biti previden pri posploševanju rezultatov. Večji in bolj reprezentativen vzorec to pomanjkljivost odpravi.

Struktura doktorske disertacije

V nadaljevanju bo predstavljen kratek pregled ožjih znanstvenih področij, preučevanih v doktorski disertaciji. Raziskovana bodo področja avtentičnega vodenja, moči vodje ter odzivov na moč vodje. Opisanemu sledijo zasnova raziskovalnega dela, obdelava podatkov, zbranih z anketo, ter interpretacija rezultatov analiz.

1 OPREDELITEV AVTENTIČNEGA VODENJA

Vodenje je zaradi svoje skrivnostnosti ena od najbolj razpravljenih, proučevanih in iskanih lastnosti organizacijskega življenja (Moorhead & Griffin, 2010). Vodenje se pojavlja med ljudmi (Dimovski & Penger, 2008), saj ne more obstajati brez sledilcev. Pojavlja se tako kot proces kot lastnost; kot proces vodenje vključuje uporabo vplivanja brez prisile; kot lastnost je skupnost značilnosti pripisanih osebam za katere menimo, da uspešno uporabljajo vpliv (Moorhead & Griffin, 2010), pri čemer je vpliv sposobnost vplivanja dojemanj, prepričanj, odnosov, motivacij, in/ali vedenj drugih oseb. Tukaj lahko takoj dodamo, da vodenje ne uporablja ne sile ne prisile (Moorhead & Griffin, 2010); uporablja namreč vplivanje oz. sposobnost vplivati na dojemanje, odnose in vedenje drugih je pomemben temelj vodenja (Moorhead & Griffin, 2010).

V organizaciji pogosto ne obstaja en sam vodja, ampak je s čedalje večjo težnjo k specializaciji in razpršenosti znanja prišlo tudi do delitve vloge vodenja, zato je še toliko pomembnejše zavedanje o medsebojni povezanosti in soodvisnosti med vodji in sledilci, ki so v določenih primerih lahko vodje (učitelji), spet v drugih pa sledilci (učenci) (Dimovski et al., 2009). Osnovni vrednoti vodenja sta razvoj in učenje (Dimovski et al., 2009), zato mora biti organizacija takšna, da omogoča čim širši prenos znanja.

Z organizacijskega vidika je vodenje pomembno, ker ima tako velik vpliv na posameznika in na skupinsko vedenje; cilj katerega se skupina trudi doseči, je pogosto želeni cilj vodje, ki lahko je ali pa tudi ni del organizacijskih ciljev (Moorhead & Griffin, 2010). Osnovni vrednoti vodenja sta razvoj in učenje (Dimovski et al., 2009).

Če želimo danes uspeti, najbrž ni bolj pomembne teme, kot je vodenje. Koncept vodenja se neprestano razvija v skladu s spremjanjem potreb organizacije. Na osebo vplivajo tudi vrednote okolja, v katerem se organizacija nahaja (Ellis et al., 2012). Med vsemi idejami in literaturo o vodenju izstopajo trije dejavniki: ljudje, vpliv in cilji. Vodenje se pojavlja med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za dosego ciljev (Dimovski & Penger, 2008), torej je dinamično in vključuje uporabo moči. Potrebno se je zavedati, da talentirani zaposleni potrebujejo odlične vodje (Buckingham & Coffman, 1999).

Vodje naj bi nadzorovali in spremljali delo zaposlenih (Amabile et al., 2004; Krause, 2004; Oldham & Cummings, 1996), vendar naj bi hkrati tudi dovoljevali določeno stopnjo sodelovanja in vključenosti (Amabile et al., 2004). Organizacije lahko uporabljajo tudi druge motivacijske programe za usmeritev naporov zaposlenih k večji uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev (Dimovski & Penger, 2008).

Avtentično vodenje se od drugih konceptov vodenja loči po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga moral vodja privzeti, ampak postavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju (Dimovski et al., 2009). Proučevanje avtentičnega vodenja je po letu 2004 glavni

izziv za management učeče se organizacije (Dimovski et al., 2009). Razlog za nastanek tega hitro rastočega področja raziskovanja (Avolio & Gardner, 2005; Nyberg & Sveningsson, 2013) so turbulentni časi, polni hitrih sprememb (Avolio & Gardner, 2005), 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; Walumbwa et al., 2008; Dimovski et al., 2011).

Avtentično vodenje je način, s katerim vodja prek osredotočanja na pozitivne lastnosti sebe in svojih sodelavcev najlažje omogoči uspešno doseganje poslanstva in vizije (Luthans et al., 2005; Dimovski et al., 2009). Avtentično vodenje kot sodobni koncept vodenja združuje vedenjske in situacijske pristope, ter se tako približa dejanskemu stanju, saj preproznavajo prepletost obeh. Vedenjske in situacijske pristope k vodenju predstavljam v naslednjem poglavju o zgodovini in teorijah vodenja.

1.1 Avtentično vodenje kot kombinacija vedenjskih in situacijskih pristopov k vodenju

Vodenje in vodje so imeli velik vpliv na zgodovino ljudi, kljub temu pa se je njihovo znanstveno preučevanje začelo šele pred dobrim stoletjem. Zgodnje raziskovanje se je osredotočalo na značilnosti ali osebnostne lastnosti vodij, kasneje pa se je preusmerilo na dejansko vedenje vodij (Moorhead & Griffin, 2010). Začetek je torej temeljal na tako imenovanem atributivnem pristopu, ki je poudarjal lastnosti vodje, nakar je naredil preskok na situacijski pogled, pri katerem so upoštevane okoliščine (Takashi, Ishikawa & Kanai, 2012). V določenem trenutku lahko okolje zazna vodstvene sposobnosti tudi pri osebah, ki jih dejansko nimajo (Nye, 2008).

Zgodnji raziskovalci so verjeli, da imajo vodje edinstven sklop kakovosti ali lastnosti, ki so jih tako ločevale od ostalih (Moorhead & Griffin, 2010). Ideja je bila relativno preprosta: ugotoviti, kaj je naredilo vodje, ki so veliko dosegli, tako mogočne (Dimovski & Penger, 2008), ob tem pa niso upoštevali, da je primernost določenih osebnostnih lastnosti odvisna tudi od situacije.

V poznih štiridesetih letih dvajsetega stoletja je večina raziskovalcev začela premik proč od lastnostnega pristopa in začela opazovati vodenje kot proces ali dejavnost ter tokrat poskušala opredeliti vedenja, ki bi razlikovala učinkovite vodje od nevodij (Moorhead & Griffin, 2010). To se imenuje situacijski pristop k preučevanju vodenja.

1.1.1 Vedenjski pristopi

Prva dva vedenjska pristopa k vodenju sta bile Michiganske študije in Študija Ohio State, ki so se začele približno istočasno. Michiganske študije so s primerjanjem obnašanj učinkovitih in neučinkovitih nadzornikov pokazale, da obstajata dve glavni vrsti vedenja vodje: vodja,

usmerjen k delu, in vodja usmerjen k zaposlenim, za kateri so domnevali, da sta na nasprotnih koncih enega kontinuma (Moorhead & Griffin, 2010). Najbolj učinkoviti nadzorniki so bili tisti, ki so se usmerili na človeške potrebe podrejenih s ciljem izgradnje učinkovite delovne skupine z visokimi cilji, manj učinkoviti vodje pa so bili usmerjeni v delo in so se manj ukvarjali z dosego ciljev in človeškimi potrebami kot pa s tem, da skrbijo za nizke stroške, da se naloge izvršijo v rokih in da se dosega proizvodna učinkovitost (Dimovski & Penger, 2008)

Študija Ohio State je prav tako našla dve podobni glavni vrsti vodstvenega vedenja vodstva: »upoštevanje« (stopnja, do katere vodja upošteva podrejene, spoštuje njihove ideje in občutenja ter vzpostavlja medsebojno spoštovanje) in »začenjanje« (stopnja, do katere je manager usmerjen k nalogam, in način, kako delo podrejenih usmerja k dosegi ciljev). Ta raziskava je v nasprotju z Michiganskimi študijami predlagala, da sta ti dve vrsti vedenja dejansko neodvisni dimenziji (Moorhead & Griffin, 2010), kar pomeni, da ima lahko vodja z visoko stopnjo upoštevanja visoko ali nizko stopnjo začenjanja. Možne so vse štiri kombinacije. Študija je ugotovila, da v večini primerov drži, da je najbolj uspešen stil vodenja tisti z visoko stopnjo upoštevanja in visoko stopnjo začenjanja, vendar pa tudi to ne drži v vseh primerih (Dimovski & Penger, 2008).

Po predhodno opisanih študijah iz Michigana in Ohia sta Blake in Mouton s teksaške univerze predlagala nadgradnjo v obliki dvodimensionalnega modela vodenja, t.i. vodstvene mreže, ki med dvema osema, skrbjo za zaposlene in skrbjo za proizvodnjo z lestvicama od 1 (nizka skrb) do 9 (visoka skrb), gradi pet glavnih stilov managementa (Dimovski & Penger, 2008).

1.1.2 Situacijski pristopi

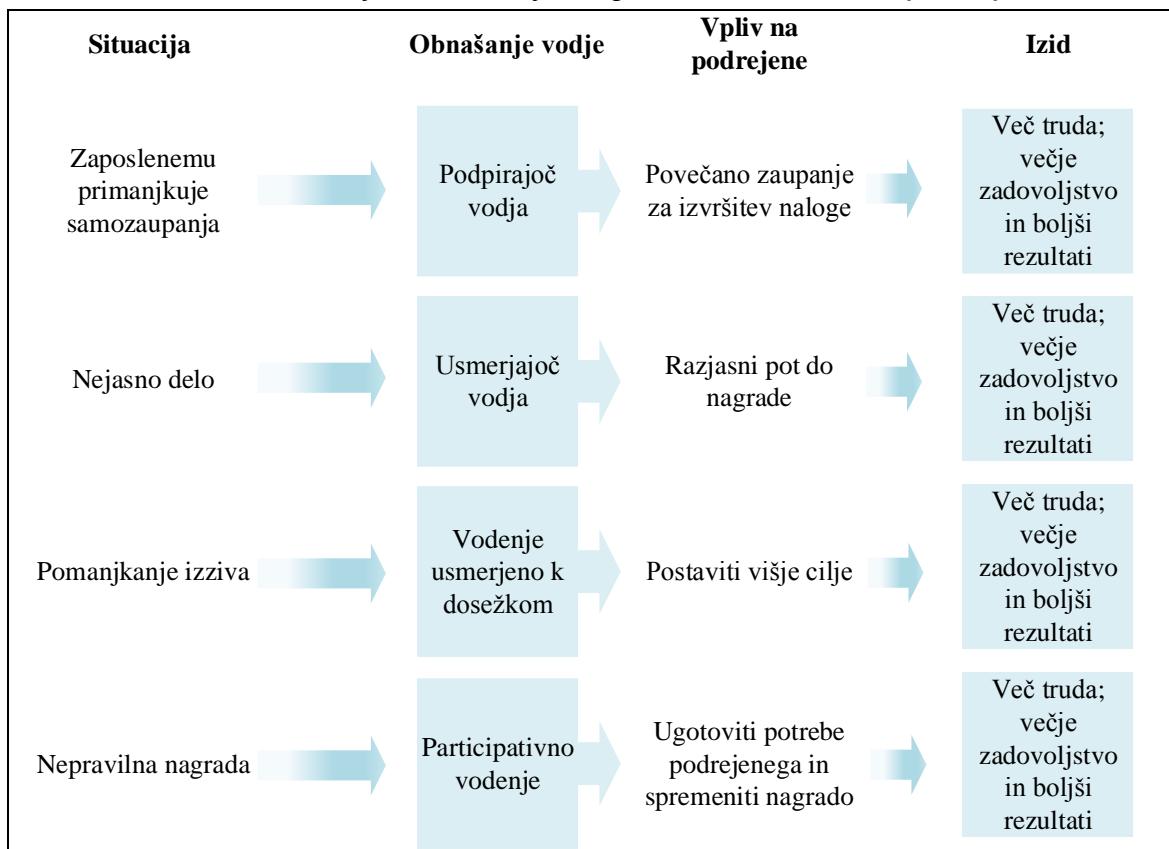
Naslednji korak v evoluciji teorij vodenja so bili situacijski pristopi, ki domnevajo, da se ustrezno vodstveno obnašanje razlikuje od ene situacije do druge (Moorhead & Griffin, 2010), pri čemer je bil cilj identificirati ključne situacijske dejavnike in točno opredeliti kako med seboj delujejo, da bi določiti ustrezno vedenje vodje.

Fiedlerjeva kontingenčna teorija gradi na preprosti ideji o povezovanju stilov vodenja s situacijo, torej za vsako situacijo je treba poiskati ustreznega managerja – tistega, čigar možnosti za uspeh so v dani situaciji največje, kar je mogoče doseči z ugotovitvijo stila vodenja in situacije, v kateri se organizacija nahaja (Dimovski & Penger, 2008), domneva torej, da je učinkovitost vodje odvisna od razmer (Moorhead & Griffin, 2010). Stil vodenja nekoga je glede na to teorijo do določenih stopenj usmerjen v odnose ali v naloge. Vodje, usmerjeni k nalogam, so bolj učinkoviti, ko je situacija bodisi zelo ugodna, ali pa zelo neugodna; vodje, usmerjeni v odnose, so bolj uspešni v zmerno ugodni situaciji (Dimovski & Penger, 2008).

Hersey-Blanchardova situacijska teorija se bolj kot prejšnje teorije osredotoči na značilnosti zaposlenih in določa ustrezeno obnašanje managerjev (Moorhead & Griffin, 2010). Bistvo teorije je, da so si ljudje med sabo različni v stopnji pripravljenosti; ljudje z nizko stopnjo pripravljenosti na nalogu potrebujejo zaradi manjših sposobnosti, izkušenosti ali negotovosti drugačen stil vodenja kot tisti z visoko stopnjo pripravljenosti, ki so usposobljeni in imajo spretnosti, zaupanje ter željo po delu (Dimovski & Penger, 2008). Vodje morajo pazljivo ovrednotiti stopnjo pripravljenosti podrejenih in nato govoriti, predajati, sodelovati ali delegirati (Silverstein, 2007; Dimovski & Penger, 2008).

Naslednji pristop je Housejev model poti in ciljev (Slika 1), pri katerem je odgovornost vodje ta, da podrejenim pojasni poti do razpoložljivih nagrad ali poveča nagrade ter na ta način poveča njihovo motivacijo, da dosežejo želene osebne in organizacijske cilje (Dimovski & Penger, 2008; Moorhead & Griffin, 2010). Na ta način se podrejenim učinkovito pogojuje njihovo vedenje, na nek način vključuje pogojevanje.

Slika 1: Situacijski model ciljev in poti ter zaželeno vedenje vodij.



Vir: Dimovski & Penger, 2008, str. 129.

1.2 Sodobni pristopi k vodenju

Raziskovalci in managerji posvečajo pozornost številnim novim pristopom k vodenju, pri čemer se ne išče več nek najboljši način vodenja oz. nek univerzalen recept za vodenje (Moorhead & Griffin, 2010; Bligh, Kohles & Pillai, 2011). Nekaterim managerjem je uspelo

prebiti tradicionalne okvire in z novimi pristopi, ki temeljijo na učinkovitem vodenju postajajo organizacije bolj konkurenčne in zmagujejo v boju za stranke, dobičke, sredstva, kapital in delovna mesta v vedno bolj dinamičnem ter hitro spreminjajočem se okolju (Dimovski & Penger, 2008; Steers et al., 2012). Vse stare teorije vodenja so bile skozi čas dodelane in nadgrajene, razvijale pa so se tudi nove. Vodenje samo po sebi potrebuje čas (Shamir, 2011).

Model izmenjave med vodji in sodelavci (The Leader-Member Exchange Model – LMX) poudarja pomen spremenljivih odnosov med nadrejenimi in vsakim od njihovih podrejenih (Graen & Uhl – Bien, 1995). Nadrejeni vzpostavijo svoje notranje skupine (in-groups), na katere se še posebej zanašajo, jim zaupajo in dajejo tudi določene privilegije, medtem ko članom zunanje skupine (out-group) posvečajo manj časa in pozornosti (Moorhead & Griffin, 2010).

Nov vidik vodenja je obravnava kako vodje zaznavajo njihovi sledilci, tj., na kakšen način in v kolikšni meri je pomembno, da sledilci in ostali opazovalci pripisujejo nekomu vodstvene lastnosti (Moorhead & Griffin, 2010; Sydow et al., 2011). Glavni trije takšni pristopi so transformacijsko vodenje, karizmatično vodenje in pripisovanje vodstvenih lastnosti.

Transformacijsko vodenje se nanaša na nabor zmožnosti, ki omogočajo vodji prepoznavanje potrebe po spremembji, ustvarjanju vizije ter učinkovito izvedbo teh sprememb (Moorhead & Griffin, 2010). Transformacijski vodje stremijo k večjemu dobru (Stralser, 2004). Osredotoča se na osnovno razliko med vodenjem za spremembe in vodenjem za stabilnost.

Karizmatično vodenje je vrsta vplivanja, ki temelji na karizmi vodje. Karizma je oblika medosebne privlačnosti, ki vzbuja podporo in sprejemanje (Moorhead & Griffin, 2010). Karizmatični vodje imajo tri temeljne lastnosti: predvidevanje, spodbujanje in omogočanje. Karizmatični vodje so lahko močna sila v vseh organizacijskih okoljih (Moorhead & Griffin, 2010).

Teorija pripisovanja vodstvenih lastnosti se nanaša na trenutke, ko se neki osebi pripisuje vodstvene lastnosti zaradi okolja, v katerem se je ta znašla (Moorhead & Griffin, 2010). Po navadi se to zgodi, ko neka oseba prikaže nek odločilen in drzen ukrep. Vodjo lahko nadomestijo individualisti, naloge, in organizacijske značilnosti, ki pretehtajo sposobnosti vodje, da bi lahko vplivali na zadovoljstvo podrejenih in njihovo uspešnost, kar sodelavcem omogoča, da učinkovito opravljam svoje dela, ne da bi jih vodja usmerjal ali nadzoroval (Moorhead & Griffin, 2010).

Pogosto je potrebno upoštevati tudi številne dejavnike, ki onemogočajo kakršnekoli poskuse vodstvenega vedenja (Moorhead & Griffin, 2010). Od vodij se je nekoč pričakoval nadzor nad razmerami, usmerjanje dela, nadziranje ljudi, pozorno spremljanje dela, sprejemanje

odločitev in razne organizacijske dejavnosti; danes so se mnogi vodje morali spremeniti in postati trenerji oz. mentorji manj izkušenim sodelavcem v organizaciji (Moorhead & Griffin, 2010).

Vedno več pozornosti pritegujejo tudi razlike v vodstvenem vedenju med spoloma, prav tako se veča pomen večkulturnega okolja pri vodenju (Moorhead & Griffin, 2010). Kot nova tema preučevanja se pojavlja še (strateško vodenje) potreba po razumevanju kompleksnosti tako organizacij kot njihovega okolja ter vodenja sprememb v organizaciji tako, da se dosega in ohranja vrhunska usklajenost med organizacijo in njenim okoljem (Moorhead & Griffin, 2010). Poleg tega se od vodij v vseh organizacijah pogosto zahteva ohranjanje visokih etičnih standardov (etično vodenje), preučuje pa se tudi virtualno vodenje (Moorhead & Griffin, 2010).

Po letu 2004 se intenzivno povečuje interes za razvoj nove perspektive, avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2009), za katero lahko rečemo, da je dejansko najbližje dejanskemu stanju v praksi, kjer si lahko uspešen na veliko načinov s svojim avtentičnim pristopom. Avtentično vodenje namreč prepozna prepletost vedenjskih in situacijskih pristopov in deluje po načelu »pravi človek ob pravem času na pravem mestu«.

1.3 Avtentično vodenje

Kompleksne organizacije 21. stoletja zahtevajo nov pristop k vodenju (Dimovski et al., 2009). Zaradi nemoralnih in neetičnih potez ter številnih škandalov, ki smo jim vsakodnevno priča v poslovnem svetu se pojavljajo novi, drugačni ljudje in konstrukti, kot sta na primer pozitivna psihologija in avtentično vodenje, ki skušajo vplivati na zaznavanje ljudi in si znova pridobiti njihovo zaupanje. Edinstvene razmere vsakokratne situacije zahtevajo različne načine vodenja, vse uspešne vodje pa hkrati povezuje njihova nenehna težnja k izpopolnjevanju svojih sposobnosti skladno z razvojem organizacije in njenega okolja (Dimovski et al., 2009).

Teorija pozitivne psihologije (na primer Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), ki je bila tesno povezana z avtentičnim vodenjem vse od razvoja raziskovanja tega področja (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003), je sledila zelo zanimivemu konceptu: bolj, ko je razvita neka moč oziroma vrlina, boljši so ljudje in zaradi tega dosegajo boljše rezultate (Schwartz & Sharpe, 2006). Začetki raziskovanja avtentičnega vodenja torej poudarjajo predvsem pozitivne učinke in pozitivno delovanje ter usmerjenost avtentičnega vodje.

Avtentično vodenje se predstavlja kot novejši konstrukt v razvoju stilov vodenja, lastnosti tega stila vodenja in posledice tega stila vodenja pa ravno zaradi tega še niso popolnoma raziskane. Največje zanimanje zbuja predvsem med raziskovalci organizacijskega vedenja (Luthans & Avolio, 2003; George, 2003; Avolio et al., 2004; Gardner & Schermerhorn, 2004; Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Sparrowe, 2005;

Cooper et al., 2005; Dimovski et al., 2013) ter prav tako v poslovnem svetu. Članek Avolia in Gardnerja (2005) o razvoju avtentičnega vodenja je stalno na lestvici »najpogosteje navajanih člankov« s področja poslovnih, managerskih in računovodskih ved spletne strani ScienceDirect, kar nakazuje zanimanje in pomembnost tega področja raziskovanja za akademsko sfero. Drugi pokazatelj zanimanja za to področje so številni članki, napisani na temo avtentičnega vodenja, kar se je zgodilo v manj kot desetletju, odkar se avtentično vodenje proučuje (Marič et al., 2013). Prvi slovenski raziskovalci, ki so začeli posvečati pozornost avtentičnemu vodenju, so Penger (2006), Peterlin (2007), Dimovski et al. (2009), Marič et al. (2013) in Černe et al. (2013).

Glavni razlog, da se raziskovalci tako posvečajo avtentičnemu vodenju, je ker je avtentično vodenje nekje najbližje dejanskemu pristopu k vodenju v organizacijah; ni namreč omejeno, dovoljuje veliko svobodo, zahteva pa pozitivno usmerjenost in doseganje rezultatov tako tistih, usmerjenih k prihodku, kot tistih, usmerjenih k zaposlenim. Avtentično vodenje se raje osredotoča na pozitivne dosežke kot na poudarjanje napak (Jensen & Luthans, 2006; Peterson & Luthans, 2003) ter spodbuja zaupanje zaposlenih, kar se posledično pokaže v večji čustveni stabilnosti in nekonvencionalnih idejah (Avolio et al., 2004).

Najnovejše empirične in kvalitativne raziskave organizacijskega vedenja in vodenja (Avolio & Gardner, 2005) poudarjajo, da se moramo osredotočiti na glavni konstrukt vseh pozitivnih oblik vodenja in njegov razvoj - avtentično vodenje (Avolio et al., 2004). Znanstveniki (Luthans & Avolio, 2003) se vedno bolj zavedajo dejstva, da je za doseganje in ohranitev želenih rezultatov poslovanja potrebno postaviti strategijo razvoja avtentičnega vodenja na ravni strateških poslovnih organizacijskih enot (Gardner & Schermerhorn, 2004; Cooper et al., 2005). V zadnjem času (po letu 2004) raziskave pojma avtentičnega vodenja intenzivno pridobivajo pozornost. Avtentični vodje so sposobni motivirati zavezost, zadovoljstvo in sodelovanje, kar je potrebno, da bi zaposleni nenehno izboljševali svojo učinkovitost (Avolio et al., 2005). Avtentično vodenje je, vsaj tako menijo nekateri vodilni raziskovalci pozitivnega organizacijskega vedenja (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Fischer & Hunt, 2009; Penger, 2006), dejavnik uspeha današnjih naprednih organizacij. Avtentični vodje namreč ob upoštevanju organizacijskih ter tudi socialnih problemov prispevajo k družbi na splošno (Dimovski et al., 2013).

1.3.1 Avtentičnost

Avtentičnost je značilnost ali lastnost nekoga ali nečesa, kar je pristno, neokrnjeno, izvirno in verodostojno; širše gledano odraža avtentičnost posameznikovo nemoteno delovanje v vsakdanjem okolju (Kernis, 2003). Pomeni biti zvest originalu, izvoru, zavezi, resnicoljubnosti, pa tudi namenu. Pomeni nasprotje kopiji ali ponaredku (Shamir & Eilam, 2005). Kljub našemu občutku, da vendarle občutimo in zaznamo, ko je kaj ali kdo avtentičen, pa se v slovarskih definicijah pojavlja veliko nejasnosti. Sinonimi avtentičnosti so pogosto

tudi pristnost, »*bona fide*« (v dobi veri in z iskrenim namenom), točnost, legitimnost in pravilnost (Dimovski et al., 2011).

Čeprav morda ne obstaja ena sama definicija avtentičnosti in morda ne vemo, kaj stoji pomeni beseda »avtentično«, vemo, kaj pomeni, ko zaznamo avtentičnost, pa naj gre za osebo, hrano, kulturo, politiko, zgodbo. Avtentičnost je resničnost in pomeni za nas prepoznavanje resničnosti bivanja določene osebe, resničnosti kraja, hrane, skupnosti ali zgodbe. Ko kaj danes poimenujemo za »avtentično«, zahtevamo, da je zakoreninjeno v človeški etiki, v naravi, geografiji – da prihaja od nekod jasno določeno in prepoznano (Černe et al., 2011). Da je pošteno in cenjeno, zaradi svoje preprostosti. Da je čisto in plemenito. Nepokvarjeno, kot gorski potok. Avtentično - beseda, ki nosi v sebi pomen in globino osebe ali predmeta. Avtentičnost pomeni, da vsebuje neko lastnost, ki je globlja in ni površinska. Avtentičnost ni konservativna sila, ki prebiva v izginjajočem svetu. Je sila, ki se ozira naprej. Sila, ki poskuša prilagoditi tradicionalno modrost v prid modernega življenja. Avtentičnost je proces, je progresivna revolucija (Dimovski et al., 2011).

Bolje, kot sprejemati avtentičnost kot konstrukt, je spoznati, da je avtentičnost element kontinuma ter pomeni, da čim bolj ljudje oz. zaposleni ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete in čustva, tem bolj avtentični postanejo (Cooper et al., 2005). Zaradi tega so vprašanja identitete in možne aplikacije v praksi pomembne v raziskovanju organizacij (Ravishankar & Pan, 2008). Zanimivo je, da identiteta na ravni organizacije hkrati pomeni enakost in raznolikost (Rapport, 2009); enakost posameznikov, ki sestavljajo organizacijo in različnost od ostalih organizacij. Organizacijska identiteta svojim omogoča večjo mero samostojnosti, hkrati pa jim daje nekakšen referenčni okvir (Schneider & Somers, 2006), ki je pomemben del njihovega razmišljanja in delovanja.

Teoretične predpostavke in raziskave s področja psihologije, od koder avtentičnost izvira, kažejo na to, da je rezultat avtentičnosti optimalna raven samozavesti (Kernis, 2003). Ko posamezniki namreč spoznajo samega sebe, vključno s svojimi prednostmi in slabostmi, izražajo visoko raven stabilne samozavesti (Walumbwa et al., 2008). Taki posamezniki so bolj nepristranski in zreli, ne uporabljajo obrambnih mehanizmov, zato so pripravljeni delovati v jasnih, odprtih in tesnih odnosih z drugimi. Obnašajo se avtentično, kar izraža usklajenost med njihovimi vrednotami in prepričanji ter njihovimi dejanji (Kernis, 2003).

Pojem avtentičnosti, razvit v nadaljevanju, temelji na Avolievi (2005) definiciji, in se navezuje na posedovanje lastnih osebnih izkušenj, bodisi misli, čustev, potreb, zahtev, želja, preferenc ali prepričanj; to pa so procesi, s katerimi spoznamo sebe. Pomeni, da delujemo v skladu z resničnim jazom, izražamo sebe na načine, ki so konsistentni z notranjimi mislimi in občutki, torej izražamo lastno identitetno (Harter, 2002).

1.3.2 Konstrukt avtentičnega vodenja

Konstrukt avtentičnosti so raziskovali že antični grški filozofi kot »poznavanje samega sebe« in »pravega sebe«. Bistvo avtentičnosti je poznati samega sebe, sprejemati samega sebe in ostati, kar si v resnici. Namesto sprejemanja pristnosti (avtentičnosti) kot teoretičnega konstrukta, ga je bolje razumeti kot element kontinuma, ker vodje in njihovi sledilci postajajo vse bolj in bolj avtentični s tem, ko ohranjajo svoje vrednote, želje in identitete (Cooper et al., 2005). Avtentični vodje sledijo petim dimenzijam (George, 2003), saj razumejo svoj namen, izvajajo trdne vrednote, vodijo s srcem, vzpostavljajo povezan razmerja in predstavljajo samodisciplino. Avtentični vodje so ljudje z visoko stopnjo avtentičnosti: vedo, kdo so, v kaj verjamejo, kaj cenijo in v interakciji z drugimi ravnajo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji (Avolio & Gardner, 2005). Avtentični vodje so samozavestni, polni upanja in zaupanja, optimizma in etični (Cooper et al., 2005).

Avolio in Gardner (2005) ločita avtentično vodenje od ostalih trenutno popularnih teorij vodenja, ker je avtentično vodenje bolj splošno in predstavlja bolj temeljni konstrukt, ki lahko predstavlja podlago za druge oblike pozitivnega vodenja. Avtentično vodenje kot temeljni konstrukt lahko vključuje transformacijsko in etično vodenje. Avtentični vodje so lahko tako ukazovalni kot participativni, lahko so celo avtoritativni. Vedenjski stil ni tisto, kar razlikuje avtentičnega vodjo od neavtentičnega. Avtentični vodje ravnajo v skladu z globokimi osebnimi vrednotami in prepričanji, da bi razvijali kredibilnost in pridobili spoštovanje in zaupanje sledilcev; vodijo torej na način, ki ga sledilci zaznavajo kot avtentičnega (Dimovski et al., 2013).

Avtentičnost pri vodenju opisuje vodje, ki imajo veliko zmožnost učinkovito zaznavati informacije o sebi (svoje vrednote, prepričanja, cilje in čustva), zmožnost uravnavanja svojega obnašanja pri vodenju v skladu s svojim lastnim jazom, jasno osebno identiteto in zmožnost usklajevanja svojih preferenc z zahtevami družbe (Chan, Hannah & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Avtentični vodje se oblikujejo v nizu prelomnih trenutkov v njihovih življenjih (Dimovski et al., 2009), ki oblikujejo njihovo osebnost in predstavljajo temelj za nadaljnje razmišljanje in delovanje.

Avolio, Luthans in Walumbwa (2004) opredeljujejo avtentične vodje kot tiste, ki se zavedajo svojega razmišljanja in vedenja, in tiste za katere drugi menijo, da se zavedajo lastnih in tujih vrednot, moralnih pogledov, znanj in prednosti. Hkrati pa se zavedajo tudi konteksta, v katerem delujejo in so samozavestni, polni upanja, optimistični, prilagodljivi in imajo močne moralne lastnosti (kot so navajali Avolio, Gardner et al., 2004). Luthans in Avolio (2003) opredeljujeta s tem povezan konstrukt avtentičnega vodenja v organizacijah kot proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških zmogljivosti in visoko razvitega organizacijskega okolja, kar vodi k večjemu samozavedanju in samoobvladanemu pozitivnem vedenju vodij in drugih udeležencev, vse to pa spodbuja pozitiven samorazvoj.

Cooper et al. (2005) poudarjajo, da je začetna konceptualizacija modela avtentičnega vodenja v bistvu večdimenzionalna; vsebuje namreč elemente z različnih področij, lastnosti, vedenja, konteksta in pripisovanja. Poleg tega pa se opazovani in vključeni vidiki razlikujejo od vodij do podrejenih ter morebitnimi dodatnimi opazovalci. Cooper razlaga, da avtentično vodenje deluje na ravni posameznika, skupine in organizacije. Hkrati pa opozarja na številne težave pri merjenju, ki izhajajo iz sprejetja tako široke opredelitve (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005).

Georgejeva (2003) opredelitev podaja, da imajo avtentični vodje resnično željo služiti drugim s svojim vodenjem in so bolj zainteresirani za opolnomočenje posameznikov, ki jih vodijo, medtem ko so njihove vodstvene sposobnosti: pogum, zagon in strast do dela, sočutje in inteligentnost. Luthans in Avolio (2003) navajata, da avtentični vodje: priznavajo in cenijo individualne razlike, so sposobni in motivirani za prepoznavanje nadarjenih posameznikov ter so sposobni in motivirani pomagati nadarjenim posameznikom graditi svoje talent v osebno, posebno konkurenčno prednost.

Shamir in Eilam (2005) izražata zaskrbljenost zaradi širine začetnih konceptov avtentičnih vodij, avtentičnega vodenja in razvoja avtentičnega vodenja, in zato - s pomočjo svoje opredelitve - zožujeta središče pozornosti. Avtentične vodje lahko opišemo z naslednjimi štiri značilnosti (Shamir & Eilam, 2005): se ne pretvarjajo, ko vodijo - so le to kar so sami, se ne prilagajajo pričakovanjem drugih; so motivirani z osebnimi prepričanji, ne pa z doseganjem statusa, časti in drugih osebnih koristi; so originali, ne kopije - kar pomeni, da vodijo na podlagi svojih osebnih prepričanj, in njihova dejanja temeljijo na njihovih osebnih vrednotah, prepričanjih in identiteti (Dimovski et al., 2013). Tako pomembni kot so koncepti Shamirja in Eilama so dejavniki, ki so izpuščeni iz njune opredelitve. Namenoma ne opisujeta stilov vodenja in vsebin vrednot ali prepričanj vodij (Penger, 2006). Njun pogled se torej razlikuje od prvotne opredelitve, ki vsebuje pozitivni moralni vidik (Luthans & Avolio, 2003; May, Chan, Hodges & Avolio, 2003).

1.3.3 Elementi avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje lahko obravnavamo kot celoto, lahko pa ga še podrobneje delimo na posamezne elemente ozziroma sestavine. Osnovni dimenziji avtentičnega vodenja sta samozavedanje in samoregulacija (Gardner et al., 2005; Marič et al., 2013). Walumbwa et al. (2008) razlikujejo celo med štirimi elementi avtentičnega vodenja: samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje. Čeprav torej nekateri avtorji predlagajo nadaljnje razlikovanje med različnimi dimenzijami avtentičnega vodenja, pa vseeno predhodne raziskave nudijo podporo združevanju različnih dimenzij avtentičnega vodenja, celo tudi v en sam ključni vseobsegajoči konstrukt (na primer Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2005). V nadaljevanju je predstavljen pregled elementov, ki sestavljajo okvire avtentičnega vodenja.

Samozavedanje pomeni spoznavanje sebe in je povezano s samorefleksijo. S pomočjo introspekcije avtentični vodje opazujejo in analizirajo svoje duševno stanje, svoje misli, čustva in namere. Tako torej spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto, motive ali cilje. Posameznik lahko doseže stik s samim seboj s pomočjo globoke vključitve v svojo osebnost in svojim bistvom ter s podoživljanjem pomembnih dogodkov v življenju in njihovih reakcij in občutkov v tistem trenutku (Ladkin & Taylor, 2010). To je proces, pot, skozi katero posameznik razume svoje preference, prepričanja, želje in talente, ter tako razvija razumevanje samega sebe, ki vodi k uresničevanju znanj in sposobnosti. Samozavedanje vodje je po Avoliu in Gardnerju (2005), izhodišče za razvoj avtentičnega vodenja.

Samoregulacija pomeni nadzor posameznika nad lastnim vedenjem v skladu z njegovo osebnostjo, pri čemer vzdržuje odprt odnos do sledilcev in sodelavcev. Samoregulacija temelji na štirih stebrih: ponotranjenih procesih nadzora, uravnoteženi obdelavi informacij, preglednih odnosih in avtentičnem vedenju (Gardner et al., 2005). Najpomembnejši za razvoj avtentičnega vodenja v organizacijah so pregledni odnosi in uravnotežena obdelava informacij, kar se pokaže v natančnem in uravnoteženem dojemanju in vrednotenju samega sebe. Samoregulacija ponuja tudi primerjavo z drugimi na način, ki je v veliki meri neodvisen od obrambnih mehanizmov, ki temeljijo na lastnem egu. Gre za objektivno oceno vseh pomembnih informacij pred odločitvijo (Walumbwa et al., 2008). Takšni samoregulirani vodje so dovolj zreli, da bodo lahko pridobili ne le pričakovane informacije, ampak tudi informacije, ki pretresajo njihova dolgoletna prepričanja (Gardner et al., 2005).

Avtentičnost odraža sposobnost vodje za usklajevanje odgovornosti do sebe, svojih sledilcev in do splošne javnosti, da bi dosegali sodelovanje znotraj in zunaj organizacije (Novicevic et al., 2006). Avtentični vodje izpostavljajo svojo resnično notranjost, ko potrjujejo odprtost, samorazkritje in zaupanje v tesne odnose s svojimi sledilci. Vodje ravno tako na celotno organizacijo prenašajo svojo lastno identiteto, svoje poglede, stališča in razmišljjanja (Van Knippenberg et al., 2005).

Relacijska preglednost (jasnost odnosov) torej pomeni predstavitev svoje avtentične (in ne zaigrane) notranjosti. V odnosih do sledilcev mora biti avtentični vodja iskren in jasen v svojem izražanju in ravnjanju. To vedenje spodbuja zaupanje v odnosu med managerjem in sledilcem, v katerem se informacije izmenjujejo; resnične misli in čustva so izražena ob hkratnem zmanjšanju izražanja neprimernih čustev (Kernis, 2003).

Pomemben del samoregulacije je tudi delovanje v skladu s splošno sprejetimi etičnimi pravili in izražanje pozitivnega psihološkega kapitala (Sparrowe, 2005). Temu pravimo internalizacija moralnih vrednot in standardov. Posamezniki z višjimi stopnjami samoregulacije nadzorujejo svoje ravnjanje, tako da se ujema z moralnimi standardi in je

odgovorno do zaposlenih. Vodje se morajo prilagoditi vrednotam, ki sovpadajo z moralnimi vrednotami družbe, v kateri se nahajajo in delujejo.

Poleg samozavedanja in samoregulacije opredeljujeta Luthans in Avolio (2003) tudi pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj kot elementa avtentičnega vodenja. Ti dve sestavini avtentičnega vodenja igrata pomembno vlogo v procesih samozavedanja in samoregulacije, saj krepita te procese. Njihova najpomembnejša vloga pa je pozitivno modeliranje, tj. ustvarjanje avtentičnih privržencev. Osebe, ki predstavljajo prototip lastnosti, ki jih sodelavci iščejo in cenijo, lahko postanejo vodje in sledilci jih bodo dojemali kot bolj učinkovite. Kreiranje osebne identitete zahteva od posameznika, da okarakterizira sebe ter ostale in vzpostavi lastno identiteto (Mamman et al., 2012). Nekateri zaposleni gredo celo tako daleč, da verjamejo, da je njihova usoda tesno povezana z usodo organizacije in zato vlagajo še toliko več truda v svoje delovanje (Epitropaki & Martin, 2005).

Pozitivne psihološke zmogljivosti igrajo ključno vlogo pri razvoju posameznikov, skupin, učeče se organizacije in skupnosti z namenom doseganja trajne konkurenčne prednosti (Avolio & Gardner, 2005). Endrissat et al. (2007) in Shamir in Eilam (2005) so izrazili dvom v smeri neločljivega povezovanja avtentičnega vodenja s pozitivnimi psihološkimi sredstvi, a so pozitivna čustva ključna sestavina razvoja avtentičnega procesa vodenja ali pozitivnega modeliranja, natančneje - tako avtentični vodje ne morejo biti avtentični v negativnem smislu (Penger, 2006). Pri tem konstrukt avtentičnega vodenja dejansko odstopa od stroge avtentičnosti - pojmom, po katerem je avtentično vodenje dobilo ime.

Pozitivni psihološki kapital vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja. To so samozavest, optimizem, upanje in odpornost (Luthans & Avolio, 2003). Ko vodje krepijo elemente svojega pozitivnega psihološkega kapitala, to ne vpliva le na same vodje. Pozitivna čustva, ki jih izraža in spodbuja avtentični vodja, so tudi osnova za pozitivne medčloveške odnose in vedenje v organizacijah. To vodi do zvestobe, zadovoljstva in uspešnosti. Posledica pozitivnega modeliranja je, da zaposleni postanejo bolj motivirani, uspešni, zadovoljni, in vztrajni. Pozitivno modeliranje je proces osebne identifikacije zaposlenih z njihovim vodjo, ki v zameno vpliva na vodjevo samoregulacijo (Avolio & Gardner, 2005). Na tej stopnji avtentični vodje širijo skupne kognitivne in vedenjske vzorce za vse člane organizacije. Močna organizacijska identiteta je nujni pogoj za učinkovitost organizacije (Scott, 1997), saj skupna identiteta vlica zaupanje (Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, 2001) in v bistvu odgovarja na vprašanji: o tem, kdo smo, ter o tem, kako se vidimo kot organizacija (Brown & Gioia, 2002). Managerji z uporabo organizacijske identitete postavljajo referenco na organizacijo in na ta način utrijujejo, kako organizacijo dojemajo njeni člani (Short & Palmer, 2003).

Kasneje so sledilci sprejemniki pozitivnih psihičnih stanj (Sparrowe, 2005). Med procesom pozitivnega modeliranja avtentični vodje gradijo pozitivni psihološki kapital s svojimi sledilci s pomočjo: povečanja samozavesti sledilcev, ki ustvarjajo upanje v njih, vzpostavljivte

zaupanja (Ilies et al., 2005.), krepitve odpornosti, in dviga ravni optimizma (Avolio et al., 2004; Gardner & Schermerhorn, 2004; Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Sledilci izražajo in razvijajo svoje samopodobe v okviru organizacije in tako se organizacija razvija skozi samopodobe članov (Empson, 2004).

Avtentični vodje tudi spodbujajo učenje s svojimi sledilci, kar ustvarja pogoje za pozitiven razvoj in s tem omogočajo organizacijsko učenje (Mazutis & Slawinski, 2008). V tem si avtentični vodja ne bo prizadeval za preoblikovanje sledilcev v vodilne ali v neke vrste umetno ustvarjene osebnosti, vendar bo poskušal vplivati na sledilce, kot primer, kot vzor (Penger, 2006). To je neposreden vpliv na osebno identifikacijo na ravni vodja-sledilec. Pozitivno modeliranje razumemo kot odnos na par ravneh in je ključnega pomena za vplivanje avtentičnih vodij na svoje podrejene (Avolio et al., 2004). Avtentični vodja (ali več vodij) v organizaciji goji tak odnos z več kot enim sledilcem, kar predstavlja avtentični proces vodenja razvoja.

1.3.4 Model avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje se začne na ravni vodje, teče skozi samozavest in samoregulacijo ter nato neposredno vpliva na sledilce. Verodostojen značaj omogoča zaupanje, ki vodi v avtentično vodenje (Dimovski et al., 2009). Ta neposredni vpliv se imenuje pozitivno modeliranje, ki je najožji izraz in določa osebno identifikacijo na relaciji vodja-sledilec. Poleg predhodnih dejavnikov (osebna zgodovina, mejniki življenju posameznika), na razvoj avtentičnega vodje v organizaciji vpliva tudi organizacijsko okolje. Avolio in Gardner (2005) vseeno poudarjata, da razvoj avtentičnega vodje vključuje zapletene procese, ki jih ni mogoče zmanjšati na preprost program usposabljanja v okviru HRM. Vključuje tako življenjske mejnike kot življenjske izkušnje ter neprekinjene procese med vodji in sledilci. Avtentični vodja mora najprej doseči avtentičnost skozi samozavedanje samoregulacijo, avtentične dejavnosti in avtentična razmerja (Gardner et al., 2005).

Glavni dejavnik v razvoju avtentičnega vodje je, kot je bilo že predstavljeno, posameznikova zgodovina (izkušnje), ki se sama najbolj manifestira v procesu razlag življenjskih mejnikov. Odločitev sama po sebi ne spremeni ničesar, saj v trenutku, ko odločitev sprejmemo, ne moremo vedeti, ali je dobra ali slaba – skoraj vedno porabimo več časa, da živimo s posledicami naših odločitev, kakor pa porabimo časa, da jih sprejmemo (Pfeffer, 1992).

Organizacijski kontekst (kultura in klima v organizaciji, sodelavci in podporni sistemi) in pozitivni psihološki kapital vodje (zaupanje, upanje, optimizem in prilagodljivost), se lahko tudi obravnava kot dejavnika razvoja avtentičnega vodenja. Opisana dejavnika vplivata na raven posameznikovega samozavedanja, ki je pri javnih vodjih na zelo visoki ravni. Takšni vodje zaupajo sami vase in se zavedajo svojih temeljnih vrednot, identitet, čustev, motivov in ciljev ter so vsemu naštetemu zelo zvesti. Prav tako imajo integriteto, poštenost, odgovornost, čustveno inteligentnost in so zanesljivi. Vodijo jih notranji motivi. Med drugim

prevzemajo vodilno vlogo s svojo identiteto in se dojemajo kot pozitivni vzorniki drugim (Gardner et al., 2005).

Avtentični vodje služijo kot vzor za privržence s samoregulacijo in izražanjem (besede in dejanja) svojih temeljnih vrednot, pozitivnih čustev, motivov, ciljev in tudi s skrbjo za rast in razvoj privržencev (Moss, Downing & Callahan, 2009). Avtentični vodje, katerih dejanja so v skladu z njihovimi prepričanji, imajo večji vpliv na privržence. To je v veliki meri posledica dejstva, da si sledilci razlagajo avtentičnost vodij kot dokaz o njihovi zanesljivosti. Zaupanje v vodjo je zato potrebno razvijati, ker zagotavlja pripravljenost privržencev, da sledijo svojemu vodji (Burke et al., 2007).

Avtentično vodenje zajema tudi odnose s sledilci, sodelavci in podrejenimi, ki odražajo poštenost, odprtost, zaupanje, usmerjanje na ustrezne cilje ter osredotočanje na razvoj sledilcev. V procesu pozitivnega modeliranja avtentični vodje razvijajo upanje in druge elemente pozitivnega psihološkega kapitala z njihovimi zaposlenimi (Avolio & Gardner, 2005), ki poteka preko pozitivne osebne identifikacije znotraj odnosa vodja – sledilec skozi dober zgled. Na ta način se vzpostavi avtentično sledenje.

Avtentičnost vodij mora biti (vključno s samozavestjo in stališči ter integriteto) vidna drugim. Sledilci ocenjujejo značilnosti vodij predvsem po neposrednem opazovanju in interakciji z njimi. Stik z vodjo služi kot mejnik v življenju privržencev, kar povečuje njihovo samozavedanje in tlakuje pot za lastni razvoj in avtentično sledenje (Gardner et al., 2005). Ta faza se imenuje pozitivna modeliranje. V tem procesu pozitivnega modeliranja vodje spodbujajo spremembe v sledilcih preko samoregulacije. Tako usklajujejo njihove značilnosti z želenimi značilnostmi v organizaciji (Moss et al., 2009).

Moč vodij in njihov vpliv je večji, če sta njihova avtentičnost in celovitost prepoznavni v širši masi zaposlenih, še posebej, če obstaja soglasje med zaposlenimi o njihovi avtentičnosti. To ustvarja zaupanje zaposlenih v njihovega vodjo, kar je ključni dejavnik, ki omogoča vodjem učinkovito širjenje vpliva (Burke et al., 2007). Prav zaradi tega soglasja je nujno, da se vodja dosledno obnaša v skladu s svojo podobo ali z ugledom s svojimi sledilci, da ne bi ogrozil zaupanja vase. Skladnost vedenja je posledica uskladitev samozavedanja in samoregulacije, saj je doslednost v vedenju vodij, kar sledilci tudi iščejo (Sparrowe, 2005).

Sledilci prejemajo informacije in impulze o tem, kako naj se vedejo ne le od svojih vodij, ampak tudi iz organizacijskega konteksta, v katerem delujejo (kultura, organizacijska klima, sodelavci itn.) To je, kot je bilo že omenjeno, še en vidik vpliva na okolje, organizacijsko avtentično vodenje. Včasih prevladuje moč vodij, v drugih primerih pa vpliv teh kontekstualnih dejavnikov, zato je pomembno, da so vodje sposobni vplivati na norme, prepričanja in vrednote, ki urejajo organizacijo. Tako lahko vplivajo tudi na organizacijsko kulturo in dojemanje zaposlenih znotraj organizacije.

Na pozitivne organizacijske kontekstualne dejavnike sicer ne vplivajo tako avtentični vodje kot sami sledilci. Ti kontekstualni dejavniki vplivajo tudi na razvoj avtentičnega vodenja v organizaciji in s tem tudi na stabilno delovanje organizacije (Avolio & Gardner, 2005). Dobri vodje znajo namreč povezati kulturo, vrednote in organizacijsko identiteto skupaj in na ta način formirati še večjo pripadnost sledilcev (Hatch & Schultz, 2009).

1.3.5 Posledice avtentičnega vodenja

Glavna posledica avtentičnega vodenja je priložnost za stalen razvoj, ki ga njegovo okolje in filozofija omogočata (Gardner & Schermerhorn, 2004). Biti avtentičen pomeni biti naraven, izviren, ne kopija (Shamir & Eilam, 2005). Ključni izziv avtentičnega vodenja se kaže v zavedanju vodij, da je posameznik najpomembnejši del v organizacijski mreži znanja (Storr, 2004; Sparrowe, 2005). Avtentični vodje morajo opredeliti prednosti svojih sledilcev in jim pomagati pri razvoju in povezovanju s skupnim ciljem, namenom, vizijo in identiteto organizacije. Čeprav ima lahko avtentično vodenje neposreden vpliv na vedenje sledilcev (Jensen & Luthans, 2006; Ilies et al., 2005; Gardner et al., 2005; Harvey et al., 2006), je njegov učinek veliko močnejši in bolj motivacijski, če se sledilci identificirajo s svojimi vodji.

Pogosto se avtentično vodenje povezuje z etičnostjo in visokimi moralnimi načeli, čeprav sam pojem avtentičnosti ne vključuje pozitivnega, etičnega ali moralnega obnašanja (Cooper et al., 2005; Shamir & Eilam, 2005; Sparrowe, 2005; Endrissat et al., 2007; Walumbwa et al., 2008; Clapp – Smith et al., 2009) Akademiki iz šole avtentičnega vodenja vseeno pripisujejo te lastnosti avtentičnim vodjem (Luthans & Avolio, 2003; May et al., 2003; Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Avtentičnost je namreč usklajenost posameznikovega obnašanja z njegovimi notranjimi vrednotami, stališči in prepričanji, če so ta dobra ali slaba (Shamir & Eilam, 2005; Endrissat et al., 2007). Avtentični vodja namreč regulira svoje obnašanje v skladu s svojimi ponotranjenimi moralnimi vrednotami in standardi, ne v skladu z zunanjimi normami ali pritiski (Gardner, Fischer & Hunt, 2009).

Avtentično vodenje je kot situacijsko usmerjen način vodenja s stalnim prilagajanjem vodje na različne kombinacije situacij še zlasti priporočljiv ob predpostavki negotovega okolja, kjer je trenutni način vodenja treba izbrati glede na dano situacijo. Za avtentične vodje je namreč v skladu z njihovimi lastnostmi značilno, da so sposobni preučiti raznolikost kakršnekoli dane situacije, temu prilagoditi svoje odločanje in do prilagoditve pripraviti tudi druge zaposlene (Dimovski et al., 2009).

Avtentični vodje z uravnavanjem socialnih mrež in povezav med vsemi člani organizacije skrbijo za aktivno interakcijo med posameznikom, timom in podjetjem kot celoto ter svoje prakse prenašajo navzven, do strateških poslovnih partnerjev in drugih deležnikov organizacije (Dimovski et al., 2009). Analiza socialnih mrež se ukvarja s kartiranjem in merjenjem odnosov in tokov med posamezniki, skupinami posameznikov, organizacijami,

računalniki in drugimi entitetami, ki obdelujejo informacije in znanje. Vozlišča v mreži predstavljajo posamezni ali skupine, povezave med njimi pa njihovo medsebojno povezanost in tokove (Černe et al., 2011).

Pozitiven vpliv, ki ga ima avtentični vodja, je tisti, ki povzroči pozitivne premike v sodelavcih in jih navduši za skupno doseganje ciljev. Zgled je najboljše vzgojno sredstvo in avtentičen vodja vpliva z zgledom (Dimovski et al., 2009). Svet potrebuje avtentične vodje; potrebuje osebe z visoko integriteto, ki se zavzemajo za gradnjo vzdržnih organizacij, ki se zavedajo svojega namena in se držijo svojih vrednot, ki se zavedajo potreb raznih deležnikov in svojega dela v korist družbe kot celote (George, 2003).

1.3.6 Avtentično vodenje in sledilci

Predanost avtentičnega vodje k napredku in razvoju, začenši pri njih samih, deluje kot nepogrešljiv primer za sodelavce. Vodje so sodelavcem mentorji – so torej spodbujevalci osebnega razvoja posameznikov in razvoja timov (Dimovski et al., 2009; Collinson, 2006). Avtentični vodje morajo biti zavezani k stelnemu učenju (Schein 1992), ki zahteva samospreminjanje, visoko stopnjo motivacije za učenje iz lastnih napak, čustveno moč za ukvarjanje s strahom in nepredvidljivostjo, sposobnost za vzpostavljanje povezanih odnosov in prikazovanje samodiscipline in samozaupanja. Zaupanje je osnova avtentičnega vodenja; je lepilo, ki drži organizacijo skupaj (Dimovski et al., 2009).

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

Pozitivni psihološki kapital vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja. To so samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Luthans & Avolio, 2003). 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 & Gardner, 2005). Avtentični vodje so vedno v iskanju odličnih zaposlenih (Dimovski et al., 2009).

Pri pozitivnem modeliranju, naslednjem elementu avtentičnega vodenja, gre za proces osebne identifikacije zaposlenih z vodjo, kar povratno vpliva tudi na samoregulacijo vodje

(Avolio & Gardner, 2005). V tej fazi širijo avtentični vodje skupne kognitivne vedenjske vzorce preko vseh članov organizacije (Penger & Dimovski, 2006). Sledilci se navzamejo pozitivnih psiholoških stanj (Sparrowe, 2005). Tekom procesa pozitivnega modeliranja avtentični vodje pri sledilcih gradijo pozitivni psihološki kapital: povečujejo samozavest sledilcev, v njih ustvarjajo upanje, vzpostavljajo zaupanje (Ilies et al., 2005), krepijo prožnost in dvigajo nivo optimizma (Avolio et al., 2004; Gardner & Schermerhorn, 2004; Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Avtentični vodje pri sledilcih spodbujajo tudi učenje, ustvarjajo torej pogoje za njihov lasten pozitivni razvoj in s tem omogočajo organizacijsko učenje (Mazutis & Slawinski, 2008).

Pozitivno modeliranje se pri sledilcih zrcali v lastnem pozitivnem razvoju (Černe et al., 2011). Ko sledilci v procesu pozitivnega modeliranja, torej neposrednega vpliva vodje, ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje, se njihovo pojmovanje lastnih dejanskih in prihodnjih zmožnosti spreminja. Spoznajo samega sebe in postanejo bolj transparentni v odnosu do vodje in v ostalih odnosih (Avolio & Gardner, 2005). Razvija se podoba in identiteta tako vodje kot sledilca (Penger, 2006). Avtentično vodenje vpliva na intrinzično motivacijo (Ilies et al., 2005). Tako zaposleni prevzamejo iniciativu 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 pozitivni razvoj sledilca zaradi zaleda 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 & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Harvey, Martinko & Gardner, 2006) in deloma tudi empirične študije (Jensen & 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). Navedene empirične študije dokazujejo gradnjo vsaj nekaterih elementov avtentičnosti pri sledilcih (Dimovski et al., 2013).

Avtentični vodje vplivajo na samozavedanje in samoregulacijo sledilcev (Avolio et al., 2004; Avolio & 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), ustvarjajo v njih upanje (Avolio et al., 2004; Gardner in Schermerhorn, 2004; Clapp-Smith et al., 2009), vzpostavljajo zaupanje (Ilies et al., 2005; Clapp-Smith et al., 2009), krepijo prožnost (Gardner & Schermerhorn, 2004; Gardner et al., 2005) in dvigajo nivo optimizma (Avolio et al., 2004; Gardner & Schermerhorn, 2004; Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Poleg tega avtentični vodje spodbujajo pri sledilcih učenje, torej ustvarjajo pogoje za njihov lasten pozitivni razvoj in s tem omogočajo organizacijsko učenje (Mazutis & Slawinski, 2008).

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

Najpogosteje je bilo merjeno, kako zaposleni zaznavajo vpliv avtentičnosti vodje na rezultate (Peterson & Luthans, 2003; Jensen & 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 & 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 et al. (2009) preučujejo vpliv avtentičnega vodenja na zaupanje (kot element avtentičnega sledenja) in preko tega na rezultate z vidika zaposlenih.

Konstrukt avtentičnega vodenja v raziskovalnem modelu sestavlja samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje (Dimovski et al., 2013). Znotraj teh elementov upoštevamo tudi integriteto (uskajenost 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).

Lahko pridemo torej do sklepa, 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. Ključno za model avtentičnega vodenja je torej, da temelji na predpostavki, da avtentično vodenje udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju (Dimovski et al., 2009).

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, njegovim sledilcem, ki ga bodo zaznavali kot bolj avtentičnega, kar bo vodilo v boljše rezultate z njihovega vidika in boljše medosebne odnose v organizaciji.

1.3.7 Praktični vidiki posledic avtentičnega vodenja

Obstaja nekaj pomembnih posledic avtentičnega vodenja za prakso. Kot George (2003) navaja, obstajajo tri ravni posledic: avtentični vodje gradijo avtentična podjetja (posledice na organizacijski ravni), podjetja z avtentičnimi vodji tekmujejo bolj učinkovito na trgu

(posledice na ravni gospodarstva), in avtentični vodje imajo širši pogled na posledice njihovih dejanj (posledice na družbeni in okoljski ravni).

Avtentični vodje si prizadevajo razviti trajnostna podjetja (George, 2003), ki bodo prav tako avtentična kakor so oni sami. Avtentični vodje se osebno identificirajo s sodelavci in z organizacijo (Dimovski et al., 2009) zato avtentična podjetja vodi njihovo poslanstvo in vizija ter imajo vrednote (George, 2003). Opolnomočijo svoje zaposlene za zadovoljevanje potreb strank z inovativnimi in vrhunskimi storitvami. Avtentično podjetje ohranja svojo trajnost z ustvarjanjem vrednosti za svoje deležnike. Med avtentičnimi vodji in njihovimi podjetji obstaja interakcija, ki obema stranema omogoča razvoj. Organizacije se odzivajo na stil vodenja. Takšne organizacije so bolj zdrave in odporne na spremembe ter krize.

Največji preizkus za podjetja je delovanje na trgu. Ostati avtentičen in konkurenčen je samo po sebi izliv, ki naj bi ga bili avtentični vodje sposobni premagovati. Tukaj se lahko vprašamo, kako je lahko nekdo avtentičen, ko pa hoče hkrati premagati konkurenčne, še posebej glede na to, da lahko konkurenčne na ta način izrinemo s trga. Tudi na konkurenčnem trgu se avtentičnost pokaže s stremljenjem k stalnim izboljšavam in k želji biti najboljši na svojem področju (George, 2003). Avtentični vodje so bolj zavzeti, želijo svoja podjetja trajnostno ohraniti in so zaradi tega tudi bolj učinkoviti pri svojem delovanju na trgu. Avtentični vodje se proaktivno odzivajo na spremembe in jih vidijo kot možnost za razvoj ter jih tako predstavijo tudi poslovnim partnerjem (Dimovski et al., 2009).

Kljud vsemu pa se obveznosti avtentičnega vodje kažejo še veliko dlje od samega uspeha (Dimovski et al., 2013). Da bi bilo lahko podjetje uspešno in trajno, morajo avtentični vodje prevzemati vlogo tudi v širšem družbenem okolju in se soočati z družbenimi problemi. Eden od predlogov za nadaljnje raziskovanje avtentičnega vodenja je preučevanje pozitivnih sprememb sveta zaradi avtentičnih vodij (Černe et al., 2011).

Avtentični vodje, če želijo biti uspešni, se morajo obnašati ne le v skladu s svojimi lastnimi vrednotami, temveč tudi z družbeno sprejetimi etičnimi pravili (Fields, 2007) in ne obratno (De Hoog & Den Hartog, 2008). To predstavlja pomen usklajenosti posameznikovih prepričanj in družbenih ter organizacijskih norm. Prav zaradi te usklajenosti avtentični vodje ne morejo biti avtentični v negativnem smislu (Fields, 2007). Višja raven razvite morale je potrebna, da se doseže avtentičnost vodje (Luthans & Avolio, 2003; May et al., 2003; Chan et al., 2005). Za ustvarjanje skupne vizije mora avtentični vodja obvladati specifične veščine: spodbujanje osebne vizije – skupna vizija nastane iz osebne vizije, komuniciranje in iskanje podpore, vizionarstvo kot nenehen proces, razlikovanje med pozitivno in negativno vizijo (Dimovski et al., 2009). Učinkoviti vodje se morajo torej zavedati svojih talentov in jih naprej razvijati (Rath & Conchie, 2008) ter odpravljati svoje slabosti saj imajo le oni moč vplivati na življenja svojih sledilcev (Trevino & Nelson, 2011).

2 OPREDELITEV MOČI V ORGANIZACIJAH

Razlike med posamezniki so prisotne v podjetjih in organizacijah po vsem svetu. Ena od najpomembnejših razlik je obseg ali količina moči s katero posameznik razpolaga znotraj svojega okolja (Marič & Ferjan, 2010). Zelo poenostavljenno lahko moč opredelimo kot potencialno sposobnost vplivati na obnašanje drugih (Dimovski & Penger, 2008), izvajanje svoje volje (Diga & Kelleher, 2009). Razumevanje moči v organizacijah je ključnega pomena za uspeh in preživetje v današnjih organizacijah (Wagner & Hollenbeck, 2010), med drugim verjetno zaradi tega to področje v zadnjem času doživlja preporod (Pfeffer, 2009).

Dahl (1957) opisuje koncept moči kot star ter vedno in povsod prisoten. Moč je zagotovo eno od velikih področij študija organizacijskega vedenja, vodenja, kadrovskih virov in managementa (Rahim, 1988; Rahim & Magner, 1996). Moč je interdisciplinaren pojmom in se kot pomemben dejavnik pojavlja tako pri preučevanju organizacij, v politologiji, psihologiji in sociologiji. Seveda je moč pomembna tudi v svoji najosnovnejši, torej fizični obliki, ki pa se ji tukaj ne bom posvečal.

Moč je ena od najpomembnejših sil, ki obstajajo v organizacijah; lahko je izjemno pomembna sestavina organizacijskega uspeha ali organizacijskega propada. Preučevanje moči v organizacijah je bilo in je zanimiva tema za mnoge raziskovalce (Mintzberg, Pfeffer, Clegg, Fairholm itn.). Številni od teh raziskovalcev menijo, da je moč eden od najpomembnejših dejavnikov v organizaciji. Moč je bila skozi čas raziskovana kot potencial ali kot dejanska uporaba; pojavljajo se tudi razprave o tem, kaj posameznike naredi močne (Marič et al., 2010). Moč je ena od naših osnovnih potreb, je naša želja po vplivanju na druge (Feldman, 2008). V osnovi imata nad nami moč dve skupini: tisti, ki se nahajajo na položaju moči in avtoritete (vlada, učitelji, starši) ter naše okolje (družina in prijatelji) (Tan, 2008). Ko si podredimo ti dve skupini, lahko začnemo govoriti o veliki moči.

Management moči je bil in bo bistvenega pomena za organizacije, dokler bodo v njih delali ljudje, ker moč predstavlja bistven del medosebnih procesov. Uporaba moči ima svoj namen, ta je lahko konkurenca ali sodelovanje. Z managementom moči lahko dosežemo veliko več kot pa bi lahko kadarkoli dosegla ena sama oseba kot posameznik (Marič & Ferjan, 2011). Večina ljudi, čeprav ne vsi, razume razvijanje in izvajanje moči kot težko ali neprijetno, raje imajo situacije, v katerih je čim manj soodvisnosti z okolico (Pfeffer, 1992).

Bistvenega pomena je spremeniti koncept moči v organizacijah iz poudarjanja pomena moči nad drugimi v poudarjanje uporabe moči za doseganje rezultatov (Schermerhorn et al., 2002). Ljudje smo medsebojno soodvisni, vendar to ne zadostuje samo po sebi, da bi ustvarjali in razvijali rabo moči in vpliva v organizacijah (Pfeffer, 1992). Z močjo v organizacijah je potrebno ravnati, saj se lahko manifestira tako v konstruktivni kot destruktivni obliki; vsakršna uporaba moči namreč dobi odziv, ki je lahko pozitiven ali pa negativen.

2.1 Teorija moči

Moč je verjetno stara toliko, kot je staro vesolje; že od pradavnine poznamo zakon močnejšega. Tudi v literaturi jo lahko zasledimo že zelo zgodaj, če smo pripravljeni zadeve malo širše interpretirati. Nekateri avtorji prepoznavajo oblike moči že v Svetem pismu (Whittington et al., 2005). Tudi za machiavelizem (poimenovan po Nicoli Machiavelliju, avtorju iz 16. stoletja, ki je napisal knjigo Princ, ki uči t. i. modro kri, kako pridobiti in uporabiti moč) je značilno pridobivanje moči in manipulacija z ostalimi ljudmi za čisto osebne interese (Dimovski & Penger, 2008). Nietzsche je celo prišel do sklepa, da osnovno gonilo vseh živih bitij ni boj za preživetje, ampak boj za moč – volja do moči (Christian, 2012). Elementi moči in vodenja se pojavljajo tudi v delih Shakespeare-ja (Warner, 2007).

Razen občasnih razprav o temeljih moči, se je tej temi v raznih učbenikih, raziskovalnih delih in literaturi s področja organizacij in vodenja, večinoma izogibalo (Pfeffer, 2009) ozziroma se jo je pogosto zanemarilo (Gordon, 2002). To lahko pripisemo dejstvu, da je moč na slabem glasu (Wisse & Van Knippenberg, 2009), ker se jo tradicionalno šteje kot destruktivno silo v organizacijah, ki pokvari tiste, ki jo imajo in prepušča brezupu druge, ki je nimajo (Tjoswold & Wu, 2009). Hkrati pa je potrebno razumeti, da je moč temelj uspeha (Tan, 2008) in učinkovitosti (Drucker, 2006).

Moč je bistveni del medosebnih procesov v organizaciji (Moorhead & Griffin, 2009) in doseganje rezultatov preprosto zahteva moč (Pfeffer, 1992). Moč predstavlja sposobnost za izvajanje lastne volje. Razširjena opredelitev moči je, da je sposobnost vplivati na različne rezultate z uporabo virov (človeških in materialnih), da bi dosegli želene rezultate znotraj mreže odnosov (Rees, 1999) in se hkrati upirati neželenemu vplivu vpletenih strani (Wagner & Hollenbeck, 2010). Moč in njena uporaba imata pogosto negativno konotacijo in včasih je ta utemeljena, vendar ne vedno.

Organizacijski razvoj ni ne nepristranski ne vedno za skupno dobro. Tega lahko podpirajo interesi nekaterih socialnih in organizacijskih skupin in morda ovirajo drugi, odvisno od razmer in situacij, v katerih se izvaja. Moč je tudi zelo relativna, en dan jo lahko imaš in že naslednji dan izgubiš (Mintzberg, 1983). Možno je celo imeti moč v eni skupini in biti istočasno brez moči v drugi skupini. Moč je težko meriti, saj jo lahko le dojemamo.

2.1.1 Temeljne opredelitve moči

Moč so poskušali opredeliti na veliko načinov; nobena od opredelitev ni splošno sprejeta. Moorhead in Griffin (2010) na primer opredeljujeta moč kot potencialno sposobnost osebe ali skupine za izvajanje nadzora nad drugo osebo ali skupino. Moč torej opredeljujeta kot sposobnost premagovanja upora, z namenom upravljanja z drugimi po lastni želji. S to definicijo moči je povezana predpostavka, da je nestrinjanje ena od stalnic družbe – konflikti

nastajajo, ko pride do nasprotovanja in spopada v organizacijah med posamezniki ali med skupinami. Nesoglasja se lahko pojavijo pri zastavljenih ciljih, pri povezavi med razpoložljivimi sredstvi in želenimi rezultati, ali pri obojem. Moč se torej izvaja v primerih, v katerih poskušajo različne strani dosegati določene cenjene cilje in preprečiti napredovanje drugih, pri čemer obstaja navzkrižje interesov – konfliktna situacija.

Moč ni potrebna, kjer ni različnih stališč, ali če ne obstaja konfliktna situacija. Če se vsi strinjajo o tem, kaj je potrebno storiti in kako to storiti, potem ni nobene potrebe po uporabi moči ali poskusih vplivanja na druge. Potreba po moči se pojavi samo v okoliščinah, ko pride do nestrinjanja; ena od osebnostnih lastnosti močnih ljudi je pripravljenost za vstop v konflikte z drugimi (Pfeffer, 1992). Zaradi tega je moč najlažje diagnosticirati z opazovanjem sprejemanja pomembnih odločitev, ki vključujejo medsebojno odvisnost, ki vodi do nesoglasij. Takšne odločitve lahko vključujejo delitev omejenih virov kot so denar, status ali zaposlitev, ali strateške usmeritve in poglede na organizacijo (Pfeffer, 1992).

Osebe, ki želijo biti vsem všeč, se ne spuščajo v konfiktne razmere. Učinkoviti pri uporabi moči so tisti, ki so dovolj neodvisni in jim nista potrebna soglasje ali intimnost z drugimi (Pfeffer, 1992). Opredelitev moči zato obravnavajo interaktivnost med dvema ali več posamezniki, kjer eden nadvlada drugega oz. ostale (Bacharach & Lawler, 1980). Moč je verjetno najpomembnejši dejavnik pri ocenjevanju uspešnosti vodje. Vodje morajo biti pozorni na svoje vedenje, saj z vsakim dejanjem in besedo vplivajo na svoje sledilce (Bligh & Hess, 2007; Braiker, 2004).

Moč je sposobnost doseči, da nekdo drug naredi nekaj za kar mi želimo, da bo storjeno oz. sposobnost doseči, da se zadeve odvijajo kakor si mi to želimo (Schermerhorn et al., 2002), hkrati pa predstavlja tudi odpornost proti nezaželenemu vplivu drugih (Wagner & Hollenback, 2010). Opredeljena je kot sposobnost ene osebe/strani za vplivanje na spremembe v odnosu, mnenju, obnašanju, ciljih, potrebah, vrednotah druge osebe/strani (Rahim & Magner, 1996).

Moč posameznika v organizacijah je mogoče najbolje oceniti s percepcijo oz. dojemanjem (Finn, 1995), z drugimi besedami: moč nekomu pripisujemo glede na naše zaznave. Ocenjevanje moči z zaznavanjem je dolgotrajen proces, pogosto celo subjektiven, za izvedbo tega na večjem vzorcu bi potrebovali veliko delovnih ur, zato se moč ocenjuje le na manjših vzorcih hkrati, na primer na vzorcu enega podjetja ali na vzorcu ene veje podjetja naenkrat. Nekateri moč enačijo z vplivom, večina ljudi pa moč trenutno enači kar z denarjem (Means, 2001).

Moč posameznika je zelo relativna, en dan jo lahko imaš in že naslednji dan izgubiš (Mintzberg, 1983). Ena in ista oseba ima lahko moč v eni skupini in je istočasno brez moči v neki drugi skupini. Moč je težko meriti, saj jo lahko le zaznavamo. Naše zaznave in razumevanje temeljijo na predhodnih doživetjih. Vedenjske namere so veljale za ključni

dejavnik določanja prihodnjega vedenja (Wu, Chang & Guo 2008). Zelo poenostavljeni bi lahko trdili, da se moč nanaša na zmožnost posameznikov, da uveljavijo svojo voljo nad drugimi. Tradicionalni pogled na moč je vezan na odvisnost od virov in sposobnostjo razpolaganja z viri (Asimakou, 2009). Za moč lahko celo rečemo, da je bila odkrita, ni pa še raziskana (Bartlett, 1989).

2.1.1.1 Opredelitev moči v organizacijah

Moč je del našega življenja, tako zasebnega kot organizacijskega. Je nekaj, kar imaš in kar lahko in moraš še povečevati, kadarkoli dobiš za to priložnost (Buchanan & Badham, 2009). Potrebe po moči se naučimo že v času otroštva in adolescence. McClellandova teorija potreb predstavlja potrebo po moči kot drugo skupino potreb, ki predstavljajo željo imeti vpliv, biti vpliven in nadzirati druge (Wagner & Hollenbeck, 2010). Posamezniki in skupine si moč želijo, da bi uresničili svoje lastne cilje, med katerimi prednjačijo materialno-finančni (Galbraith, 1983), ki so pogosto dojeti kot eden od najpomembnejših ciljev in virov moči (Jones, 2010).

Moč je v osnovi sposobnost namernega vplivanja na določene izide. Širše lahko moč opredelimo kot sposobnost vplivati na različne izide, z zbiranjem sredstev (človeških in materialnih), da bi dosegli uresničitev določenih stvari znotraj mreže razmerij (Rees, 1999; Castells, 2009) in se hkrati upirati nezaželenim vplivom drugih (Wagner & Hollenbeck, 2010). Pogosto imajo posamezniki, ki imajo moč v organizacijskem okolju, moč tudi v zasebnem življenju, in obratno.

Na ravni posameznika v organizaciji obstajata dva vira moči (Mintzberg, 1983), med katerima ločitev v vseh oblikah moči ni popolnoma jasna. Formalna moč oz. moč položaja izhaja iz hierarhije v organizaciji, znotraj katere so razmerja in načini interakcij (Wong et al., 2003) med posamezniki večinoma formalno opredeljeni in prilagojeni tako, da odražajo relativno avtoritetno zaposlenih (Rosenbaum, 1980). Formalno moč na ravni posameznika sestavlja: zakonska moč, nagrajevalna moč, moč prisile in moč informacij (George & Jones, 2008).

Poleg formalno opredeljenih razmerij v organizaciji obstajajo med zaposlenimi še neformalna razmerja, na temelju katerih se razvije neformalna moč. Neformalna moč je slabše opredeljena in pogosto pomembnejša od formalne. Neformalna moč oz. osebna moč izhaja iz posameznika samega, odvisna je od tega, kako posameznika njegovo okolje dojema in na njo vplivajo medosebne povezave z ostalimi zaposlenimi oz. sodelavci včasih pa tudi povezave z zunanjim svetom. Ravno zaradi tega je moč relativna; posameznik jo lahko ima danes in jo že jutri izgubi (Mintzberg, 1983). Prav tako je možno imeti moč znotraj določene skupine ali okolja in biti brez moči druge – istočasno. Neformalno moč predstavlja: strokovna moč, referenčna moč in moč karizme (George & Jones, 2008). Neformalna moč posameznikov prihaja vedno bolj v ospredje in je vedno bolj pomembna v organizacijskih

oblikah, ki se razvijajo v smeri učečih se organizacij, v katerih ni več toliko formalne organizacijske strukture ampak prevladuje predvsem sposobnost posameznikov za napredek.

Moč ima dvojno naravo, glede na posledice, ki sledijo uporabi. Po eni strani omogoča koordinacijo človeških aktivnosti, tako da lahko organizacije dosegajo, česar posamezniki sami ne bi bili zmožni. Po drugi strani pa je moč lahko tudi uničjoča. Vprašanje je torej kako utrditi dobro moč in se zaščititi od slabe (Winter, 2009). Uporaba moči za dobro ali slabo je odvisna predvsem od nosilca te moči, njegovih razmišljanj, vrednot in upoštevanja drugih.

Pri raziskovanju moči pa ne smemo pozabiti tudi na medsebojno odvisnost med igralci v ighrah moči. Moč je treba negovati, kar med drugim pomeni tudi, da je moč potrebno tudi izkazovati, saj lahko hitro pade v pozabo. Moč se lahko tudi prenaša, saj se pričakuje predvsem od managerjev v naprednih organizacijah, da so uspešni pri opolnomočenju ljudi s katerimi delajo (Schermerhorn et al., 2002), torej da pomagajo drugim pridobiti moč, ki jo potrebujejo za odločanje o sebi in o njihovem delu. Pomemben del pri izvajanju moči so tudi konflikti, ki nastajajo, ko pride do nasprotovanja in spopada v organizacijah med posamezniki ali med skupinami – zgodijo se, ko poskušajo različne strani izvajati moč, da bi dosegle določen cenjen cilj in preprečile napredovanje drugih (Wagner & Hollenbeck, 2010).

Moč ni sama sebi namen; sicer je lahko tudi nemerna, na vsak način pa se kot rezultat moči pojavi izpolnitev nekega interesa oz. koristi za tistega, ki ima moč. Bistvo je razumeti, da potrebujemo moč, da bi dosegli želen izid (Pfeffer, 1992; Chomsky, 2002). Posamezniki z veliko potrebo po moči uživajo v svoji »odgovornosti«, si prizadavajo za vpliv nad drugimi, so najraje postavljeni v tekmovalen in statusno usmerjen položaj (Rath & Conchie, 2008), pogosto se bolj ukvarjajo z ugledom in pridobivanjem vpliva nad drugimi (Langton & Robbins, 2006), so naklonjeni pridruževanju k skupinam (Wagner & Hollenbeck, 2010) in zelo verjetno je, da bodo učinkoviti managerji – seveda vse to poleg lastne želje po doseganju moči. Temeljni čustveni motivator je želja po priznavanju statusa (Loch, Yaziji & Langen, 2001).

2.1.1.2 Vidiki moči

Naše videnje stvari oz. situacij je odvisno od konteksta, v katerem so videne (Pfeffer, 1992), oz. od tega, kako jih mi zaznamo in interpretiramo. Dogodke vidimo in dojamemo v okvirih tega, kar se je v tistem trenutku zgodilo. Spomin uporabljamо ekonomično, kar pomeni, da se odzovemo večinoma na način, ki je povezan z našimi nedavnimi izkušnjami. Naše ocene

o tem, kaj je dobro ali slabo, kaj je drago ali poceni, kar se zdi razumno ali nerazumno, so pod močnim vplivom naših nedavnih doživetij (Pfeffer, 1992).

Moč je dragocen vir - kot tak se ne uporablja, kadarkoli bi si to zaželeti. Tisti, ki imajo moč, jo raje hranijo za pomembne teme (Pfeffer, 1992), kadar je uporaba moči potrebna in zaželena. Hkrati se je potrebeno zavedati, da je treba zadati udarec tako hitro, kot je le mogoče, čisto in odločno, saj le na ta način toliko bolj presenetimo nasprotnika in se hitreje pripravimo na naslednji napad (Spalding Athletic Library, 1917). V igrah moči torej nastopajo nasprotniki z nasprotnimi stališči, videnji, razmišljjanji.

Teorija celo razlikuje med močjo, da kaj naredimo in med močjo nad nekom drugim (Göhler, 2009). Doseganje rezultatov torej zahteva moč; pri čemer pa pridobivanje moči ni vedno privlačen proces, prav tako pa tudi raba (Pfeffer, 1992). Za dosego različnih ciljev, ljudje uporabljajo različne načine in sredstva (Jenkins, 2009). Vodje morajo moč pridobivati, vzdrževati, ter uporabljati skozi vpliv na svoje sledilce (Sosik & Dinger, 2007). Da bi to dosegli, se morajo vodje zavedati potreb svojih sledilcev (Rath & Conchie, 2008).

Moč se uporabi za ukrepanje (March, 1994) in eden od načinov ugotavljanja, kdo ima moč, je opazovati, kdo pridobi koristi in v kakšnem obsegu z organizacijskimi ukrepi, še posebej z odločitvami ali ukrepi, ki so sporni. Seveda je le redko v interesu obeh, tako zmagovalcev kot poražencev bojev za moč v organizacijah, da bi se izvedelo za njihov uspeh ali neuspeh. Priznanje izgube bi za poražence pomenilo samo še večjo izgubo statusa in trajnejšo veljavno poraza, kar pomeni, da jo je najbolje, če je le mogoče, prekriti. Celo zmagovalci lahko z razglašanjem zmage le malo pridobijo; neprimerno se je namreč hvaliti, seveda pa obstaja možnost, da se nasprotniki združijo ali pa vsaj zahtevajo še zase neke koristi od te zmage. Zaradi tega se pogosto skriva rezultate vplivanja znotraj organizacij, kar naredi diagnosticiranje moči na ta način še toliko težje (Pfeffer, 1992).

Ljudje, ki si želijo biti vsem všeč, niso naklonjeni k sodelovanju v konfliktih (Boothman, 2000), zato so ljudje, ki so učinkoviti pri izvajanju oblasti, tisti, ki so zadosti samostojni, da ne potrebujejo potrditve ali intimnosti z drugimi (Pfeffer, 1992). Včasih se je pomembno boriti, biti težek, kaznovati tekmece za njihove zmage, namesto, da bi naredil tisto, kar bi mi hoteli. Spet drugič pa je pomembnejše graditi zavezništva in mreže priateljstva s sodelovanjem in medsebojnim razumevanjem (Pfeffer, 1992). Problem pri medsebojnemu razumevanju, grajenju zavezništev in razvoju klike podpornikov je, da nam naš ego včasih prekriža pot.

2.1.1.3 Viri moči

Pogosto se vprašamo, ali je oseba tista, ki naredi položaj v organizaciji ali obratno. Pfeffer (1992) trdi, da čeprav so lastnosti posameznika pomembne, je po njegovem mnenju pomembnejša umestitev na pravi položaj v organizaciji. Strukturni pogledi na moč trdijo, da

moč izhaja iz položaja, ki ga oseba zaseda v delitvi dela in komunikacijskem sistemu organizacije (Pfeffer, 1992). Velik del moči izhaja prav iz pravilne pozicioniranosti (Clegg, Courpasson & Phillips, 2006). Lastnosti dobrega položaja so: omogoča nadzor nad viri, kot so proračun, fizični objekti in položaji, katere se lahko uporablja za negovanje in razvoj zaveznikov in podpornikov; omogoča kontrolo nad informacijami ali obsežen dostop do informacij - o dejavnostih organizacije, o preferencah in odločitvah drugih, o tem, kaj se dogaja, in kdo to počne; omogoča formalno avtoritetno (Mintzberg, 1983). Velik del pravilne pozicioniranosti izhaja iz umestitve v pravo organizacijsko podenoto (Pfeffer, 1992; Cliffe, 2013).

Mnoge teorije o izvoru moči poudarjajo pomen osebnih lastnosti in značilnosti – vse te je zelo težko spremeniti, vsaj ne brez izjemnega truda. Včasih spregledamo pomen situacijskih dejavnikov, na katere bi lahko imeli več neposrednega vpliva (Pfeffer, 1992). Eden od virov moči na katerega se takoj spomnimo, je formalna avtoriteta, čemur takoj sledi strokovno znanje (Pfeffer, 1992). V začetku naloge sem že opisal razvoj teorij vodenja, ki prikazujejo dva nasprotna pola, atributivne lastnosti proti situacijskim okoliščinam.

»Napaka pripisovanja« je naša tendenca precenjevanja vzročnega pomena ljudi in njihovih značilnosti in podcenjevanja pomena situacijskih dejavnikov (Pfeffer, 1992). Uporaba čustev in igranje na čustva je neprestan vir moči, ki ga znajo nekatere osebe zelo dobro izkoristiti (Levine, 2010). Ne samo, da preveč pripisujemo moč osebnostnim lastnostim (Mladkova, 2013), pogosto so lastnosti za katere smo prepričani, da so viri moči, namesto tega skoraj enako verjetno posledica moči (Pfeffer, 1992).

Moč lahko prebiva v posameznikih (kot so upravitelji, menedžerji in neformalni vodje), v formalnih skupinah (kot so oddelki in odbori), in v neformalnih skupinah (na primer klike vplivnih ljudi) (Moorhead & Griffin, 2010; Clegg et al., 2006; Cliffe, 2013). Vsi odnosi vsebujejo moč (Diefenbach, 2009), ki pa se pokaže kot relativna. V nadaljevanju bom opisal relativnost dojemanja moči, ki je pogosto le stvar percepcije opazovalcev.

2.1.1.4 Relativnost dojemanja moči

Stališča so odvisna od okoliščin dogodka, ki ga opazujemo (Pfeffer, 1992). Dogodek vidimo in doživljamo pod vtipom okoliščin, ki so se ravno zgodele. Odzivamo se predvsem na to, kar smo pred kratkim doživeli. Na naše dojemanje, kaj je dobro ali slabo, kaj je drago ali poceni, kar se zdi razumno ali nerazumno, močno vpliva to, kar smo pravkar doživelji (Pfeffer, 1992). Ravno zaradi tega je moč relativna; posameznik jo lahko ima danes in jo že jutri izgubi (Mintzberg, 1983; Brion & Anderson, 2013). Prav tako je možno imeti moč znotraj določene skupine ali okolja in biti brez moči drugje – istočasno. Management vtipov je neposredno in namerno prizadevanje nekoga za izboljšanje svoje lastne podobe v očeh drugih (Moorhead & Griffin, 2010); ljudje poskušajo ravnati s tem, kako jih drugi dojemajo skozi različne mehanizme: videz, povezovanje z uspešnimi projekti, prevzemanje zaslug za

delo drugih. Prav tako je predhodno ravnanje dober indikator prihodnjega ravnanja posameznika (Wu, Chang & Guo, 2008) in organizacije.

Moč ima dvojno naravo. Po eni strani omogoča koordinacijo človeških aktivnosti, tako da lahko organizacije dosegajo, česar posamezniki sami ne bi bili zmožni. Po drugi strani pa je moč lahko tudi uničujoča. Vprašanje je torej, kako utrditi dobro moč in se zaščititi od slabe (Winter, 2009). Uporaba moči za dobro ali slabo je odvisna predvsem od nosilca te moči, njegovih razmišljajev, vrednot in upoštevanja drugih. Eden od dejavnikov, ki ključno vpliva na naravo in obseg medsebojne odvisnosti, je pomanjkanje virov (Pfeffer, 1992). Moč je zato dobrina, ki je v določeni meri porazdeljena (Uhl – Bien, 2006), hkrati pa se moramo zavedati, da se koncentrirata v nekaterih posameznikih.

Družbene vede nihajo med dvema neusklajenima pogledoma: objektivnim in subjektivnim (Bourdieu, 1989). Shipper in Davy (2002) trdita, da so ocene sodelavcev boljši indikatorji, kot so samoocene. Razvoj samozavedanja prispeva k razvoju vodstvenih sposobnosti. Kray in Lind (2002) prav tako trdita, da so predhodni stiki z določeno osebo in osebne izkušnje vplivale na odločitve nadrejenih pri obravnavi podrejenih v vseh nadaljnjih opravkih tako s to osebo kot tudi širše.

Skupne družbene ocene posameznikov imajo lahko pomembne posledice za te posameznike. Bolj pozitiven pogled na neko osebo bo verjetno povezan z bolj pozitivnimi interakcijami, ki spodbujajo večjo družbeno vključenost, kar posledično pomeni večja osebna omrežja (Van der Merwe & van Heerden, 2009). Pozitivno obravnavane osebe so bolj zaželeni sogovorniki in družabniki (Carter & Feld, 2004). Klein et al. (2001) so ugotovili, da so socialne interakcije med člani skupin in soodvisnosti pri delu močno pozitivno povezane s skupinskim dojemanjem. Socialno identiteto lahko opredelimo kot posameznikovo zavedanje, da pripada določeni družbeni skupini, ki nosi zanj nekakšen čustveni in vrednostni pomen s tem, ko je član te skupine (Illia et al., 2010).

Številni avtorji raziskujejo vrednote menedžerjev in zaposlenih v organizaciji ter njihov vpliv na vedenje posameznika in dojemanja, kot tudi posledice na medosebne interakcije v organizaciji (Meglino & Ravlin, 1998; Ferrary, 2002). Glede na razliko med uporabnimi vrednotami posameznika in izmenjavo vrednot med delavci, akterji podpirajo ali nasprotujejo tem vrednotam (Ferrary, 2002). Chen et al. (2009) trdijo, da kolektivne vrednote spodbujajo kakovostne odnose med sodelavci in da kakovostni odnosi omogočajo večjo uspešnost pri delu in večje zaupanje v prihodnje odnose.

Aquino in Douglas (2003) sta preučevala, če skupna identiteta vodi k nedružabnemu vedenju napram ostalim sodelavcem v organizaciji. Obstaja veliko dokazov, da so ljudje močno motivirani za ohranjanje pozitivne samopodobe in družbenih identitet. Družbena identiteta se razvije preko omrežja procesov dela z osebami okoli nas – ti ljudje so aktivni dejavniki v kreiranju nas samih. Prav tako se naše delovne identitete ustvarijo, uvajajo in spreminjajo

skozi interakcije z drugimi (Ibarra et al., 2005). Človeška presoja je odvisna od referenčnega okvirja, v katerem nastane.

2.1.1.5 Vpliv vodij na sledilce in moč

Vpliv je tesno povezan s konceptom moči. Moč, vpliv in prepričevanje imajo eno skupno točko: vsaka je nekaj, kar uporabimo, ko želimo kaj od drugih (McIntosh & Luecke, 2011). Moč se razlikuje od vpliva zaradi elementa nadzora - močnejši kot je nadzor, manjša je moč. Tako je lahko moč razumeti kot skrajno obliko vpliva. Ta definicija izraža moč v smislu potenciala; mogoče smo sposobni nadzorovati druge, ampak se lahko odločimo, da ne bomo izvajali tega nadzora. Vpliv je sposobnost vplivati na dojemanje, odnose ali vedenje drugih (Moorhead & Griffin, 2010), pri čemer se je potrebno zavedati naslednjih dejstev:

- vpliv je lahko velik ali majhen;
- vir in cilj vpliva je lahko tako oseba kot skupina;
- vpliv se lahko uporablja na načine, ki so koristni ali škodljivi;
- vpliv je velika sila v organizacijah, ki si je managerji ne smejo dovoliti prezreti.

Pri moči in vplivu je poudarek bolj na načinu kot na strukturi. Možno je uporabljati moč in vpliv ne da bi bilo nujno uporabiti formalno avtoritetno. Za uporabo moči obstajajo različni sprožilci (Barbuto & Gifford, 2009). Prav tako se ni potrebno opreti na močno organizacijsko kulturo in homogenost, kakor je to pogosto nakazano. Seveda proces izvajanja moči in vpliva ni brez težav samih po sebi. Moč in vpliv sta načina, kako stvari narediti, nista edina, a sta vseeno zelo pomembna načina (Pfeffer, 1992). Pomembne odločitve aktivirajo procese moči in vplivanja in ker se nekateri ljudje moči in vplivanju izogibajo, sploh ni neobičajno opaziti, kako se organizacije ali podenote izogibajo pomembnim vprašanjem (Pfeffer, 1992).

Osebe, ki se izogibajo spopadom, skoraj nikoli ne dosežejo svojega prav. Po drugi strani lahko osebe pripravljene uveljavljati svoje poglede in se celo ustrahovalno obnašati pogosto pridobijo moč v določenih razmerah - čeprav se občasno pojavijo nekateri dolgoročni stroški takšnega ravnanja. Zaradi prilagodljivosti je oseba lahko najbolj priljubljena med sodelavci, vendar pa pogosto niso tisti, ki so najbolj všečni drugim zaradi prijetne osebnosti, hkrati tudi najmočnejši ali sposobni doseči cilje (Pfeffer, 1992). Torej tudi identiteta daje moč (Reicher et al., 2005), zato identiteto vedno znova vrednotimo sami pri sebi in ocenujemo, kako delovati skladno z njo (Gilpin, 2008).

Primer neposredne povezave med močjo in vplivom je naslednji: če lahko oseba prepriča drugo osebo, da spremeni svoje mnenje o neki temi, vprašanju ali zadavi, da opravi ali se vzdrži nekega vedenja ali da gleda okoliščine na določen način, potem je ta oseba izvedla vpliv (vplivala) in uporabila moč (Moorhead & Griffin, 2010). Moč in vpliv sta torej povezana, vendaj je vplivanje samo del moči; moč je še veliko več.

Posebej pomembno je razviti moč in vpliv takrat, ko imajo osebe, s katerimi obstaja soodvisno razmerje, drugačno stališče od lastnega in se ni mogoče zanesti nanje, da bodo storili, kar se od njih pričakuje/želi/zahteva (Pfeffer, 1992). Če nekdo nima vpliva na zaposlene, ne more voditi (Dimovski et al., 2009). Pri rabi moči in vpliva je poudarek na načinu, ne na strukturi. Moč in vpliv je namreč mogoče uveljavljati tudi brez formalne avtoritete. Potrebno se je zavedati, da predstavlja način, kako stvari narediti; ni edini način, je pa zagotovo zelo pomemben (Pfeffer, 1992).

2.1.1.6 Ravni moči

Običajno so organizacije kompleksni sistemi. Ena izmed najbolj pogostih postopkov za razumevanje ali nadzor kompleksnega sistema je delitev v bolj obvladljive podsisteme, ki pogosto niso na enaki ravni, temveč prikazujejo hierarhično razmerje eni z drugimi (Schneeweiss, 1998). Organizacije so na tak način celo fevdalne (Alford, 2001); moč je decentralizirana, hkrati pa se nahaja v obliki ene osebe – šefa oz. nadrejenega. Eno od osnovnih načel hierarhije, lahko rečemo celo od vseh družbenih sistemov, je torej moč (Diefenbach, 2009). Višje stopnje managementa imajo običajno manj zaposlenih, hkrati pa večjo moč (Stralser, 2004).

Velik del literature o organizaciji potreben ima za samoumevno, da imajo organizacije hierarhično strukturo, vendar je treba dodati, da čeprav jih ima dejansko večina od njih hierarhično strukturo, pa vendar obstajajo tudi take, ki imajo nehierarhično strukturo (Dow, 2002). Hierarhična raven je najbolj enostavno prepoznaven, legitimen strukturni položaj (Brass & Burkhardt, 1993), v katerem so določene vloge nadrejenosti in podrejenosti (Diefenbach, 2009). Moderne organizacije ohranjajo potrebo po močnih in centraliziranih nadzornih mehanizmih, ki so lepše predstavljeni in delujejo s soglasjem ter celo s podporo sodelavcev (Diefenbach, 2009).

Organizacije se pogosto organizirajo v strogo hierarhični način zaradi nadzora nad pretokom informacij. Helbing et al. (2006) poudarjajo, da so hierarhično omrežja optimalna organizacijska struktura, vendar le, če so vozlišča in povezave jasne. Hierarhične strukture so pogosto opisane kot preprosti skupki odnosov od zgoraj navzdol; med nadrejenimi in podrejenimi (Schneeweiss, 1998). Organizacije po celi svetu še vedno temeljijo na različnih variacijah hierarhičnih struktur in formalnih odnosov.

V vsakem okolju ali organizaciji igrajo mnenjski vodje pomembno vlogo pri določanju pomembnih tem ter pri vplivanju na mnenja posameznikov v zvezi z njimi. To še posebej velja v hierarhičnih organizacijah. Hierarhična organizacija je značilna za mnoge institucije, od družin do podjetij, vlade, vojske ali cerkve. V hierarhičnem sistemu je interakcija med dvema posameznikoma asimetrična, če eden od njih pripada višji ravni hierarhije, zato lahko nekdo izkoristi svoje pristojnosti za vsiljevanje svojega mnenja drugemu ne glede na dejansko vrednost tega mnenja (Laguna et al., 2005).

Ena od temeljnih delov, ko razpravljamo o hierarhičnih sistemih, je stopnja medsebojne soodvisnosti. Schneeweiss (1998) razlikuje tri stopnje soodvisnosti: pričakovanja, navodila in reakcije. Strukturni položaj zaposlenega v organizaciji je posledica posebne kombinacije oziroma medsebojnega vplivanja formalnih in nastajajočih soodvisnosti. Organizacija je lahko zasnovana kot medsebojno povezano omrežje struktturnih položajev, v katerem zaposleni zasedajo te relacijske položaje (Brass, 1984).

Struktura predstavlja relativno stabilne vzorce obnašanja, interakcije in tolmačenja (Brass & Burkhardt, 1993). Pri raziskovanju moči, je nemogoče prezreti kritične kontekstualne in strukturne dejavnike, ki delujejo tudi, da nekaterim akterjem v organizaciji dajejo privilegije in moč. Eden od pomembnih dejavnikov je formalni položaj, ki ga ima oseba v organizaciji. Jasno je, da bodo tisti, ki imajo večjo avtoriteto, v povprečju imeli več moči kot tisti z manj avtoritetom. Položaji zahtevajo od posameznikov, ki jih zasedajo, da bodo pozorni na način, kako njihovi podrejeni sodelujejo in v kakšnih odnosih so. Tako bodo tisti višje v organizaciji že zaradi svojega položaja ter boljše možnosti za opazovanje zaznali večji del neformalne mreže odnosov (Krackhardt, 1990). Poleg formalno predpisane pozicioniranosti pa organizacijska struktura nastaja tudi kot posledica neformalnih ali nastajajočih vedenjskih vzorcev (Brass, 1984).

2.1.2 Vrste moči

V podjetju oziroma v organizaciji osnovi obstajata dve temeljni vrsti moči: formalna in neformalna moč (Mintzberg 1983). Formalna moč izhaja iz umeščenosti v hierarhijo, iz formalno določenih zadolžitev in položaja ter je dobro opredeljena. Neformalna moč je po drugi strani slabše opredeljena in je pogosto veliko bolj pomembna. Po eni strani je povezana s formalno močjo, a po drugi nanjo vplivajo medosebne povezave z drugimi zaposlenimi in tudi z zunanjim svetom. Hierarhične ravni so prilagojene izražanju relativne moči zaposlenih v organizaciji (Rosenbaum 1980).

French in Raven (1959) sta razvila pet temeljev moči, ki jih večina avtorjev še dandanes uporablja: moč prisile, nagrajevalna moč, zakonska (legitimna) moč, strokovna moč in referenčna moč (Moorhead & Griffin, 2010; Rahim, 1988). Skozi čas sta bili dodani še moč informacij in moč karizme. Pogoste oblike moči v organizacijah so predstavljene v Tabeli 1.

Na ravni posameznika v organizaciji obstajata dva vira moči (Mintzberg, 1983; Moorhead & Griffin, 2010), med katerima ločitev ni v vseh oblikah moči popolnoma jasna:

- formalna (položajna) moč
- in neformalna (osebnostna) moč.

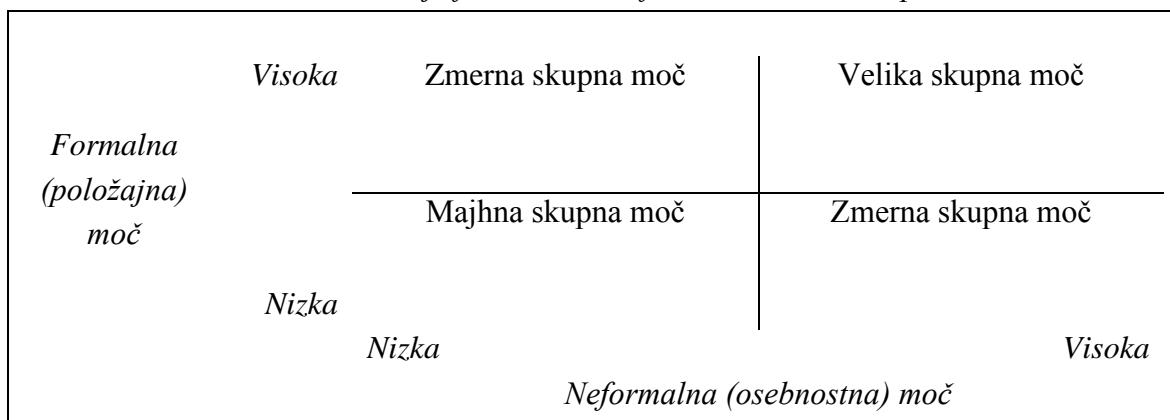
Tabela 1: Pogoste oblike moči v organizacijah.

Vira in vrste moči	Opis
Položajna (formalna) moč	Moč, ki leži v položaju, ne glede na to, kdo ga popolni.
• Legitimna (zakonska) moč	Moč, ki obstaja zaradi položaja posameznika v organizaciji.
• Nagrajevalna moč	Moč, ko nekdo kontrolira nagrade, ki jih drug posameznik ceni.
• Prisilna moč	Moč, ki obstaja, ko ima nekdo sposobnost kaznovati (psihično ali fizično škoditi) nekoga drugega.
Osebna (neformalna) moč	Moč, ki leži v osebi ne glede na položaj, ki ga ima.
• Strokovna moč	Moč, ko nekdo nadzoruje informacije, ki so pomembne nekomu drugemu.
• Referenčna moč	Moč, ko želi neka oseba biti podobna nekomu drugemu ozziroma imitira nekoga drugega.

Vir: Moorhead & Griffin, 2010, str. 358.

V Sliki 2 predstavljam kombinacije formalne in neformalne moči v skupno moč posameznika znotraj organizacije. Cilj je doseči veliko skupno moč ozziroma se ji s področja majhne skupne moči čim bolj približati. Da bi to lahko dosegli, je potrebno delati tako na pridobivanju formalne (položajne) kot tud neformalne (osebnostne) moči znotraj svoje organizacije ozziroma okolja.

Slika 2: Kombiniranje formalne in neformalne moči v skupno moč.



Vir: Moorhead & Griffin, 2010, str. 361.

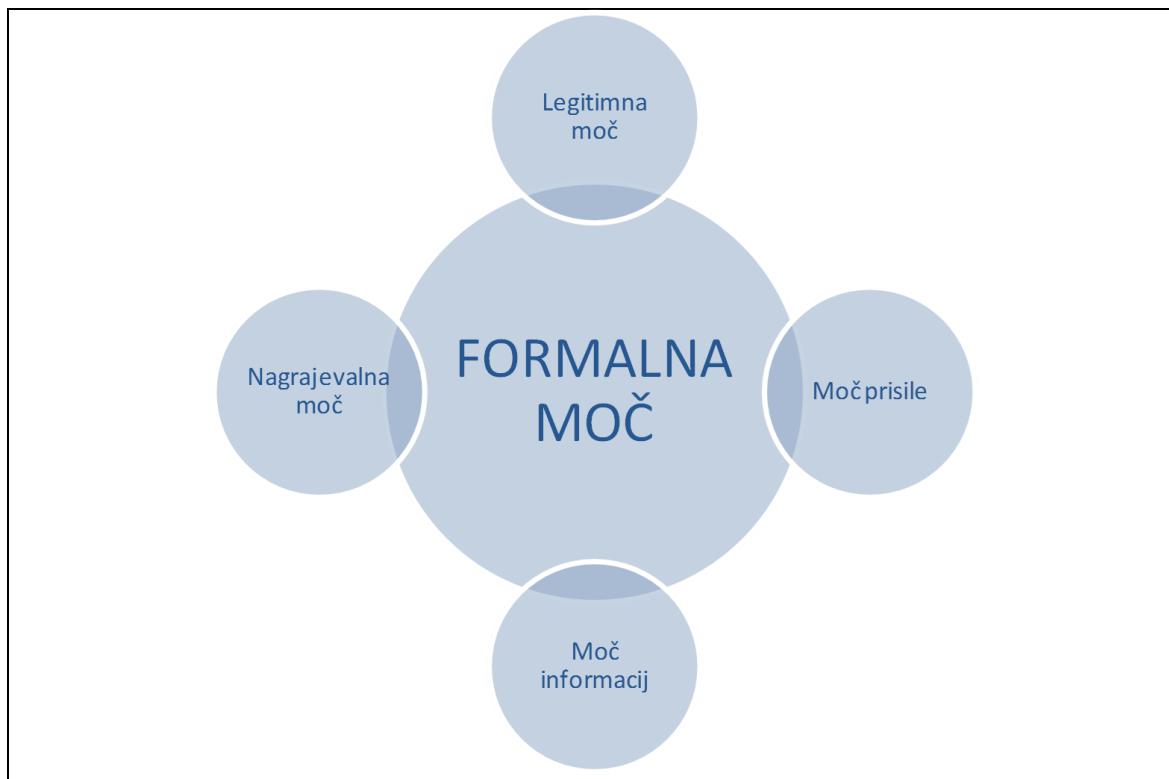
2.1.2.1 Formalna moč

Formalna moč oz. moč položaja izhaja iz hierarhije v organizaciji, znotraj katere so razmerja med posamezniki večinoma formalno opredeljena in prilagojena tako, da odražajo relativno

avtoriteto zaposlenih (Rosenbaum, 1980). Moč prebiva v položaju ne glede na to, kdo ga zaseda (Moorhead & Griffin, 2010). Moč položaja je torej podobna avtoriteti. Pri oblikovanju položaja organizacija hkrati določi okolje moči za osebo, ki zaseda ta položaj. Hkrati s močjo položaja dobi oseba, ki ta položaj zasede, tudi omejitve moči svojega položaja. Večja kot je stopnja specializacije nalog znotraj organizacije, večja je verjetnost, da bo prišlo do nesporazumov (Pfeffer, 1992), kar vodi do iger moči. Zagovorniki hierarhij gredo celo tako daleč, da trdijo, da brez hierarhij ne bi organizacije nič naredile (Morse, 2010); hierarhija in formalna moč je tista, ki daje rezultate.

Moč položaja torej prihaja iz postavitve na »pravo mesto« ne glede na to, kdo ta položaj trenutno zaseda (Moorhead & Griffin, 2010) in se tudi koncentrira okoli tega položaja oz. osebe, ki ta položaj zaseda (Greve & Mitsuhasni, 2007). Dobro mesto ali položaj je tisto, ki ponuja: 1) nadzor nad viri, kot so proračuni, fizične zmogljivosti in položaje, ki se jih uporablja za negovanje zaveznikov in podpornikov; 2) kontrolo nad informacijami ali širok dostop do informacij - o dejavnostih organizacij, o preferencah in mnenjih drugih, o tem, kaj se dogaja, in kdo to počne; in 3) formalno avtoritetu. Pri oblikovanju položaja v organizaciji se hkrati uvaja sfero moči za osebo, ki bo ta položaj zasedala - obstajajo pa meje formalne moči. Veliko del postavitve na »pravo mesto« izhaja iz umestitve v pravo organizacijsko podenoto (Pfeffer, 1992). Pogosto retorično vprašanje pri preučevanju vodenja je, ali je oseba tista, ki »naredi« organizacijsko mesto, ali je ravno obratno. Mnenje Pfefferja (1992) je, da čeprav so osebnostne lastnosti pomembne, je še pomembnejše biti na pravem mestu.

Slika 3: Formalna moč.



Vir: Lastni prikaz.

Formalno moč na ravni posameznika sestavlja (George & Jones, 2008; Moorhead & Griffin, 2010; Rahim & Magner, 1996; Diefenbach, 2009; Gibson, 2003) (prikazano v Sliki 3):

- zakonska (legitimna) moč: je osebi dodeljena s položajem v organizaciji - temelji na legitimnosti osebe, ki zaseda ta položaj, da usmerja določene dejavnosti;
- nagrajevalna moč: oseba nadzoruje nagrade, ki jih druge osebe cenijo in se jih trudijo doseči – zaželene nagrade so plačilo, napredovanje in delovne naloge – v to kategorijo spada tudi moč kaznovanja;
- moč prisile: ko je ena oseba zmožna kaznovati ali fizično ali psihično škodovati drugi osebi – potencial za večjo škodo pomeni večjo moč;
- moč informacij: izhaja iz dostopa do informacij in pregleda informacij v združbi nad osebami, ki tega dostopa nimajo.

2.1.2.2 Neformalna moč

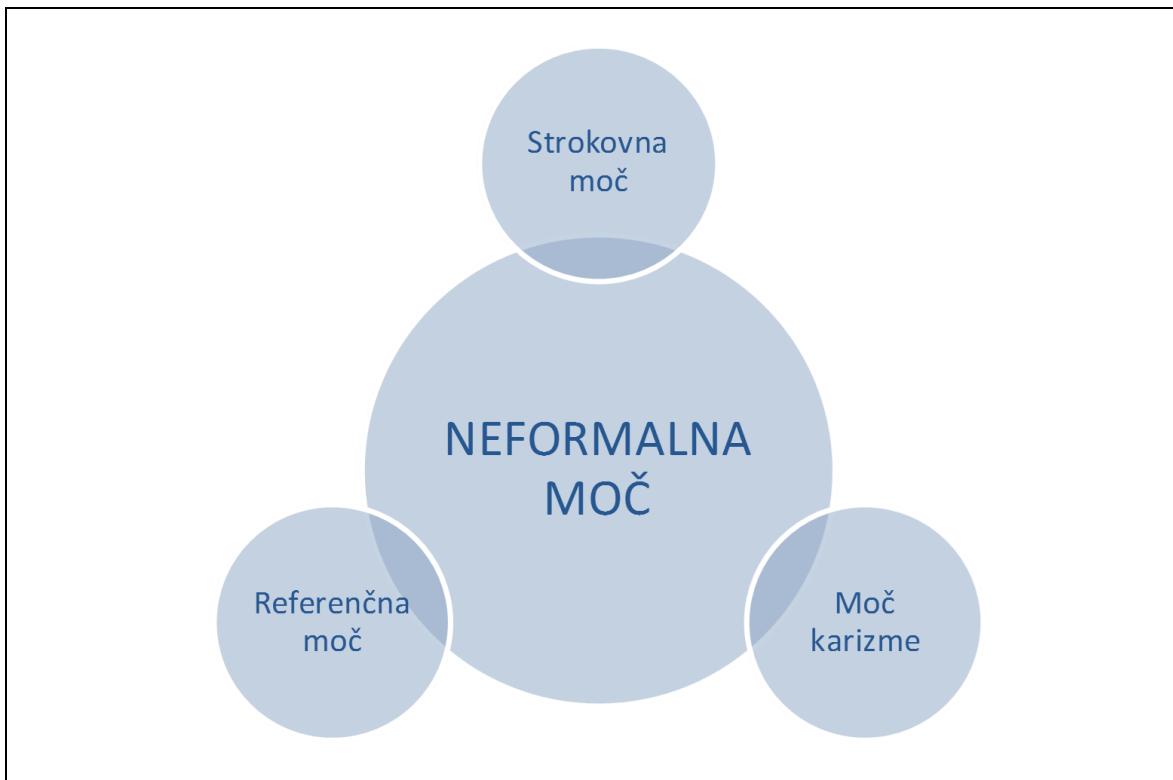
Poleg formalno opredeljenih razmerij v organizaciji obstajajo med zaposlenimi še neformalna razmerja na temelju katerih se razvije neformalna moč. Neformalna moč je slabše opredeljena in pogosto pomembnejša od formalne. Neformalna moč oz. osebna moč izhaja iz posameznika samega, ne glede na položaj posameznika v organizaciji (Moorhead & Griffin, 2010). Odvisna je od tega, kako posameznika njegovo okolje dojema in na njo vplivajo medosebne povezave z ostalimi zaposlenimi oz. sodelavci včasih pa tudi od povezave z zunanjim svetom.

Neformalno moč predstavljajo (George & Jones, 2008; Moorhead & Griffin, 2010; Rahim & Magner, 1996; Gibson, 2003) (prikazano v Sliki 4):

- strokovna moč: ko ima ena oseba nadzor nad informacijami, ki so drugim pomembne; temelji na zaupanju osebe, da bo delo, ki ga vodi strokovnjak, dobro opravljeno – pomembna je predvsem nadomestljivost;
- referenčna moč: ko želi ena oseba biti podobna drugi osebi ali oponaša drugo osebo - temelji na istovetenju z nosilcem moči – pogosto se pojavi kot oponašanje;
- moč karizme: lastnost posameznikov, ki imajo velik šarm in privlačnost, ter zelo dobro razvite sposobnosti komuniciranja in prepričevanja – je zelo subjektivna.

Neformalna moč posameznikov prihaja vedno bolj v ospredje in je vedno bolj pomembna v organizacijskih oblikah, ki se razvijajo v smeri učečih se organizacij, v katerih ni več toliko formalne organizacijske strukture, ampak prevladuje predvsem sposobnost posameznikov za napredek. Neformalna moč se običajno izvaja z razumnim prepričevanjem ali igranjem z identifikacijo privržencev. Posamezniki z osebnostno močjo pogosto lahko navdihnejo privržence k večji zvestobi in predanosti kot nekdo, ki ima le moč položaja.

Slika 4: Neformalna moč



Vir: Lastni prikaz.

Počasi se odmikamo od dobe centralizirane moči (Uhl-Bien et al., 2007), kar pomeni, da bo neformalna moč postala najpomembnejša oblika moči prihodnosti. Da bi bili uspešni pri doseganju rezultatov v organizacijah, je potrebno biti sposoben diagnosticirati relativno moč posameznih udeležencev in razumeti vzorce soodvisnosti. Potrebno je poznati in razumeti tako igro kot tudi igralce (Pfeffer, 1992). Moč je dragocen vir in se kot tak ne uporablja samovoljno – tisti, ki imajo moč, jo po navadi hranijo za pomembna vprašanja (Pfeffer, 1992).

2.2 Povezava med močjo in vodenjem

Vsi ljudje se delimo v dve skupini: na »vodje« in »vodene«. Večina ljudi so »vodeni«, tisti, ki pa si želijo biti »vodje«, potrebujejo moč, da bi dosegli, da jim nekdo sledi. Vodenje omogoča kakovostne odnose in uravnoteža moč (Pinchot, 1992), kar pa ne pomeni, da razumejo vsi, kaj vodje delajo in zakaj je to pomembno (Halliday, 2009). Vodje morajo biti dobri pri delu z ljudmi, pri razumevanju organizacij in odnosov moči (Drucker, 2006). Vodje se ne rodijo, ampak se razvijejo (Dimovski et al., 2009) ter veliko dajejo na svojo podobo močnih oseb (Waldman & Javidan, 2009), ki jim omogoča dominantnost (Foti et al., 2008). Identiteta vodij torej temelji na moči (Lord & Hall, 2005; Combs et al., 2007) v družbenem okolju (Livi et al., 2008).

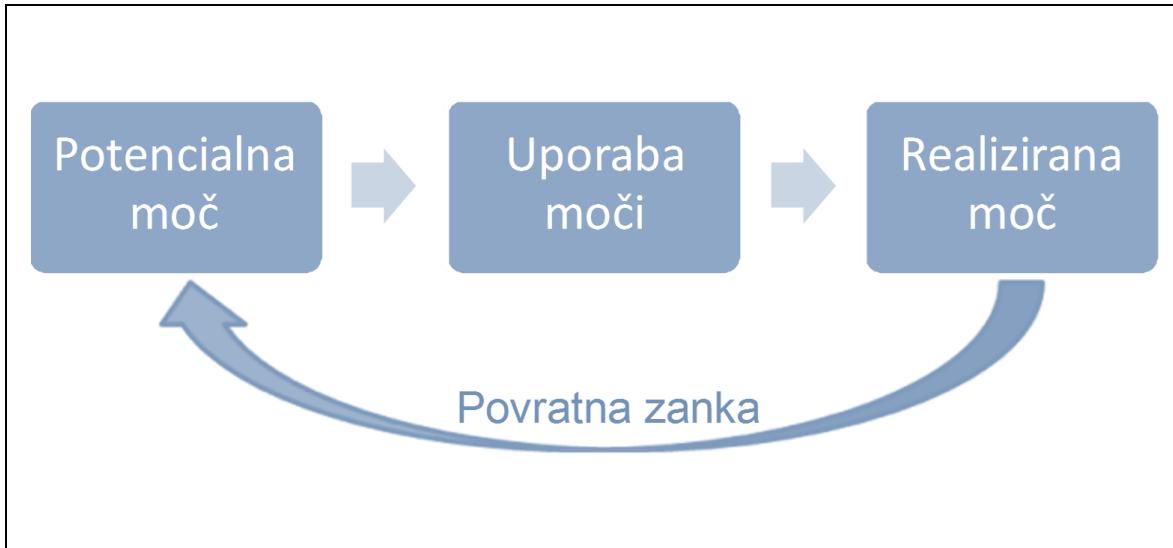
Moč ni sama sebi namen; sicer je lahko tudi nemamerna, na vsak način pa se kot rezultat moči pojavi izpolnitev nekega interesa oz. koristi za tistega, ki ima moč (March, 1994). Čimprej se je treba začeti zavedati, da življenje enostavno ni pošteno (Couric, 2011). Malo za šalo, malo zares, nekateri trdijo, da moč pokvari nosilca, absolutna moč pa je že skoraj kot droga (Pearce et al., 2008). Bistvo je torej razumeti, da potrebujemo moč, da bi dosegli želen izid (Pfeffer, 1992). Politika v organizacijah vključuje taktično rabo moči za zadržanje ali doseganje nadzora nad resničnimi ali simboličnimi viri (Bacharach & Lawler, 1980). Pravilno dojemanje porazdelitve moči v družbenem prostoru, v katerem posameznik živi, je nujen predpogoj za iskanje močne podpore za lastne potrebe (Pfeffer, 1992).

Vodenje ima smisel le, če ima jasno usmeritev (Dimovski et al., 2009; Combs et al., 2007). Če bi vsi imeli enake cilje in bi jih vsi žeeli doseči na enak način bi bilo manj konfliktov, zato morajo vodje zavzeti povezovalno vlogo (Crosby & Bryson, 2010). Ljudje potrebujejo neko moč nad sabo, ki jih drži pod kontrolo, drugače nastanejo vojne (Fry, 2007). V kolikor bi obstajalo popolno soglasje o tem, kaj je potrebno narediti in kako to narediti, ne bi obstajala potreba po izvajanju vpliva in po razvoju moči z namenom vplivanja na okolico, saj bi okolica v vsakem primeru naredila tisto, kar si vsi želijo in razumejo kot prav (Pfeffer, 1992). Vodje imajo zato večjo moč od svojih sodelavcev, hkrati pa nosijo tudi večjo odgovornost, če pride do neuspehov (Giessner et al., 2009).

Doseganje rezultatov tako v organizacijskem kot osebnem okolju zahteva moč. Moč, politika in konflikti v organizacijah, ki lahko povečajo produktivnost in učinkovitost - ali ju znatno zmanjšajo (Wagner & Hollenbeck, 2010), zato moč velja za enega od najpomembnejših dejavnikov v organizaciji. Pridobivanje moči ni vedno privlačen proces, prav tako ni tudi uporaba te moči (Pfeffer, 1992). Moč se uporablja za ukrepanje in en način ugotavljanja nosilcev moči je opazovanje, kdo pridobi korist, ter v kakšnem obsegu, ob organizacijskih odločitvah (spremembah, reorganizacijah, pripravi proračuna za oddelke, sredstvih), še posebej pri tistih odločitvah ali ukrepih, ki so sporni. Organizacijske spremembe pogosto, če ne nujno, vključujejo spremembe v porazdelitvi moči (Pfeffer, 1992) od šibkejših k močnejšim (Sternberg, 2008). Tudi zaradi tega zahteva vsaka vpeljava inovacij veliko mero moči (Krause, 2004).

Le redko je v interesu tako zmagovalcev kot poražencev organizacijskih bojev za oblast, da bi se za njihov uspeh ali neuspeh zvedelo; namreč tisti, ki so se slabo odrezali pri vplivanju, bi ob objavi svojega poraza samo potrdili izgubo statusa in to trajno potrdili. Izgubiti boj pomeni izgubiti obraz in če objave take izgube ni mogoče uporabiti za aktiviranje zaveznikov, jo je bolje ne razkrivati. Prav tako je tudi za bolj vplivne (zmagovalce v tem primeru) boljše, če njihov uspeh ni preveč javen; namreč če bodo drugi videli, kako dobro so se odrezali, se lahko naslednjic združijo ali pa zahtevajo tudi zase del zmagovalnega »paketa«. Tako se pogosto zgodi, da so rezultati tekmovalnega vplivanja tajnost, zaradi česar je diagnosticiranje moči težje (Pfeffer, 1992).

Slika 5: Model procesa moči.



Vir: Lawler & Proell, 2009, str. 171.

Razlikovati moramo med potencialno in med realizirano močjo (Bacharach & Lawler, 1980); moč lahko torej imamo ali izvajamo (McKinlay, 2010). Čeprav lahko do nekaterih rezultatov pridemo popolnoma naključno, vseeno pri realizirani moči gledamo na namensko delovanje (Munro, 2009). Nosilec moči je torej premislil, kako bo uporabil svojo moč in jo namenoma na ta način tudi uporabi, da bi dosegel nek želeni izid. Model procesa moči je prikazuje Slika 5.

Uspeh v organizaciji ni odvisen samo od inteligentnosti, pridnosti in sreče, ampak tudi od iger moči. Posamezniki imajo različne sposobnosti in sposobnosti za razvoj in uporabo moči. Nekaterim se takšne dejavnosti zdijo popolnoma naravne - uživajo in so dobri v tem (Pfeffer, 1992). Spet drugim, je vključevanje v neformalno vplivanje in skrb za vire moči prekletstvo. Torej ni presenetljivo, da ljudje le redko uspejo na svojih delovnih mestih, če njihovo znanje in sposobnosti ne ustrezajo zahtevam danih okoliščin (Pfeffer, 1992). Vodenje brez strategije je nesmiselno (Dimovski et al., 2009).

Tesno povezana z močjo v organizacijah je politika oziroma politično vedenje. Organizacijska politika se pojavi, ko si nekdo ali neka skupina znotraj organizacije želi doseči želeni rezultat v razmerah negotovosti in nesoglasij (Ritzer & Ryan, 2011; Moorhead & Griffin, 2010). Včasih se je pomembno boriti ter biti težek nasprotnik, vse z namenom kaznovati nasprotnike zaradi upiranja vaši volji, spet drugič pa je pomembno graditi zavezništva in mreže prijateljev s sodelovanjem (Pfeffer, 1992). Problem pri sodelovanju, oblikovanje zavezništev, ter razvoju podpornikov je, da je ego včasih v napoto.

V odsotnosti resničnega konkurenčnega pritiska se pojavlja politiziranje, ki le redko spodbuja uspešnost organizacije. Še vedno velja Cesarjeva strategija »deli in vladaj«. Vodje zato najdejo skupnega nasprotnika ali zunanjo grožnjo in ga/jo uporabijo, da člani organizacije pozabijo na medsebojna nasprotja in bolj učinkovito sodelujejo (Pfeffer, 1992).

Tabela 2: Smernice za uporabo moči.

<i>Temelj moči</i>	<i>Smernice za uporabo</i>
<i>Referenčna moč</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Obravnavati podrejene pošteno. • Braniti interese podrejenih. • Biti občutljiv do potreb in čustev podrejenih. • Izbirati podrejene, podobne sebi. • Sodelovati v vlogi modeliranja.
<i>Strokovna moč</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Spodbujati podobo strokovnosti. • Ohranjati verodostojnost. • Delovati samozavestno in odločno. • Biti redno obveščen. • Prepoznavati skrbi zaposlenih. • Izogibati se ogrožanju samozavesti podrejenih.
<i>Zakonska (legitimna) moč</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Biti prisrčen in vljuden. • Biti samozavesten. • Biti jasen in preverjati razumevanje. • Prepričati se o ustreznosti zahtev. • Pojasniti razloge za zahteve. • Uporabljati prave poti. • Redno izvajati moč. • Utrjujte upoštevanje vaše volje. • Bodite pozorni na skrbi podrejenih.
<i>Nagrajevalna moč</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Preverite upoštevanje vaše volje. • Postavljamte izvedljive, razumne zahteve. • Postavljamte samo etične, primerne zahteve. • Ponudite nagrade, ki si jih podrejeni želijo. • Ponudite samo realne nagrade.
<i>Prisilna moč</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Obvestite podrejene o pravilih in kaznih. • Opozorite pred kaznovanjem. • Uveljavljajte kazen dosledno in enotno. • Razumite situacijo, preden ukrepate. • Ohranite verodostojnost. • Prilagajajte kazni prekrškom. • Kaznujte zasebno, ne javno.

Vir: Moorhead & Griffin, 2010, str. 364.

Poznavanje moči različnih članov organizacije in njenih podenot je pomembno, prav tako je pomembno razumeti, čigava pomoč lahko pomaga pri doseganju ciljev. Neustrezno upoštevanje vzorcev soodvisnosti lahko povzroči resne težave tako za akterja kot za celo

organizacijo (Pfeffer, 1992). Vodja je legitimen toliko časa, dokler mu podrejeni to legitimnost priznavajo (Gordon, 2009); legitim pa je zaradi neke koristi, ki jo v zvezi z njim zaznavajo sledilci. Tabela 2 predstavlja smernice za uporabo moči.

Preventivna uporaba moči se imenuje »odvračanje« in zadeva vplivanje na odločitev drugih skozi vplivanje na pričakovanja drugih o tem, kako bomo sami zaradi tega ravnali. Vključuje osveščanje drugih, da v kolikor ne storijo, kar se od njih pričakuje, jih čakajo neprijetne posledice - in ker veliko ljudi ne mara konfliktov ter niso pripravljeni na boj, jim naša želja predstavlja močno spodbudo, da sodelujejo (Pfeffer, 1992). Organizacijske spremembe pogosto, če že ne nujno, vključujejo spremembe v porazdelitvi moči (Pfeffer, 1992).

Eden od najpogostejših načinov, kako se izgubi moč, je sprememba okolja in težave, ki jih ta sprememba prinaša s seboj; novi pristopi, zahtevane nove spremnosti, novi odnosi. Čeprav vlada med močnimi posamezniki določena fleksibilnost in prilagodljivost, pa ta ni vedno dovolj (Pfeffer, 1992). Prav zaradi tega se osebe na položajih moči tako močno upirajo vsakršnemu poskusu spremjanja statusa quo. Vodje se svoje moči v bistvu pogosto celo oklepajo (Chiozza & Goemans, 2011). Vodja političnega vedenja ne more odpraviti, lahko pa z njim upravlja in odstrani elemente disfunkcionalne rabe in zlorabe vsaj v zelo veliki meri (Moorhead & Griffin, 2010).

Tabela 3: Uporaba političnega vedenja

<i>Razlogi</i>	<i>Politično vedenje</i>	<i>Možni rezultati</i>
Svojeumni cilji, pomanjkljivi resursi, tehnologija in okolje, neprogramirane odločitve, organizacijske spremembe.	Nadzor nad informacijami, nadzor nad linijami, komunikacije, uporaba zunanjih strokovnjakov, nadzor nad dnevnim redom, igranje iger, gradnja imidža, grajenje zavezništev, nadzor nad dejavniki odločanja.	Osebna korist skrita za sledenjem ciljev, prizadevanje za čim večji del virov, osebne koristi skozi negotovost, omejeno odločanje, prizadevanje za doseganje političnih ciljev v času reorganizacije.

Vir: Moorhead & Griffin, 2010, str. 368.

Ljudje se odločijo za politično vedenje iz več razlogov, ki so predvsem odvisni od razlogov in okoliščin, ter na ta način dosegajo številne namerne in včasih tudi nenamerne posledice (Moorhead & Griffin, 2010). Tabela 3 prikazuje od leve proti desni smer uporabe političnega vedenja, začenši pri razlogih za uporabo, nato načine uporabe ter končno možne rezultate političnega vedenja.

2.3 Moč na ravni posameznika

Moč je vedno pomemben dejavnik tako v zasebnem kot v organizacijskem življenju posameznika (Marič, Žnidaršič & Ferjan, 2010). Moč postane pomemben del nosilca (Barker Caza et al., 2011), je del vseh njegovih stikov z okoljem, in se pogosteje uporablja v pogojih zmerne soodvisnosti. Z malo ali brez soodvisnosti obstaja zelo malo ali nič potrebe po razvoju moči ali izvajanju vpliva. Po drugi strani pa, ko obstaja velika soodvisnost, se ljudi spodbuja, da sodelujejo in oblikujejo skupne cilje, ter usklajujejo svoje aktivnosti. Brez usklajevanja obstaja velika verjetnost, da bodo organizacija ali skupina propadle (Pfeffer, 1992).

Posamezniki z veliko potrebo po moči uživajo v svoji »odgovornosti«, si prizadevajo za vpliv nad drugimi (McIntosh & Luecke, 2011), so najraje postavljeni v tekmovalen in statusno usmerjen položaj, pogosto se bolj ukvarjajo z ugledom in pridobivanjem vpliva nad drugimi (Langton & Robbins, 2006), so naklonjeni pridruževanju k skupinam (Wagner & Hollenbeck, 2010) in zelo verjetno je, da bodo učinkoviti managerji – seveda vse to poleg lastne želje po doseganju moči. Verjetno je zaradi tega pri številnih močnih vodjih prisotna narcisoidnost (Rosenthal & Pitinsky, 2006), kar se povezuje z dejstvom, da imajo take osebe potrebo po kontroli, statusu, moči in dosežkih (Paunonen et al., 2006). Uporaba moči in pristop k vodenju se lahko razlikuje tudi v odvisnosti od spola nosilca (Fletcher, 2004; Eagly & Carli, 2003; Ladegaard, 2011) ter kulture (Dickson et al., 2003; Kopelman, 2009; Ragins, 1989).

Medosebni odnosi igrajo pomembno vlogo v organizaciji. Ljudje ne delujejo v izolaciji. Večina zaposlenih ustvarja vrednost z združitvijo svojih prizadovanj in sposobnosti s tistimi drugimi posameznikov v organizaciji (Hayes, Oyer & Schaefer, 2005). Carter in Feld (2004) trdita, da so medosebni odnosi pomembni za vsakega posameznika, še intenzivneje pa se pokaže njihov pomen v situacijah stalnega sodelovanja. Odnosi pogosto temeljijo na osebnem dojemanju in interpretacijah in ne nujno na opazovanju dejstev (Krackhardt, 1990). Poznavanje in razumevanje moči različnih članov organizacije in podenot je izjemno pomembno in pomaga pri razumevanju, kaj je potrebno, da bi dosegli svoje cilje. Neupoštevanje soodvisnosti lahko povzroči resne težave posameznika in organizacijo (Pfeffer, 1992). Zaradi tega moramo opazovati relacije moči in tudi razdalje med osebami z različnimi obseggi moči (Julien et al., 2010); v nekaterih organizacijah so vodje dostopni tudi najnižje rangiranim zaposlenim, v drugih si je kaj takega nemogoče zamisliti.

Metafora omrežja za opis strukture razmerij nastale z priključitvijo in interakcijo posameznikov je postala bolj priljubljena v zadnjih letih (Anderson et al., 1998). Socialnim omrežjem se daje vedno večji pomen in poudarek. Osnovna ideja vse analize socialnih mrež je, da posamezniki znotraj teh omrežij sodelujejo (Anderson & Carlos, 1976), da bi imeli koristi od svoje vključenosti. Zamisel, da ljudje komunicirajo prek posebne povezave, ne pa zgolj s pomočjo anonimnih mehanizmov trga, izhaja zlasti iz sociologije (Kirman et al.,

2007). Ibarra et al. (2005) gledajo na socialna omrežja kot na oblike socialnega kapitala tako za posameznike kot za kolektiv. Omrežja oblikujejo družbeno identiteto in nasprotno, omrežja vplivajo na socialno identiteto posameznikov. Socialna omrežja družijo želje članov, urejajo vključevanje in prenašajo normativna pričakovanja o vlogah. V teoriji socialnega kapitala so osebna omrežja obravnavana kot sredstva za doseganje posameznih ciljev. Pomembna je torej dimenzija socialnega kapitala, ki se nanaša na položaj posameznika v mreži odnosov (Flap & Volker, 2001).

Anderson et al. (1998) pokažejo, da položaj v omrežju obstaja kot rezultat dejavnosti izvedenih med udeleženci in tudi oblikovanja načinov delovanja, ki se pričakuje v zvezi s pozicijo. Akterji vstopajo v mrežo medsebojnih odnosov kot enakovredni, potem pa se na podlagi različnosti svojih mnenj začne družbeni proces vpliva (Friedkin & Johnsen, 1997). Vsem se nam zdi koristno biti del večjih skupnosti, hkrati pa si želimo ohraniti našo individualnost (Russell, 1962). Igralci, ki zasedajo osrednje položaje v omrežju, so potencialno močni zaradi njihove večje dostopnosti in možnosti nadzora nad ustreznim virom ali viri (Brass, 1984). Moč se nabira, ne samo pri tistih, ki zasedajo osrednje položaje v organizacijah, ampak tudi pri tistih, ki natančno zaznavajo omrežja, v katerih se nahajajo in ki delujejo v njihovem okolju (Krackhardt, 1990). Zanimivo področje raziskovanja je tudi sprejemanje odnosov moči posameznikov v organizaciji; posamezniki, ki se hitro sprijažnijo s položajem sledilcev bodo le stežka kdaj postali vodje (Hiller et al., 2006). Mreže odnosov so tudi mreže percepcije (Ibarra et al., 2005), saj vplivajo na dojemanje posameznikov, okolja in priložnosti.

Poudariti moramo tudi pomen sodelavcev (Zagenczyk et al., 2010), s katerimi si delimo nasvete in ki prebivajo v strukturno enakovrednih položajih v socialnih mrežah. Odnosi niso omejeni samo na odnose med vodjem in podrejenimi, ampak tudi na odnose med sodelavci samimi v celotni organizaciji. Natančna spoznanja o neformalnih omrežjih so lahko sama po sebi osnova moči (Krackhardt, 1990).

Najnovejši trend v motivaciji je prenos moči na zaposlene, t. i. opolnomočenje; gre za delegiranje moči ali pristojnosti na podrejene v organizaciji skozi interakcije z njihovimi vodji (Zaccaro, 2003; Bushe, 1998) k identificiraju in reševanju težav ter določanju kdaj in kako opraviti delovne naloge (Liden et al., 2008). Moč se torej lahko tudi prenaša, saj se pričakuje predvsem od managerjev v naprednih organizacijah, da so uspešni pri opolnomočenju ljudi s katerimi delajo (Schermerhorn et al., 2002; Seyranian & Bligh, 2008), torej da pomagajo drugim pridobiti moč, ki jo potrebujejo za odločanje o sebi in o svojem delu. Povečana moč zaposlenih poveča motivacijo in odgovornost (Stralser, 2004) za izpolnitve nalog, saj ljudje sami izboljšajo svojo učinkovitost (Schermerhorn et al., 2002), uspešnost (Srivastava et al., 2006) in zadovoljstvo (Coleman, 2009) z izbiranjem načina dela in z uporabo kreativnih rešitev (Adair, 2007). Veliko ljudi pride v organizacijo z namenom delati dobro in prenos moči nanje zgolj sprosti motivacijo, ki je že tam ter jim da priložnost za kreativnost (Oldham & Baer, 2012).

Vrednote menedžerjev in zaposlenih v organizaciji ter njihov vpliv na vedenje posameznika in percepcijo imajo posledice tudi za medosebne interakcije v organizaciji (Meglino & Ravlin, 1998; Ferrary, 2002; Dansereau, 2013). Glede na razlike v vrednotah lahko pride tudi do nasprotovanj (Ferrary, 2002). Chen et al. (2009) trdijo, da kolektivistične vrednote spodbujajo kakovost odnosov med sodelavci in da večja kakovost odnosov omogoča lažje delovanje zaposlenih in večje zaupanje v prihodnje odnose.

2.4 Ocenjevanje moči

Organizacijski razvoj ni nepristranski in ni vedno za skupno dobro. Torej lahko moč podpira interese nekaterih socialnih in organizacijskih skupin in morda ovira druge, odvisno od razmer in situacij, v katerih se izvaja (Finn, 1995), zato je razumevanje razmerij moči bistvenega pomena pri razumevanju vseprisotnih hierarhij, diagnosticiranja, kako dobiti prevlado, in tako pridobljeni vpliv uporabiti (Pfeffer, 2009). Pfeffer (1992) loči štiri dele upravljanja z močjo: priznati, da v skoraj vsaki organizaciji obstajajo različni interesi; ugotoviti, katera so z vidika teh različnih posameznikov in podenot vprašanja, ki nas zadevajo; razumeti, da če si želimo kaj narediti, za to potrebujemo moč - več moči od tistih, katerih ugovor moramo premagati; razumeti strategije in taktike, s katerimi se moč razvija in uporablja v organizacijah. Management moči zajema več kot pa samo zgoraj našteto (Pfeffer, 1992), nekateri ljudje to preprosto »imajo«, drugi pa ne. Natančno zaznavanje porazdelitve moči v družbenem okolju je nujen predpogoj za nekoga, ki išče močno podporo za svoje potrebe (Pfeffer, 1992).

Obstajajo tri naloge, potrebne za oceno delitve moči v organizaciji. Najprej je treba identificirati pomembne podenote. Nato moramo priti do nekaj kazalcev moči in jih uporabiti za oceno določenih enot in njihovo relativno razvrstitev glede na moč. Obe nalogi zahtevata sposobnost presoje in izkušnje, kakor tudi poznavanje posebnih razmer, vendar pa obstaja nekaj splošnih idej, ki lahko pomagajo. Nazadnje, ko so enote identificirane in njihova relativna moč prepoznanata, je potrebno upoštevati vzorce odvisnosti in soodvisnosti med njimi, da se določi učinkovit potek dejavnosti (Pfeffer, 1992).

Moč posameznika v organizaciji je mogoče najbolje oceniti z opazovanji (Finn, 1995) vendar pa je to po drugi strani dolg proces, včasih celo subjektiven, za izvedbo katerega bi potrebovali veliko delovnih ur, še posebej za izvedbo na večjem vzorcu. Moč je zato na ta način mogoče naenkrat ocenjevati le na manjših vzorcih, na primer za eno podjetje ali samo en oddelek podjetja naenkrat. Moč je za večino ljudi zelo občutljiva tema (Ospina & Foldy, 2010). Robbins (navedeno v: Senior, 2002) celo trdi, da je moč opisana kot zadnja umazana beseda in da jo tisti, ki jo imajo, zanikajo, spet drugi, ki si je želijo, ne želijo pokazati, kako zelo si jo želijo, in tisti, ki so uspešni v pridobivanju moči so skrivnostni glede načina, kako so jo pridobili. Nosilci moči pogosto z močjo tudi trgujejo, da bi dobili večjo podporo (Inesi, 2010), zato se je v teoriji managementa in organizacije moč pogosto skrivala za izrazi, kot

so vpliv ali avtoriteta (Clegg, 2009), ki jih dojemamo kot bolj odkrite in neposredne, ne pa kot skrivnostne, kot je moč sama.

Pri ocenjevanju oziroma analizi moči je vedno koristno uporabiti določeno mero abstraktnosti (Fairholm, 2009). Eden od načinov ugotavljanja, kdo ima moč v organizacijah, je, da ljudi enostavno vprašate (Pfeffer, 1992). Tudi plače so nam lahko v pomoč pri diagnosticiranju relativne moči različnih ravni v organizacijski hierarhiji. Koncentracija plač v organizaciji je dobra nadomestna mera za koncentracijo moči v organizaciji (Pfeffer, 1992).

Moč je težko meriti, glede na to, da je stvar dojemanja. Vseeno pa lahko na njo gledamo kot na nekaj kvantitativnega, saj jo ima kdo lahko več ali manj kot kdo drugi (Russell, 1962). Prav zaradi tega je najboljši način ocenjevanja moči v organizacijah opazovanje (Finn, 1995). Najboljši vprašalnik za merjenje moči vodje je razvil Rahim (1988), pomanjkljivost pa je, da temelji na samoocenjevanju vodij.

Obstaja celo razgreta debata v raziskovanju vodenja na splošno glede ocen samih sebe in ocen drugih ter glede pristranskosti, ki se na to navezuje (Atwater & Yammarino, 1992; Bass & Yammarino, 1991). Številni raziskovalci namreč menijo (na primer pri avtentičnem vodenju), da avtentičnost in avtentično vodenje izhajata predvsem iz samoocen, ne pa iz ocen drugih, ter na ta način izkazujejo iskrenost samemu sebi (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007; George, 2007; Shamir & Eilam, 2005) in si sami pripisujejo lastnosti.

Sam se s tem pristopom ne strinjam, saj ni tako redko, da si posamezniki pripisujejo veliko večje lastnosti in zasluge, kot pa jih dejansko dosegajo. Prav tako tudi na primer Sparrowe (2005) nasprotuje temu in razkriva potrebo, da se vodje ocenjuje z več strani oziroma virov. Goffee in Jones (2005) ter Harvey et al. (2006) podobno vztrajajo, da mora biti na primer avtentičnost drugim pripisana, ne pa da si jo sami pripišejo. Vodje in moč vodij lahko torej ocenjujejo samo osebe, ki so z njimi v stiku, zato se moramo zavedati razlik v obeh pristopih k ocenjevanju vodij, saj je zelo verjetno, da bodo vodje sami sebe ocenili predvidoma bolje, kot pa jih bodo ocenili njihovi zaposleni (Bass & Yammarino, 1991; Hollander, 1992).

Moč se nahaja pri posameznikih (kot so menedžerji, vodje in neformalnih vodje), v formalnih skupinah (kot so oddelki in odbori) in v neformalnih skupinah (kot so skupine vplivnih ljudi) (Moorhead & Griffin, 2010). Eden od načinov za ugotavljanje, kdo ima moč v organizacijah, je, da enostavno vprašamo ljudi (Pfeffer, 1992). Pogosto preveč pripisujemo moč osebnostnim lastnostim, saj so te iste lastnosti za katere menimo, da so viri moči, skoraj tako prepričljivo posledice moči (Pfeffer, 1992). Viri moči so lahko skoraj vse, kar kdo dojema kot dragoceno (Pfeffer, 1992). Nadzor nad viri je ključnega pomena, in velikansko moč imajo tisti, ki nadzirajo omejene vire.

Strukturni pogledi na moč trdijo, da moč izhaja iz položaja osebe v delitvi dela in komunikacijskem sistemu organizacije (Pfeffer, 1992). Pomembno pri položajnih virih moči je, da ima lahko nekdo moč enostavno zato, ker se nahaja na pravem mestu - s tem, da je na položaju avtoritete, na položaju, ki rešuje negotovost, v položaju, ko je posrednik med različnimi podenotami in zunanjimi ponudniki - skoraj neodvisno od svojih individualnih lastnosti. Pooblastila in odgovornost se nahajata v položaju in moč je v takšnem primeru odvisna predvsem od položaja. Seveda niso vsi ljudje v enakih razmerah sposobni delati enako dobro (Pfeffer, 1992).

Pomemben vir moči je skupek načina, sposobnosti in zmožnosti ter zahtev trenutnih razmer (Pfeffer, 1992). Karizma je morda najboljša ponazoritev usklajenosti med situacijo in osebnimi lastnostmi (Pfeffer, 1992). To pokaže, da čeprav so razmere pomembne, je pomembna tudi človekovo sposobnost, da izkoristi položaj (Pfeffer, 1992). Ljudje s slovesom, da so vplivni in učinkoviti, lažje pridobijo zaveznike in podpornike (Pfeffer, 1992).

Eden od načinov, s katerimi lahko gradimo zavezništva in koalicije, je, da pomagamo ljudem, s katerimi smo povezani v pridobivanju položaja moči (Pfeffer, 1992). Zavezništva se zgradi ne le s postavljanjem ljudi na pomembne položaje, temveč tudi z uslugami drugim, katerih podporo želimo in potrebujemo (Pfeffer, 1992). Pomen tega je v izkoriščanju pravila vzajemnosti, ki pravi, da obstaja prihodnji dolg vračila uslug, daril, povabil itn. (Pfeffer, 1992). Dostop do socialnih znanj je odvisen od položaja v omrežju komunikacije in socialne interakcije (Pfeffer, 1992).

Ljudje, ki so v svoji karieri dosegli višje položaje v hierarhiji podjetja ali organizacije sami sebe dojemajo kot močnejše, kot pa tisti, ki zasedajo nižje položaje v hierarhiji podjetja (dokazano v: Marič & Ferjan, 2010). Da bi bili lahko učinkoviti v izvajanju moči, moramo stalno spremljati svoje okolje in kontekst, v katerem se vse odvija. Ena stvar je razumeti moč (kako jo diagnosticirati, kateri so njeni viri, kakšne so strategije in taktike za njeno uporabo, kako jo izgubiti), čisto druga pa je uporabljati to znanje v realnem svetu (Pfeffer, 1992).

2.5 Odzivi na uporabo moči

Moč v organizaciji se lahko uporablja na različne načine. Zaradi možnosti zlorab in skrbi, ki bi jih lahko povzročila, je pomembno, da bi menedžerji v celoti razumeli dinamiko in posledice uporabe moči (Moorhead & Griffin, 2010). Čeprav naj ne bi bili nikoli sami pobudniki konfliktov, pa moramo biti nanje vedno pripravljeni, zato se morajo vodje zavedati pomena managementa moči.

Omenjeno je že bilo, da je namen moči doseganje ciljev (z uporabo moči). Tudi, ko govorimo o sodelovanju, je vključena moč (Perrons, 2009). Učinkovita raba moči je tista, ki najbolj verjetno spodbuja zavezanost ali vsaj spoštovanje in da hkrati obstaja čim manjša verjetnost

za povzročanje odpora (Moorhead & Griffin, 2010). Posamezniki z večjo mero moči in ki so boljši pri upravljanju z močjo, imajo boljšo samopodobo in tudi boljšo podobo svoje okolice (Marič & Ferjan, 2011). Moč vpliva tudi na razpoloženje, nemoč manifestira žalost (Greene, 1998, xvii).

Tabela 4: Uporaba in odzivi na moč

Temelj moči vodje	Vrsta rezultata		
	Zavezanost vodji	Upoštevanje vodje	Odpor vodji
<i>Referenčna moč</i>	<i>Verjetno</i> Verjame, da je prošnja pomembna vodji.	<i>Možno</i> Prošnjo dojame kot nepomembno vodji.	<i>Možno</i> Zaheta bi škodovala vodji.
<i>Strokovna moč</i>	<i>Verjetno</i> Prepričljiva prošnja in podrejeni ima skupne cilje kot vodja.	<i>Možno</i> Prepričljiva prošnja, vendar je podrejeni apatičen do ciljev vodje.	<i>Možno</i> Vodja je aroganten in žaljiv ali podrejeni nasprotujejo ciljem naloge.
<i>Legitimna moč</i>	<i>Možno</i> Vljudna in primerna zahteva.	<i>Verjetno</i> Zaheta se zdi legitimna.	<i>Možno</i> Arogantne zahteve ali zahteva se ne prikaže pravilno.
<i>Nagrajevalna moč</i>	<i>Možno</i> Uporabljena na subtilen in zelo oseben način.	<i>Verjetno</i> Uporabljena na mehanski, neoseben način.	<i>Možno</i> Uporabljena na manipulativen, aroganten način.
<i>Moč prisile</i>	<i>Malo verjetno</i>	<i>Možno</i> Uporabljena kot pomoč, na nekaznovalen način.	<i>Verjetno</i> Uporabljena na sovražen, manipulativen način.

Vir: Moorhead & Griffin, 2010, str. 362.

Tudi tukaj je potrebno upoštevati delitev med viroma moči, med formalno (položajno) in neformalno (osebnostno) močjo, ko se omenja odzive podrejenih oziroma sledilcev (Munduate & Medina, 2009). Vrste moči, ki izhajajo iz položajne moči povečujejo socialni razkorak med vključenimi stranmi, kar lahko vodi v podrejenost ali konflikt, v vsakem primeru pa distancira vodjo od podrejenih (Popper, 2013). Popolnoma obratno se zgodi, ko se vodja zanaša na svojo osobnostno moč.

Obstajajo tri glavni odzivi na moč vodij (Kelman, 1961; Goodwin, 1987): upoštevanje, ponotranjanje in identifikacija (Munduate & Medina, 2009) na katere vodja vpliva oziroma jih dosega z uporabo virov in vrst moči. Vodja mora te odzive poznati in razumeti, da lahko ustrezeno izvaja management moči nad svojimi sledilci, kar je ključnega pomena za prepoznavanje odzivov in vnaprejšnje usmerjanje sledilcev v želeno smer. Ker se ljudje med sabo razlikujemo, je možno do določene mere uporabljati nek skupen pristop, vendar pa mora vodja, kot je tudi del teorije LMX (Graen & Uhl – Bien, 1995) prepoznavati v svojih podrejenih, tiste na katere se lahko zaneset, in tiste, ki hodijo v službo samo zato, ker pač morajo (Blom & Alvesson, 2013). To razlikovanje med pravimi sledilci, med ožjim krogom in zunanjim krogom sodelavcev lahko vodji že nudi temelj za pravilno rabo moči in uporabo prave vrste moči.

Upoštevanje nakazuje samo površinsko spremembo (Kelman, 1961; Goodwin, 1987), ki je pogosto posledica prisile ali želje po neki nagradi. To so tisti sodelavci, ki so del organizacije, del kolektiva, vendar jih je k vsemu treba skorajda prisiliti in za vsako malenkost hočejo nekakšno posebno nagrado. Upoštevanje ne vključuje nikakrsne notranje spremembe in zato deluje samo pod nadzorom ali samo do tedaj, ko lahko podrejeni dobi neke želene rezultate oziroma nagrado. Upoštevanje se doseže z uporabo nagrajevalne in prisilne moči po pristopu »korenček in palica«.

Po drugi strani pa ponotranjanje pomeni prave notranje spremembe (Kelman, 1961; Goodwin, 1987), sprejemanje vrednot vodje (Graves, Sarkis & Zhu, 2013) v svoj sistem vrednot (Schweizer & Patzelt, 2012) in tudi nadaljnje ravnanje v »pravi smeri«, tisti, ki jo je vodja zastavil. To ravnanje se nadaljuje tudi brez nadzora in je iskreno, saj je sledilec sprejel, da je ravnanje vodje v skladu z njegovimi lastnimi prepričanji in vrednotami, se z njim strinja ter se mu zato ne bo upiral, ampak ga bo celo dejansko popolnoma podpiral tudi v prihodnje. Ponotranjenje lahko vodja doseže s strokovno in legitimno močjo.

Identifikacija kot zadnji v sklopu odzivov na moč vodje se nanaša na privlačnost vodje sledilcem (Kelman, 1961; Goodwin, 1987). Ravno ta privlačnost sledilcem je razlog, da oponašajo njegovo vedenje in se vedejo tako, da bi pridobili odobravanje vodje. Pogosto se z drugimi identificirajo osebe z veliko potrebo po sprejemanju in z nizko samozavestjo. Identificiranje vodja dosega z uporabo referenčne moči.

Veliko različnih mnenj obstajajo o tem, kako temeljito moč prežema organizacije. Nekateri ljudje trdijo, da so skoraj vsi medsebojni odnosi pod vplivom moči, medtem ko drugi menijo, da je uveljavljanje moči omejeno le na določene primere (Moorhead & Griffin, 2010). Ne glede na okoliščine je moč nedvomno bistven in nepogrešljiv del organizacijskega življenja ter krepi ali omejuje organizacijsko učinkovitost in uspešnost.

3 MODEL AVTENTIČNEGA VODENJA, MOČI VODJE IN ODZIVOV NA MOČ VODJE

Vodstveno vedenje ima pomembno vlogo v postavljanju in utrjevanju organizacijske kulture (Moorhead & Griffin, 2010). Avtentično vodenje doseže s svojim pozitivnih delovanjem s pozitivno rabo moči vodje še toliko močnejše odzive zaposlenih na ravnanje vodje.

3.1 Osnovni koncept

Avtentično vodenje in avtentični vodje so pri sodelavcih sposobni spodbuditi zaupanje, aktivnost, optimizem, prožnost, motivacijo, zavezanost, zadovoljstvo in pozitivno vključenost, kar je pogoj, da lahko zaposleni neprestano izboljšujejo svoje delo in rezultate. Avtentični vodje se namreč osebno identificirajo s sodelavci in organizacijo (Dimovski et al., 2009).

Vodenje je bilo opredeljeno tako kot proces kot tudi lastnost; kot proces vključuje uporabo neprisilnega vplivanja, kot lastnost pa je skupek značilnosti nekoga, ki uspešno uporablja vpliv (Moorhead & Griffin, 2010). Če nekdo nima vpliva na zaposlene, potem enostavno ne more voditi (Dimovski et al., 2009). Na raven celotne organizacije lahko najbolj vpliva njeno vodstvo in na njenem čelu njen vodja, saj na celotno organizacijo prenaša svojo lastno identiteto, svoje poglede, stališča in razmišljanja. Avtentični vodje torej prav zaradi svoje sposobnosti motivirati zavezanost, zadovoljstvo in sodelovanje postajajo prihodnost vodenja.

Avtentično vodenje se od drugih konceptov vodenja loči po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga moral vodja privzeti, ampak postavlja kot osnovo osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju (Dimovski et al., 2009). Enostavno povedano, pomeni vodenje v skladu s svojo lastno osebnostjo, vrednotami, prepričanji, ob tem pa širjenje teh vrednot z delovanjem kot vzorom za zaposlene v organizaciji ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti (Dimovski et al., 2009).

Če gledamo na organizacijo kot na skupek razmerij med posamezniki oziroma igralci v organizaciji, potem je mogoče domnevati, da avtentični vodja, ki svojo moč uporablja v pozitivnem smislu znotraj organizacije na svojih sledilcih, dobi tudi odzive, ki imajo posledično pozitiven učinek. Osnovni vrednoti vodenja naj bi bili razvoj in učenje (Dimovski et al., 2009). Avtentični vodje z uravnavanjem socialnih mrež in povezav med vsemi člani organizacije skrbijo za aktivno interakcijo med posameznikom, timom in podjetjem kot celoto ter svoje prakse prenašajo navzven, do strateških poslovnih partnerjev in drugih deležnikov organizacije (Dimovski et al., 2009). Avtentični vodje se osebno identificirajo s sodelavci in z organizacijo (Dimovski et al., 2009).

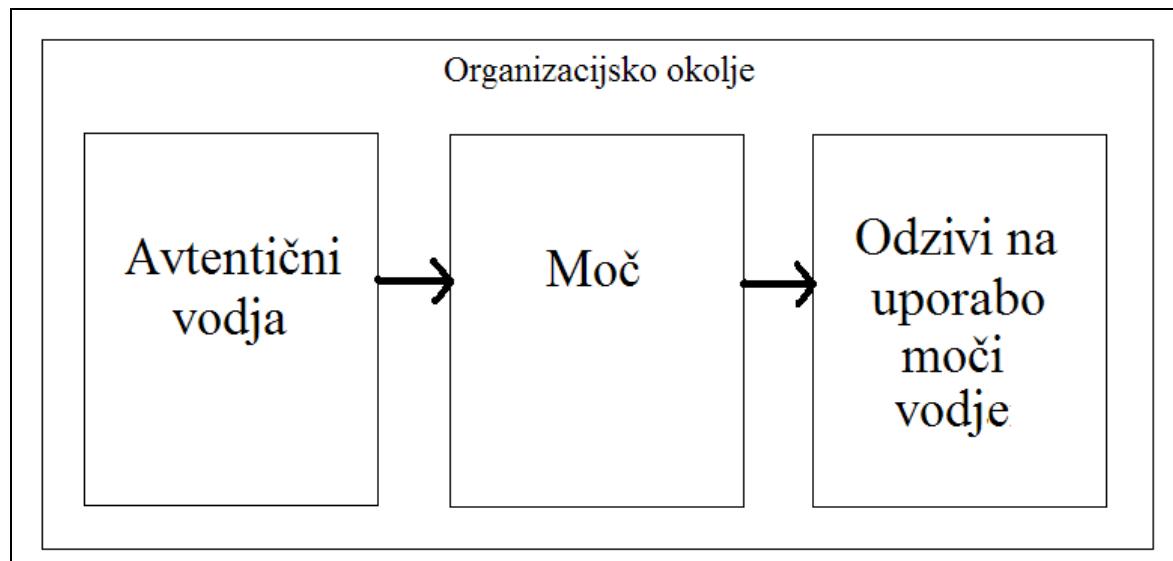
Avtentični vodja sodobne organizacije zagotavlja razpršitev vrednot, ki izvirajo vse od osebne identifikacije članov z organizacijo, ustvarjanja skupnih simbolov, zgledov do spodbujanja pozitivnega vodenja, prožnosti, zaupanja, optimizma in razvoja samozavesti. Avtentični vodja spodbuja zaposlene, tako da jih pozitivno modelira skozi svoje vedenje (Dimovski et al., 2009). Identifikacija pozitivnega čustvenega vpliva kot procesa, v katerem avtentični vodje vplivajo na zaposlene in njihov razvoj, je posebno vreden in edinstven prispevek avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2009).

Teze in povezave med omenjenimi področji še niso povsem razvite, neposredno pa niso bile do tega trenutka še niti objavljene niti raziskane, zato vidim v izbrani temi velik potencial aktualnosti izbranega področja tudi z vidika vnosa rezultatov raziskav v slovenski in širši akademski ter gospodarski prostor.

3.2 Konceptualni model

Bolj ko so vodje avtentični, več imajo moči. Moč, merjena skozi percepcije podrejenih, je pri bolj avtentičnih vodjih večja. S posedovanjem moči in z ravnanjem z močjo vodje od svojih podrejenih dobivajo odzive na uporabo moči, ki so glede na to, da avtentično vodenje temelji na pozitivni miselnosti in pozitivnem ravnanju, pozitivni.

Slika 6: Konceptualni model temeljne teze.



Vir: Lastni prikaz.

Iz do sedaj opisanega, lahko razvijem naslednja raziskovalna vprašanja:

- (**R₁**): *Kakšne so povezave med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje?*
- (**R₂**): *Ali pri povezavi med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje obstaja »učinek preveč dobrega« (kurvilinearna razmerja)?*

- (**R₃**): *Kakšne so povezave med različnimi dimenzijami avtentičnega vodenja in vrstami moči vodje?*
- (**R₄**): *Kakšne so povezave med različnimi vrstami moči vodje in odzivi na moč vodje?*

3.3 Hipoteze

V nadaljevanju so predstavljene štiri glavne hipoteze, iz katerih bodo sledile podhipoteze, ki jih bom preveril v doktorski disertaciji. Raziskave nudijo podporo združevanju različnih dimenzijskih elementov avtentičnega vodenja, celo tudi v en sam ključni vseobsegajoči konstrukt (na primer Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2005). Avtentično vodenje lahko torej obravnavamo kot celoto, lahko pa ga še podrobnejše delimo na posamezni dimenziji (Gardner et al., 2005; Marič et al., 2013). V preverjanju povezav med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje bom upošteval oba načina obravnave avtentičnega vodenja.

Bistvo moči je nadzor nad vedenjem drugih in ključni mehanizem za izvajanje moči je vodenje (Schemerhorn et al., 2002). Glede na stile vodenja se uporaba moči razlikuje. Avtentični vodje imajo moč in jo uporabljajo. Črpajo tako iz nabora formalnih (položajnih) vrst moči kot iz neformalnih (osebnostnih) vrst moči. Glede na naravo avtentičnega vodenja in na v pregledu literature večkrat omenjeno predpostavko, da avtentični vodje pritegnejo sledilce, predvidevam, da bosta povezavi med avtentičnim vodenjem in strokovno ter referenčno močjo še posebej močni.

Zaradi specifičnih lastnosti avtentičnega vodje torej domnevam, da imajo lastnosti avtentičnega vodje pozitivno povezavo z vrstami moči vodje in da je povezava zelo močna. Avtentični vodje so pri svojih odločitvah pogosto samosvoji in gredo proti toku, kar zahteva moč, tako za uveljavljanje odločitev, kot za upiranje nasprotovanjem. V vsakem primeru je vodenje proces, ki zahteva uporabo moči. Na podlagi teorije vodenja in moči postavljam prvo hipotezo 1 in podhipoteze.

H1: Obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje (H1a) prisilna moč, H1b) nagrajevalna moč, H1c) referenčna moč, H1d) legitimna moč, H1e) strokovna moč).

H1a: Obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in prisilna močjo.

H1b: Obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in nagrajevalno močjo.

H1c: Obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in referenčno močjo.

H1d: Obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in legitimno močjo.

H1e: Obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in strokovno močjo.

Avtentično vodenje temelji predvsem na pozitivističnem pristopu, a se pogosto lahko zgodi, da preveč dobrega lahko škodi (Pierce & Aguinis, 2013) in ima po določeni točki preloma nasproten učinek (Grant & Schwartz, 2011) od zaželenega – torej, če je do neke mere koristno, lahko po določeni meri postane škodljivo. Černe et al. (2011) so učinek preveč dobrega zaznali v razmerju med avtentičnim vodenjem in kreativnostjo zaposlenih. Že v pregledu literature sem zasledil, da vodje, ki se začnejo preveč naslanjati na formalne vire moči ustvarijo socialno distanco med njimi in podrejenimi (Munduate & Medina, 2009), tako da je mogoče, da se bo podobna razlika pokazala tudi pri avtentičnem vodenju in povezavah med formalnimi in neformalnimi vrstami moči.

Sam domnevam, da morajo avtentični vodje prav zaradi svojega avtentičnega pristopa imeti še toliko večjo mero moči in se mora ta linearno povečevati glede na avtentičnost vodje, vendar pa hkrati tudi ne smem zanemariti ugotovitev, ki temu nasprotujejo, zato postavljam dve alternativni hipotezi $H2_0$ in $H2_1$, s katerima nameravam preveriti prisotnost ali odsotnost kurvilinearnosti v razmerjih med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje.

$H2_0$: V povezavi med različnimi intenzivnostmi avtentičnega vodenja in vrstami moči vodje (prisilna moč, nagrajevalna moč, referenčna moč, legitimna moč, strokovna moč) ni »učinkov preveč dobrega« (kurvilinearnih razmerij).

$H2_1$: V povezavi med različnimi intenzivnostmi avtentičnega vodenja in vrstami moči vodje (prisilna moč, nagrajevalna moč, referenčna moč, legitimna moč, strokovna moč) so »učinki preveč dobrega« (kurvilinearna razmerja).

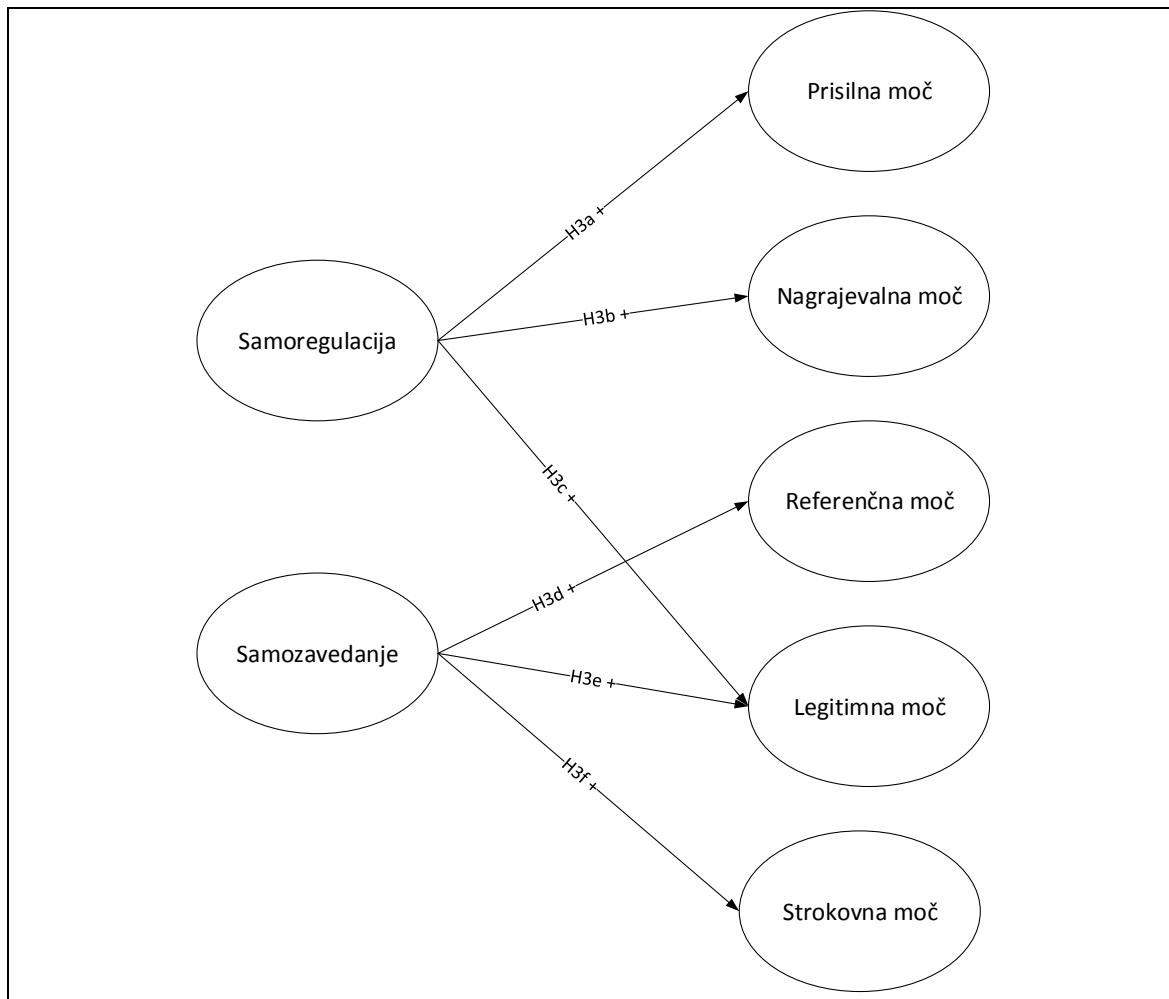
Avtentično vodenje je mogoče obravnavati kot en vseobsegajoči konstrukt kot sem naredil v H1, lahko pa tudi kot podrobnejše deljenega na dimenziji, kar bom naredil v H3. Avtentično vodenje sestavlja dve poglavitni dimenziji; samoregulacija in samozavedanje (Marič et al., 2013; Gardner et al., 2005). Vodje svojo moč črpajo tako iz organizacijskih kot iz osebnostnih virov. Ta vira se imenujeta osebnostna (neformalna) moč in položajna (formalna) moč (Mintzberg, 1983; Schemerhorn et al., 2002; French & Raven, 1959; Rahim, 1988). Vodje se morajo ukvarjati z managementom moči (Marič & Ferjan, 2011).

Samozavedanje pomeni spoznavanje samega sebe in s pomočjo introspekcije avtentični vodje spoznavajo in sprejemajo sami sebe in tako razvijajo razumevanje samega sebe (Ladkin & Taylor, 2010; Avolio & Gardner, 2005). Samozavedanje vpliva na to, kako avtentičnega vodjo njegovo okolje dojema. Neformalna moč izhaja namreč iz posameznika samega (Mintzberg, 1983). To dojemanje izhaja iz neformalnega okolja (Kray & Lind, 2002) in mu daje neformalno moč oz. neformalne vire moči.

Samoregulacija pomeni nadzor posameznika nad lastnim vedenjem v skladu z njegovo osebnostjo (Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2009) ter splošno sprejetimi etičnimi pravili (Sparrowe, 2005) in pomaga pri sprejemanju in uveljavljanju odločitev (Walumbwa at al., 2008). Umeščenost v hierarhijo organizacije (Mintzberg, 1983; Wong et al., 2003) daje vodjem formalno moč v organizaciji tj. relativno avtoritetu (Rosenbaum, 1980). Kako bo avtentični vodja to svojo formalno moč izkoristil (Winter, 2009), je odvisno predvsem od samoregulacije, zaradi česa povezujem samoregulacijo s formalnimi viri moči.

Vodje se ne rodijo, ampak se razvijejo (Dimovski et al., 2009); biti sposoben samoregulacije zahteva samozavedanje, tako kot tudi formalna moč zahteva neformalno moč. Pri postavljanji podhipotez, ki povezujejo dimenzije avtentičnega vodenja in vrste moči vodje, sem torej izhajal iz razlikovanja med formalnimi in neformalnimi vrstami moči vodje, saj menim, da je za formalne potrebna samoregulacija in za neformalne samozavedanje. Edino izjemo sem naredil v povezavi z legitimno močjo, ki delno izhaja tudi iz osebnostne moči (French & Raven, 1959; Moorhead & Griffin, 2010), in sem se jo na podlagi tega odločil preveriti tudi v povezavi s samozavedanjem.

Slika 7: Prikaz hipoteze 3 in podhipotez



Vir: Lastni prikaz.

Hipoteza 3 in podhipoteze, napisane v nadaljevanju in prikazane v Sliki 7, bodo preverjale povezave med različnimi dimenzijami avtentičnega vodenja in vrstami moči vodje. Tako kot sem v H1 domneval, da imajo lastnosti avtentičnega vodje pozitivno povezavo z vrstami moči vodje in da je povezava zelo močna, tako domnevam, da so tudi povezave med dimenzijama avtentičnega vodenja in vrstami moči pozitivne in močne in še bolj poglobljeno predstavijo povezanost med avtentičnim vodenjem in močjo vodje.

H3: Obstajajo pozitivne povezave med različnimi dimenzijami avtentičnega vodenja in vrstami moči vodje.

H3a: Obstaja pozitivna povezava med samoregulacijo in prisilno močjo.

H3b: Obstaja pozitivna povezava med samoregulacijo in nagrajevalno močjo.

H3c: Obstaja pozitivna povezava med samoregulacijo in legitimno močjo.

H3d: Obstaja pozitivna povezava med samozavedanjem in referenčno močjo.

H3e: Obstaja pozitivna povezava med samozavedanjem in legitimno močjo.

H3f: Obstaja pozitivna povezava med samozavedanjem in strokovno močjo.

Avtentično vodenje gradi predvsem na odnosu med vodjem in sledilci oz. podrejenimi. Vsaka uporaba moči vodje dobi odziv sledilcev (Kelman, 1961; Goodwin, 1987). Model povezav med vrstami moči vodje in odzivi na moč vodje sta postavila že Munduate in Medina (2009) ter kvalitativno tudi opredelila povezave med obema sklopoma, vendar pa omenjeni model še ni bil kvantitativno preverjen, da bi ugotovili, koliko so dejansko močne povezave med vrstami moči vodje in odzivi na moč vodje.

Na podlagi tega modela in zbranih podatkov sem se odločil, da bom preveril tudi omenjeni model z namenom preverjanja ustreznosti in moči povezav. Na podlagi do sedaj opisane teorije je torej možno sklepati, da moč avtentičnega vodje izvablja pri sledilcih odzive na vrste moči vodje, kar je opisano v četrti hipotezi in podhipotezah, napisanih v nadaljevanju in prikazanih v Sliki 8. Hipotezi 3 in 4 bom simultano preveril v enem samem modelu, ker se logično navezujeta ena na drugo.

H4: Obstajajo pozitivne povezave med različnimi vrstami moči vodje in odzivi na moč vodje.

H4a: Obstaja pozitivna povezava med prisilno močjo inupoštevanjem.

H4b: Obstaja pozitivna povezava med nagrajevalno močjo inupoštevanjem.

H4c: Obstaja pozitivna povezava med referenčno močjo inidentificiranjem.

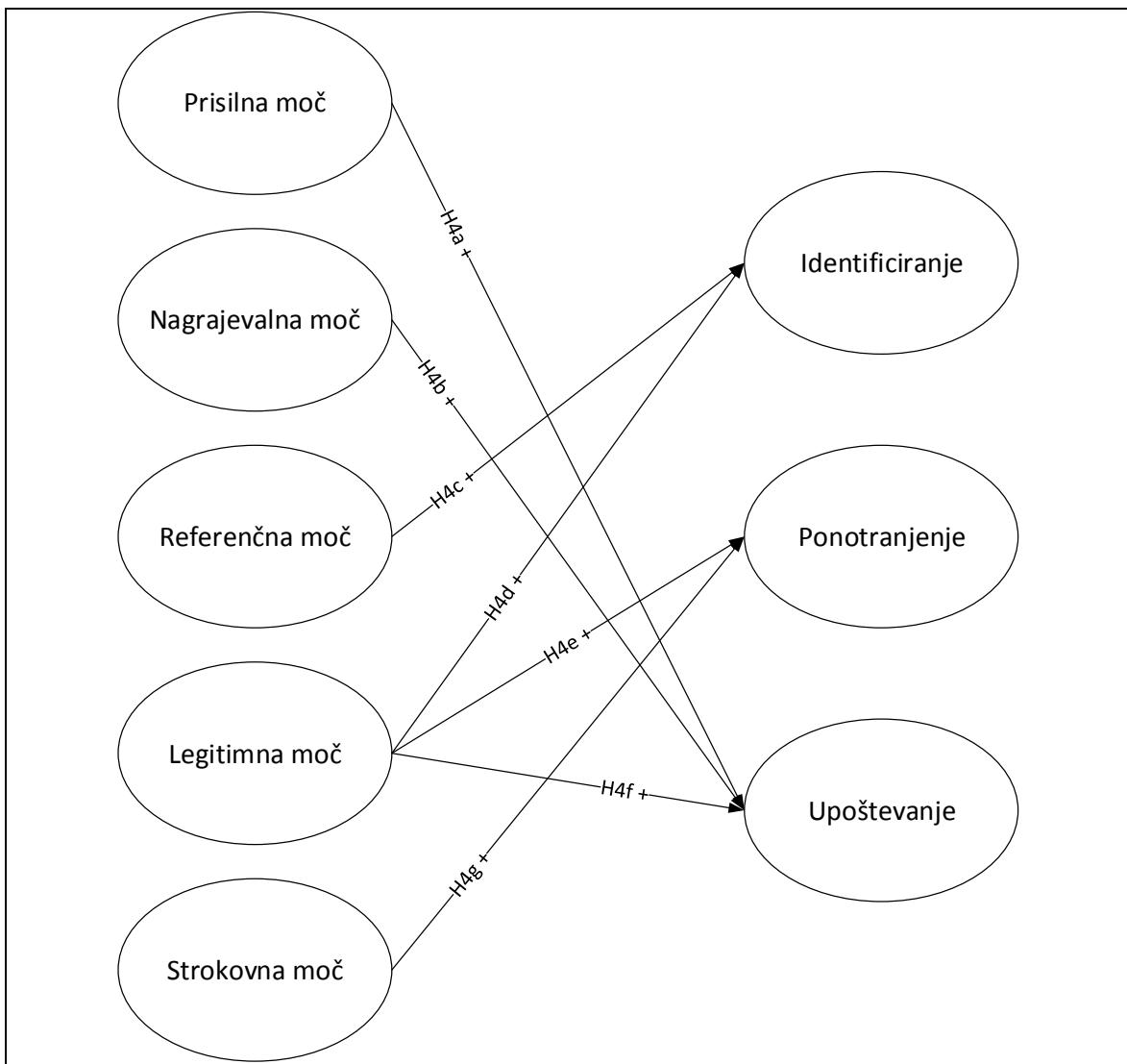
H4d: Obstaja pozitivna povezava med legitimno močjo inidentificiranjem.

H4e: Obstaja pozitivna povezava med legitimno močjo inponotranjenjem.

H4f: Obstaja pozitivna povezava med legitimno močjo inupoštevanjem.

H4g: Obstaja pozitivna povezava med strokovno močjo inponotranjenjem.

Slika 8: Prikaz hipoteze 4 in podhipotez



Vir: Lastni prikaz.

Temeljna znanstvena teza disertacije se torej glasi: »Avtentični vodje skozi vrste moči vodje dosegajo odzive na uporabo svoje moči pri svojih sledilcih.«

4 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

Odločil sem se za kvantitativen in deduktiven pristop k raziskovanju, ker je teorija na obeh področjih že dovolj zrela, da lahko postavim in preverjam hipoteze s ciljem generalizacije ugotovitev. Metodologija zbiranja podatkov je bila z vnaprej pripravljenim vprašalnikom na naključnem in priložnostnem vzorcu, ki bi zajel čim več oseb in bi bil reprezentativen za populacijo. Za preverjanje postavljenih hipotez sem uporabil raziskovalni pristop, kakršnega predлага Koufeteros (1999), po katerem se najprej razvije anketni vprašalnik na podlagi teoretičnih osnov, prispevkov relevantnih avtorjev in se s tem zagotovi vsebinsko veljavnost (Hair et al., 2009; Tabachnik & Fidell, 2007). Analizo podatkov sem izvedel s programoma SPSS in Lisrel, kar je podrobno opisano v nadaljevanju.

Kot del ankete bi lahko bila postavljena tudi vprašanja o anketirancih samih, kar bi predstavljalo težavo zaradi dejstva, da posamezniki pogosto dojemajo sami sebe bolje, kot jih dojema njihova okolica (Cialdini, 2001). Na podlagi tega dejstva sem se odločil, da anketirance sprašujem o njihovih nadrejenih (vodjih) in o tem, kako anketiranci dojemajo lastnosti nadrejenih. Moč je namreč odvisna od dojemanja drugih in ne samega sebe – vodja ima lahko dejansko lastnosti, ki mu jih pripisujejo, po drugi strani pa je možno, da sodelavci le menijo, da ima vodja te lastnosti (Moorhead & Griffin, 2010).

4.1 Razvoj vprašalnika

V merski instrument sem vključil 75 spremenljivk (lastnosti anketirancev, merjenje konstruktov avtentičnosti vodje, moči vodje, odzivov na moč vodje – to, kar zaznavajo sledilci glede na njihove nadrejene). Za merjenje sem uporabil strukturiran vprašalnik s pet-stopenjsko Likertovo lestvico. Anketni vprašalnik mora biti razvit na način, da prikaže primeren vzorec vedenja in odnosa do konstruktov. Koraki v razvoju vprašalnika so predstavljeni v Tabeli 5.

Vprašalnik je zaprtega tipa in vsebuje 10 vprašanj (a - i), ki se nanašajo na anketirance in 65 vprašanj, ki se nanašajo na percepcije anketirancev o njihovih neposredno nadrejenih (avtentičnosti nadrejenih, o moči nadrejenih) in o odzivih na moč nadrejenih, ki se sprožijo v sledilcih, vse v organizacijah kjer so zaposleni. Vsaka spremenljivka je merjena na 5 stopenjski Likertovi lestvici, kjer višja stopnja pomeni višjo stopnjo strinjanja s trditvijo (1 – Sploh ne drži; 2 – Drži; 3 – Niti drži, niti ne drži; 4 – Drži; 5 – Popolnoma drži). Celoten vprašalnik se nahaja v Prilogi 1.

Prvi del vprašalnika vsebuje osnovna vprašanja o anketirancih. To so: spol, starost v letih, zakonski stan, stopnja izobrazbe, delovne izkušnje v letih, doba zaposlitve v podjetju, vrsta zaposlitve, zaposlitveni status, velikost podjetja glede na število zaposlenih in ocena lastnega položaja v hierarhiji podjetja/organizacije. Pregled lastnosti anketirancev mi bo omogočil primerjavo vzorca s celotno populacijo delovno aktivnega prebivalstva Slovenije.

Tabela 5: Koraki v razvoju vprašalnika.

- | |
|---|
| 1. Specificirati, kakšne informacije bomo iskali. |
| 2. Določiti vrsto vprašalnika in metodo izvrševanja (angl. <i>method of administration</i>). |
| 3. Določiti vsebino posameznega vprašalnika. |
| 4. Določiti obliko odgovorov v vsakem vprašalniku. |
| 5. Določiti besedilo (angl. <i>wording</i>) vprašalnika. |
| 6. Določiti vrstni red vprašanj. |
| 7. Določiti fizične lastnosti vprašalnika. |
| 8. Ponovno pregledati korake 1-7 in jih, če je potrebno, popraviti. |
| 9. Predtest vprašalnika (testiranje veljavnosti vsebine) in ga, če je potrebno, popraviti. |

Vir: Churchill, 1991.

Drugi del vprašalnika se nanaša na merjenje lastnosti avtentičnega vodenja pri nadrejenih. Za merjenje bo uporabljen vprašalnik za merjenje lastnosti avtentičnega vodje pri nadrejenih (»The Supervisors' Authentic Leadership Measure«, Marič et al., 2013), ki ga sestavljajo trditve kot so: moj nadrejeni ima pozitiven odnos do dela in izzivov; moj nadrejeni ima jasno postavljene osebne cilje itn. Instrument se od ALQ (Walumbwa et al., 2008) in ALI (Neider & Schriesheim, 2011) razlikuje po zasnovi, saj meri percepcije sledilcev in ne samoocene vodij. Vprašalnik je bil razvit in prilagojen glede na predhodne raziskave in obsežen pregled literature.

Moč moramo biti zmožni zanesljivo in veljavno meriti, da bi jo lahko temeljito preučevali (Rahim, 1988). Za meritev moči vodij bo uporabljen ustrezen prilagojen RLPI (»Rahim Leader Power Inventory«) (Rahim, 1988), ki je bil večkrat preverjen (Rahim& Magner, 1996) in je bil prilagojen na način, da anketiranec namesto o vodji sprašuje o neposredno nadrejenem (sledilci ocenjujejo nadrejenega). Tretji del vprašalnika se torej nanaša na merjenje moči nadrejenih in ga sestavljajo trditve kot so: moj nadrejeni mi lahko da dobre nasvete o strategijah in politikah, ker ima strokovna znanja na področju upravljanja; nadrejenega vprašam za nasvet o težavah, povezanih z delom, ker ima običajno prav itn.

Četrti del vprašalnika se nanaša na merjenje odzivov podrejenih na moč njihovih neposredno nadrejenih. Uporabljeni trditve so bile pripravljene glede na preučeno literaturo odzivov na uporabo moči vodje (Kelman, 1961; Goodwin, 1987) in intervjuje z eksperti s področij vodenja, managementa in organizacijskega vedenja ter zajemajo trditve kot so: sprejemam voljo svojega nadrejenega; sprejemam stališča svojega nadrejenega itn.

4.2 Zbiranje podatkov

Podatke, potrebne za analizo, sem zbiral z anketo spomladi 2010 in na podlagi teh so v nadaljevanju raziskane povezave. Vzorec je bil priložnostni in vsakega anketiranca (znance; njihove znance; staršem študentov, katere sem v tistem času poučeval; itn.) sem prosil, da si

vzame čas in odgovori na vsa vprašanja v anketi. Reševanje ankete je bilo prostovoljno. Anketo sem izvedel v roku dveh tednov in potem podatke vnesel v elektronsko obliko za nadaljnjo obdelavo.

Anketiranci so bili zaposleni, podrejeni, v različnih slovenskih podjetjih. Celotna populacija bi zajemala celotno delovno aktivno prebivalstvo Slovenije, katerega obseg je za leto 2012 924.000 ljudi (Aktivno prebivalstvo po Anketi o delovni sili - letni podatki, 2014). V nadaljevanju bom v sprotnem besedilu, seveda v omejenem obsegu, naredil tudi primerjavo vzorca s celotno populacijo po svoji strukturi.

Anketni vprašalnik je od anketirancev zahteval najprej podatke o njih samih (npr.: spol, starost itn.) in v nadaljevanju označevanje strinjanja s postavljenimi trditvami o njihovih nadrejenih, za kar je v anketi uporabljena Likertova lestvica od 1 do 5 za merjenje spremenljivk. Anketiranci so torej ocenjevali svoje nadrejene; avtentično vodenje in moč nadrejenih v tej anketi zaznavajo sledilci.

4.3 Vzorec

Velikost vzorca je 1363 anketirancev, od tega je bilo 610 (44,8 %) moških in 752 (55,2 %) žensk (ena oseba ni dala podatka o spolu). Starost anketirancev je od 17 do 84 let, pri čemur povprečna starost anketirancev 36,81 let. Glede na zakonski stan je bila struktura vzorca sledeča: poročenih (44,8 %), samskih (25,8 %), izven zakonska skupnost (20,1 %), razvezanih (6,7 %), ter vdovcev (2,3 %). Velikost vzorca presega minimalno velikost vzorca, izračunanega v Prilogi 3, ki znaša 538 oseb.

Tabela 6: Struktura vzorca glede na starost, delovne izkušnje v letih ter glede na dobo zaposlitve v podjetju.

		<i>Starost (let)</i>	<i>Delovne izkušnje (let)</i>	<i>Doba zaposlitve v podjetju (let)</i>
N	Št. odgovorov	1362	1362	1361
	Manjkajoče	1	1	2
Aritmetična sredina		36,81	14,27	9,77
Mediana		34,50	10,00	6,00
Modus		25	3	2
Standardni odklon		11,084	11,156	9,565
Minimum		17,00	0	0
Maksimum		84,00	60	60

Tabela 6 prikazuje strukturo vzorca glede na starost, delovne izkušnje v letih ter glede na dobo zaposlive v podjetju. V povprečju imajo anketiranci 14,27 let delovnih izkušenj, od česa 9,77 let v podjetju ali organizaciji, kjer so trenutno zaposleni.

Tabela 7: Struktura vzorca glede na stopnjo izobrazbe.

<i>Stopnja izobrazbe</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Odstotek</i>	<i>Odstotek na državni ravni</i>
1 – nedokončana osnovna šola	9	,7	,4
2 – osnovna šola	14	1,0	10,7
3 – poklicna šola	61	4,5	25,1
4 – srednja šola	191	14,0	33,9
5 – gimnazija	506	37,1	
6 – visokošolski študij	312	22,9	29,9
7 – univezitetni študij	246	18,0	
8 – znanstveni magisterij, doktorat znanosti	21	1,5	
Ni odgovora	3	,2	
Σ	1363	100,0	

Vir: Lastni prikaz in Aktivno prebivalstvo po Anketi o delovni sili - letni podatki, 2014.

V Tabeli 7 je predstavljena struktura vzorca glede na pridobljene stopnje izobrazbe anketirancev, pri čemer ugotavljam, da je kar 32,4 odstotka anketiranih končalo neko obliko terciarnega izobraževanja (na državni ravni 29,9 odstotkov delovno aktivnega prebivalstva za leto 2012; Aktivno prebivalstvo po Anketi o delovni sili - letni podatki, 2014), 55,6 odstotka pa jih je zaključilo srednje ali poklicno izobraževanje (na državni ravni 58 odstotkov delovno aktivnega prebivalstva za leto 2012; Aktivno prebivalstvo po Anketi o delovni sili - letni podatki, 2014).

Tabela 8: Struktura vzorca glede na vrsto zaposlitve.

	<i>Frekvenca</i>	<i>Odstotek</i>	<i>Odstotek na državni ravni</i>
Nedoločen čas	889	65,2	69,4
Samozaposlen	62	4,5	12,2
Določen čas	302	22,2	10,3
Skrajšani delovnik	29	2,1	9,9
Drugo	66	4,8	4,1
Ni odgovora	15	1,1	
Σ	1363	100,0	

Vir: Lastni prikaz in Aktivno prebivalstvo po Anketi o delovni sili - letni podatki, 2014.

V Tabeli 8 je prikazana struktura vzorca glede na vrsto zaposlitve, kjer se pokaže, da je 65,2 odstotka anketirancev zaposlenih za nedoločen čas (na državni ravni 69,4 odstotkov delovno aktivnega prebivalstva za leto 2012; Aktivno prebivalstvo po Anketi o delovni sili - letni podatki, 2014), čemur sledi zaposlitev za določen čas v višini 22,2 odstotka (na državni ravni za leto 2012 je bila 10,3 odstotka). Določene kategorije se lahko prekrivajo.

Tabela 9 prikazuje strukturo vzorca glede na zaposlitveni status, ki pokaže, da je večina anketirancev zaposlenih v gospodarstvu (53 odstotkov), čemur sledi negospodarstvo (27,7 odstotkov).

Tabela 9: Struktura vzorca glede na zaposlitveni status.

	<i>Frekvanca</i>	<i>Odstotek</i>
Zaposlen v gospodarstvu	722	53,0
Zaposlen v negospodarstvu	378	27,7
Podjetnik	70	5,1
Samostojni podjetnik	67	4,9
Kmet	10	,7
Upokojenec	15	1,1
Gospodinja	2	,1
Dijak/študent	82	6,0
Drugo	13	1,0
Ni odgovora	4	,3
Σ	1363	100,0

Večina anketirancev je bila zaposlenih v srednjih in malih podjetjih (glede na število zaposlenih), čemur sledita zaposlitev v mikro in velikih podjetjih. Podrobni podatki so prikazani v Tabeli 10.

Tabela 10: Struktura vzorca glede na velikost podjetja (število zaposlenih).

	<i>Frekvanca</i>	<i>Odstotek</i>	<i>Odstotek na državni ravni</i>
Mikro (1 – 9)	222	16,3	93,92
Malo (10 – 49)	446	32,7	4,98
Srednje (50 – 249)	477	35,0	1,00
Veliko (nad 250)	215	15,8	0,19
Ni odgovora	3	,2	
Σ	1363	100,0	

Vir: Lastni prikaz in Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikosti glede na število oseb, 2014.

Tabela 11 prikazuje strukturo vzorca glede na položaj v hierarhiji podjetja, v katerem so anketiranci zaposlenih. Večina anketirancev zaseda položaj srednjega managementa, čemur sledijo zaposleni, nižji management in vrhnji management.

V Prilogi 2 se nahaja frekvenčna tabela vseh spremenljivk uporabljenih v raziskavi. Prikazuje zaporedno številko spremenljivke, število anketirancev, ki je odgovorilo na vprašanja, ter število manjkajočih odgovorov, povprečno vrednost (aritmetična sredina) ter standardni odklon vsake spremenljivke.

Tabela 11: Struktura vzorca glede na položaj v hierarhiji podjetja.

	<i>Frekvenca</i>	<i>Odstotek</i>
Zaposleni	354	26,0
Nižji management	283	20,8
Srednji management	465	34,1
Vrhni management	255	18,7
Ni odgovora	6	,4
Σ	1363	100,0

Podatki o nadrejenih so bili pridobljeni z anketnim vprašalnikom od njihovih zaposlenih, njihovih sledilcev, zaradi česar se lahko pojavi pristranskost zaradi zbiranja podatkov z enotno metodo. Da bi se izognil pristranskosti, sem pred nadaljnjo analizo podatkov izračunal t.i. Harmanov test (angl. *Harman's single-factor test*) za ugotavljanje pristranskosti zaradi zbiranja podatkov z enotno metodo (angl. *Common method bias*), kjer vse podatke, zbrane v analizi, analiziramo na način, da vse spremenljivke, zajete v raziskavi zajamemo v en sam faktor v odkrivalni faktorski analizi in preverimo, kolikšen del variance se v spremenljivkah pojasni (Podsakoff et al., 2003). Cilj je doseči čim nižjo vrednost.

V kolikor bi bila pristranskost zaradi zbiranja podatkov z eno samo metodo, bi pričakoval, da se bo večina spremeljivk naložila na en sam faktor v odkrivalni faktorski analizi, ki bi pojasnil večino variance v neodvisnih in odvisnih spremeljivkah (Podsakoff et al., 2003). Rezultat faktorske analize prikaže, da se ne pojavi en sam faktor, ki zajame večino spremeljivk in pojasni večino variance, saj pojasni le 32,878 odstotkov variance. Izračun za zgoraj omenjene spremenljivke, zajete v raziskavo povezav med avtentičnim vodenjem, močjo vodje in odzivi na moč vodje, je prikazan v Prilogi 4.

Prav tako so spremenljivke, zajete v vprašalniku, del obsežnega vprašalnika in nekatere so bile obratno kodirane (vrednosti so bile obrenjene). Zaradi tega bi anketiranci le stežka dosegli namerno konsistentnost v svojih odgovorih in bi vplivali na končni izzid analize (Marič et al., 2013). Seveda lahko vselej pride do določenih odstopanj, ki pa jih omejim z zelo veliko velikostjo vzorca. Glede na dobljeni rezultat ugotavljam, da so zbrani podatki ustrezni za nadaljnjo analizo.

5 REZULTATI

Empirično-raziskovalni del temelji na več pristopih. Pri izvedbi po vsebini sledi strukturi zastavljeni v hipotezah, iz katerih tudi izhaja neposredni prispevek.

5.1 Analiza

Empirični del prispevka temelji na kvantitativni raziskavi, ki je opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika. Za namen dokazovanja veljavnosti merilnega instrumenta in modeliranja strukturnih razmerij med konstrukti avtentičnega vodenja, moči vodje in odzivov na moč vodij je uporabljen kombiniran raziskovalno potrditveni pristop. Z njim potrjujemo ali zavračamo raziskovalne hipoteze, s katerimi skušamo potrditi raziskovalni model.

Najprej so bili podatki analizirani z odkrivalno faktorsko analizo (angl. *exploratory factor analysis*), ki da začetni vpogled v to, katere spremenljivke sestavljajo določene konstrukte (Segars & Grover, 1993). Pri tem je bila uporabljena metoda glavnih komponent in rotacija faktorjev VARIMAX ter kot dodaten pogoj je bila minimalna vrednost uteži faktorja 0,5. Izpuščene so tudi t.i. navzkrižne uteži. Faktorska analiza spremenljivk je opravljena s programom IBM SPSS Statistics 22. Rezultati eksploratorne faktorske analize so predstavljeni v Tabelah 13, 14, 15 v nadaljevanju.

Faktor AV1 lahko v skladu s predhodno opisano teorijo avtentičnega vodenja poimenujemo *samoregulacija*, ki glede na rezultate faktorske analize vključuje transparentnost v odnosih in uravnoteženo procesiranje. Faktor AV1 sestavljajo spremenljivke: 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10. 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). 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 egi temelječih obrambnih mehanizmov (Gardner et al., 2009). Gre za objektivno presojanje vseh relevantnih informacij pred odločanjem (Walumbwa et al., 2008). Taki vodje sprejemajo tudi informacije, ki zamajajo njihova dolgoletna prepričanja (Gardner et al., 2005).

Faktor AV2 poimenujemo *samozavedanje*, sestavlja ga pa spremenljivke: 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17. 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 Avoliu in Gardnerju (2005). Stik s samim sabo doseže posameznik s poglobitvijo v lastno osebnost in svojo bit s priklicevanjem pomembnih dogodkov v življenju ter njegovih

takratnih reakcij in čustvovanj (Ladkin & Taylor, 2010). Gre za proces, pot, preko katere posameznik razume svoje preference, prepričanja, želje in talente ter tako razvije razumevanje samega sebe (Gardner et al., 2005).

Tabela 12: Faktorska analiza elementov za konstrukt avtentičnega vodenja

	<i>Komponenta</i>	
	<i>I</i>	<i>2</i>
1. Moj nadrejeni ima pozitiven odnos do dela in izzivov.	,689	
2. Moj nadrejeni ima jasno postavljene osebne cilje.	,717	
3. Moj nadrejeni je iskren.		
4. Moj nadrejeni se ne pretvarja, ne igra.		
5. Moj nadrejeni ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	,589	
6. Moj nadrejeni se enostavno prilagaja spremembam.	,654	
7. Moj nadrejeni je optimističen in ima močno osebno samopodobo – močan »Jaz«.	,808	
8. Moj nadrejeni daje upanje za razvoj situacij in reševanje problemov.	,720	
9. Moj nadrejeni razvija in vliva zaupanje.	,652	
10. Moj nadrejeni ima visoko samozavest.	,750	
11. Moj nadrejeni je primarno osredotočen na iskanje pozitivnih vrednot pri posameznikih (ljudeh).		,614
12. Kar moj nadrejeni obljubi, tudi naredi – zanj velja rek »dejanja sledijo besedam«.		,622
13. Moj nadrejeni hitro odmisli negativne, problemske situacije.		,660
14. Moj nadrejeni deluje kot mentor – spodbuja profesionalni in osebni razvoj posameznikov in skupin.		,767
15. Moj nadrejeni s svojimi izkušnjami spodbuja k uresničevanju zastavljenih ciljev.		,652
16. Moj nadrejeni ne čuti potrebe po izpostavljanju samega sebe, ampak je tam zaradi »služenja drugim«.		,786
17. Pozitivni vpliv mojega nadrejenega povzroči pozitivne premike v drugih in navdih za delo.		,733

Faktorska analiza torej potrjuje dve osnovni komponenti avtentičnega vodenja: samozavedanje in samoregulacijo (Gardner et al., 2005). Že predhodne raziskave nudijo podporo združevanju različnih dimenzij avtentičnega vodenja, celo tudi v en sam ključni vseobsegajoči konstrukt (na primer Walumbwa et al., 2010; Gardner et al., 2005). Spremenljivki 3 in 4 nista bili vključeni v nova faktorja zaradi t.i. navzkrižnih uteži.

Tabela 13: Faktorska analiza elementov za konstrukt moči.

	Komponenta				
	1	2	3	4	5
18. Moj nadrejeni mi lahko da dobre nasvete o strategijah in politikah, ker ima strokovna znanja na področju upravljanja.			,691		
19. Nadrejenega vprašam za nasvet o težavah, povezanih z delom, ker ima običajno prav.			,662		
20. Moj nadrejeni ima znanje, da opravi zahtevne naloge.			,748		
21. Moj nadrejeni ima opravljeno specializirano izobraževanje na svojem področju.			,729		
22. Moj nadrejeni nima strokovnega znanja, ki ga potrebujem za opravljanje svojega dela.					
23. Raje storim, kar mi nadrejeni naroči, ker ima visoko strokovno znanje.			,534		
24. Moj nadrejeni ima obsežne poklicne izkušnje, iz katerih lahko črpa znanje, da mi pomaga opraviti moje delo.			,587		
25. Moj nadrejeni ima prijetno osebnost.					,673
26. Želim, da bi bil moj nadrejeni zadovoljen z mojim delom, ker hočem biti njegov osebni prijatelj.					,709
27. Ne želim se identificirati s svojim nadrejenim.					
28. Občudujem svojega nadrejenega, ker obravnava vse osebe pošteno.					,701
29. Všeč so mi osebnostne lastnosti mojega nadrejenega.					,772
30. Želim si razviti dober medsebojni odnos z mojim nadrejenim.					,605
31. Moji nadrejeni ni tip osebe, s katerim bi užival pri delu.					
32. Moj nadrejeni me lahko priporoči za priznanje uspešnosti, če je moja uspešnost še posebej dobra.			,681		
33. Moj nadrejeni lahko obvesti svojega nadrejenega, če je kakovost mojega dela še posebej dobra.			,704		
34. Moj nadrejeni mi lahko zagotovi priložnosti za napredovanje, če je moje delo izjemno.			,676		
35. Moj nadrejeni mi ne more omogočiti povečanja plače, četudi opravljam svoje delo dobro.					
36. Če sem vložil dodaten trud, mi lahko moj nadrejeni to upošteva pri razmisleku o povišanju moje plače.			,552		

Tabela 13: Faktorska analiza elementov za konstrukt moči (nadaljevanje).

37. Moj nadrejeni mi lahko pridobi bonus za dobro oceno uspešnosti.		,701			
38. Moj nadrejeni me lahko priporoči za napredovanje, če bi bila moja uspešnost konstantno nad povprečjem.		,709			
39. Moj nadrejeni lahko izreče disciplinski ukrep zoper mene zaradi neposlušnosti.	,541				
40. Moj nadrejeni me lahko odpusti, če bi bila moja uspešnost stalno pod standardi.	,763				
41. Moj nadrejeni mi lahko da pisni opomin, če je moje delo stalno pod standardi.	,758				
42. Moj nadrejeni me lahko suspendira, če običajno pozno prihajam na delo.	,794				
43. Moj nadrejeni lahko poskrbi za to, da ne dobim povišanja plače, če moje delo ni zadovoljivo.	,703				
44. Moj nadrejeni me lahko odpusti, če zanemarjam svoje dolžnosti.	,710				
45. Moj nadrejeni mi lahko da besedni opomin, če zanemarjam njegove napotke.					
46. Položaj mojega nadrejenega mu daje pravico do usmerjanja mojih aktivnosti po lastni presoji.				,589	
47. Smiselno je, da moj nadrejeni odloča, kaj hoče od mene.				,677	
48. Moj nadrejeni utemeljeno pričakuje moje sodelovanje pri zadevah, povezanih z delom.				,742	
49. Položaj mojega nadrejenega mu daje pravico, da pričakuje podporo od mene.				,577	
50. Položaj mojega nadrejenega mu daje pravico, a mu ne daje avtoritete za spremicanje postopkov mojega dela.					
51. Storiti moram, kar moj nadrejeni želi, ker je moj nadrejeni.				,570	
52. Moj nadrejeni ima pravico pričakovati, da izvedem, kar mi je naročeno.				,666	

Rezultati faktorske analize potrjujejo obstoj petih tipov moči vodje: legitimna, moč nagrajevanja, prisilna, ekspertna in referenčna. Faktor MOČ1 lahko v skladu s predhodno opisano teorijo moči poimenujemo prisilna moč (sestavljajo spremenljivke: 39, 40, 41, 42, 43, 44), pri kateri gre za pravico managerja do kaznovanja (odpuščanje, kritika, odtegnitev povišanj itn.) za nezaželene oblike obnašanja podrejenih. Faktor MOČ2 poimenujemo

nagrajevalna moč (sestavlajo spremenljivke: 32, 33, 34, 36, 37, 38), saj izhaja iz managerjeve pristojnosti podeljevati nagrade (povišanja plač, napredovanja, pohvale, priznanj ...) za zaželeno obnašanje podrejenih. Faktor MOČ3 poimenujemo strokovna oziroma ekspertna moč (sestavlajo spremenljivke: 18, 19, 20, 21, 23, 24), izhaja iz posebnih znanj ali spretnosti, ki jih ima vodja in zaradi katerih ga podrejeni podpirajo. Faktor MOČ4 poimenujemo legitimna moč (sestavlajo spremenljivke: 46, 47, 48, 49, 51, 52), ki izhaja iz managerjeve formalne pozicije v organizaciji in s tem povezane avtoritete. Faktor MOČ5 poimenujemo referenčna moč (sestavlajo spremenljivke: 25, 26, 28, 29, 30), izhaja namreč iz osebnostnih značilnosti vodje, zaradi katerih se lahko podrejeni z njim poistovetijo, ga spoštujejo in zato sledijo njegovemu vodstvu (Dimovski & Penger, 2008).

Tabela 14: Faktorska analiza elementov za konstrukt odzivov na moč

	Komponenta		
	1	2	3
53. Sprejemam voljo svojega nadrejenega.			,736
54. Sprejemam stališča svojega nadrejenega.			,819
55. Sprejemam vrednote svojega nadrejenega.			,742
56. Sprejemam prepričanja svojega nadrejenega.			
57. S svojim nadrejenim se identificiram.	,747		
58. Sledim zgledu svojega nadrejenega.	,783		
59. Moj nadrejeni mi pomaga, da se počutim bolj sposobnega.	,720		
60. Čutim se povezan s svojim nadrejenim.	,684		
61. Zaupam svojemu nadrejenemu.		,758	
62. Svojega nadrejenega podpiram.		,843	
63. Lojalen sem svojemu nadrejenemu.		,822	
64. Svojemu nadrejenemu ne nasprotujem.			
65. Vem, da moj nadrejeni vedno dela v naše skupno dobro.			

Rezultati faktorske analize potrjujejo obstoj treh tipov odzivov na moč vodje: faktor ODZIV1 lahko poimenujemo identificiranje (sestavlajo spremenljivke: 57, 58, 59, 60), faktor ODZIV2 poimenujemo internalizacija oziroma ponotranjanje (sestavlajo spremenljivke: 61, 62, 63), faktor ODZIV3 poimenujemo upoštevanje (sestavlajo spremenljivke: 53, 54, 55), ki so v skladu s teorijo odzivov (Kelman, 1961; Goodwin, 1987). Spremenljivki 56 in 65 nista bili vključeni v nova faktorja zaradi t.i. navzkrižnih uteži.

Izračunane vrednosti Cronbach alpha koeficientov (predstavljeni v Tabeli 16) kažejo na visoko zanesljivost merjenja. Glede na sestavo, velikost in lastnosti vzorca lahko domnevam, da je reprezentativen in da imajo lestvice veliko notranjo konsistentnost.

Tabela 15: Izračuni Cronbach alpha koeficientov.

Konstrukt	Cronbach alpha koeficient	Število elementov
<i>Avtentično vodenje</i>		
Samoregulacija	,908	8
Samozavedanje	,891	7
<i>Moč</i>		
Prisilna moč	,874	6
Nagrajevalna moč	,852	6
Strokovna moč	,867	6
Legitimna moč	,818	6
Referenčna moč	,830	5
<i>Odzivi na moč</i>		
Identificiranje	,879	4
Ponotranjanje	,860	3
Upoštevanje	,823	3

Koreacijski koeficienti med faktorji (prikazani v Tabeli 17) so vsi značilni in so v razponu od 0.277 do 0.764, kar pomeni, da so korelacije zanesljive in značilne, hkrati pa lahko še vedno ugotavljam razlike med posameznimi konstrukti.

Tabela 16: Povprečne vrednosti, standardni odkloni in koreacijski koeficienti za nove faktorje.

Faktor	Povprečna vrednost	Standardni odklon	AV1	AV2	MOČ1	MOČ2	MOČ3	MOČ4	MOČ5	ODZIV1	ODZIV2
AV1	3,71	,74									
AV2	3,55	,75	,76**								
MOČ1	3,56	,76	,32**	,33**							
MOČ2	3,57	,72	,50**	,49**	,55**						
MOČ3	3,58	,72	,69**	,71**	,41**	,55**					
MOČ4	3,68	,65	,50**	,48**	,57**	,53**	,56**				
MOČ5	3,39	,77	,62**	,70**	,35**	,46**	,66**	,46**			
ODZIV1	3,30	,90	,50**	,57**	,29**	,38**	,48**	,29**	,58**		
ODZIV2	3,50	,85	,62**	,55**	,28**	,40**	,54**	,44**	,55**	,60**	
ODZIV3	3,55	,78	,50**	,52**	,34**	,40**	,49**	,41**	,47**	,62**	,54**

**. Koreacijski koeficienti so značilni pri stopnji 0.01 (2-stransko).

V nadaljevanju bo opravljeno potrjevanje hipotez 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 (Trial Version). SEM se uporablja za testiranje strukturnih razmerij med konstrukti. Razlogi za uporabo SEM so dopuščanje modeliranja tako opazovanih kot tudi prikritih spremenljivk ter testiranje več

strukturnih razmerij naenkrat (Prajogo in McDermott, 2005). SEM združuje faktorsko in regresijsko analizo ter 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 strukturnega modela, s čimer ocenimo statistično značilnost predpostavljenih vzročno-posledičnih odnosov med spremenljivkami (Diamantopoulos in Siguaw, 2000). Za ocenjevanje vrednosti parametrov je uporabljena metoda največjega verjetja (angl. *maximum likelihood method*).

Slike v nadaljevanju, ki izhajajo iz programa Lisrel 8.80, prikazujejo determinacijske koeficiente (R^2) uteži faktorjev; ti navajajo delež variacije endogene spremenljivke, ki jo predpostavljeni model razлага in T-test razmerij med spremenljivkami v modelu, ki podajo statistično značilnost vpliva.

Raziskava je pri hipotezah H1, H3 in H4 namenjena preverjanju strukturnih razmerij med avtentičnim vodenjem, vrstami moči vodij ter odzivi na moč vodij z vidika zaposlenih pri ocenjevanju njihovih nadrejenih. V ta namen sta prikazana diagrama poteka raziskovalnih modelov, ki preverjajo povezave med posameznimi konstrukti. Hipotezi 3 in 4 bom simultano preveril v enem samem modelu, ker se logično navezujeta ena na drugo. Sliki 9 in 15 predstavljata standardizirane vrednosti koeficientov poteka in v oklepajih vrednosti t -testov. Poleg tega so predstavljeni tudi determinacijski koeficienti (R^2) za vsakega od endogenih konstruktov. Kot je bilo omenjeno pri opisu raziskovalnih metod, je bil cilj že pri sami zasnovi hipotez razviti modele, ki bi imeli teoretični smisel in bi se obenem dobro prilagajali tudi podatkom.

Raziskava pri hipotezi H2 nadaljnje raziskuje povezave med avtentičnim vodenjem in ravnimi moči vodje ter ugotavlja prisotnost »učinka preveč dobrega«. Podrobni rezultati bodo pojasnjeni v nadaljevanju glede na vrstni red postavljenih hipotez in podhipotez.

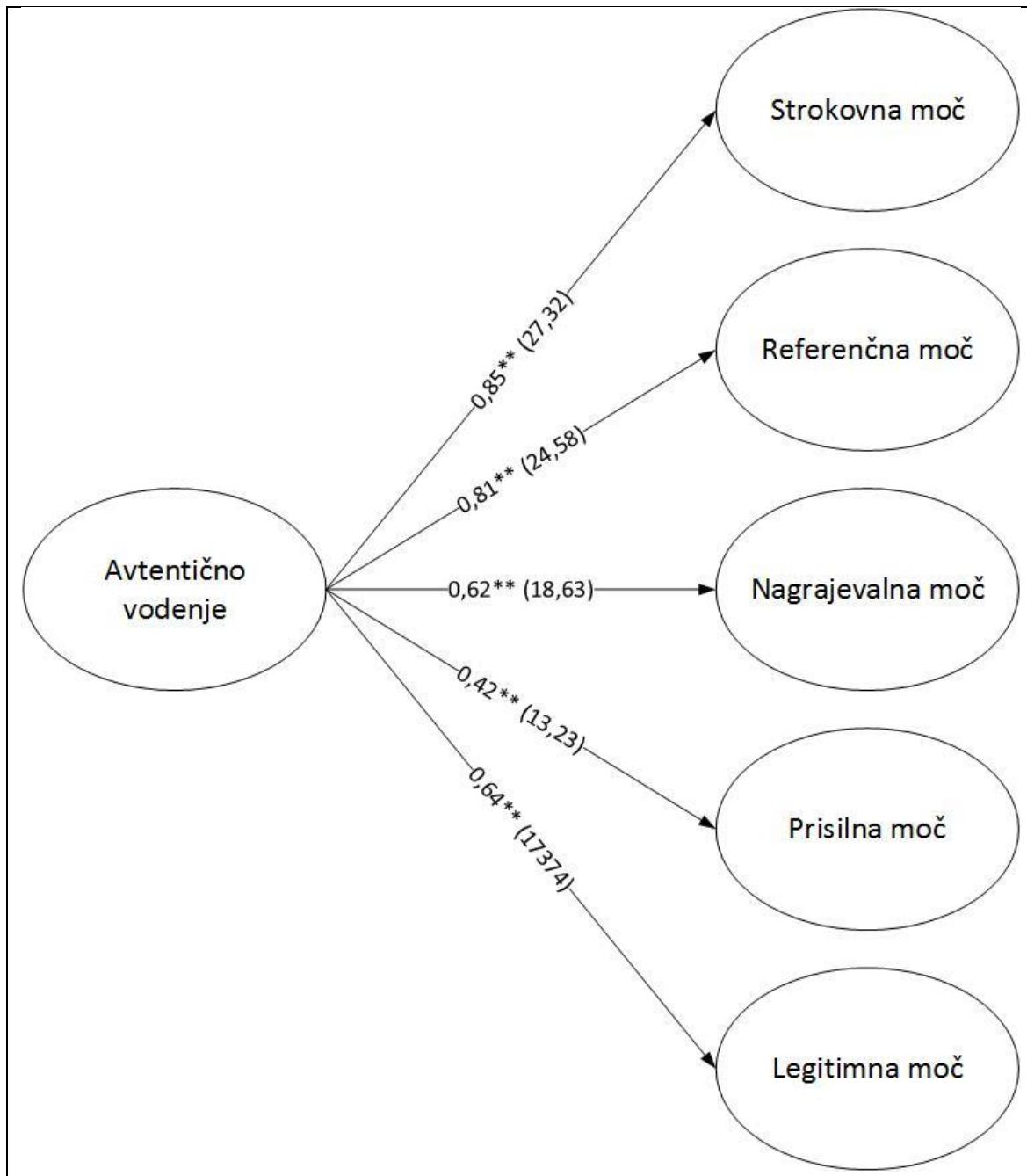
5.2 Preverjanje hipoteze 1

Prva hipoteza (H1) in podhipoteze proučujejo povezave med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje (prisilno močjo, nagrajevalno močjo, referenčno močjo, legitimno močjo in strokovno močjo). Za ta namen je bil postavljen strukturni model, ki preveri povezave. V skladu z zgoraj opisano teorijo so dimenzijske avtentične vodenje obravnavane kot en sam vseobsegajoči konstrukt. Slika 9 prikazuje standardizirano rešitev, v oklepajih pa so prikazani še t-testi povezav med konstrukti.

Že predhodne raziskave nudijo podporo združevanju različnih dimenzij avtentičnega vodenja, celo tudi v en sam ključni vseobsegajoči konstrukt (na primer Walumbwa et al., 2010; Gardner et al., 2005), pod predpostavko, da so vse dimenzijske avtentične vodenje

samoregulativni procesi, ki jih posameznik upravlja skozi svoje notranje vrednote in ocenjevanje lastnega vedenja (Gardner et al., 2005).

Slika 9: Standardizirana vrednost uteži (in t-test) za H1.



Vrednosti uteži spremenljivk za združen konstrukt *avtentičnega vodenja* so bile od 0.56 do 0.76, za konstrukt *strokovna moč* od 0.62 do 0.80, za konstrukt *referenčna moč* od 0.54 do 0.83, za konstrukt *nagrajevalna moč* od 0.63 do 0.79, za konstrukt *prisilna moč* od 0.62 do 0.81 ter za konstrukt *legitimna moč* od 0.57 do 0.73. Vrednosti uteži za posamezne konstrukte vključene v H1 so prikazane v podrobнем seznamu v Prilogi 5.

S strukturnim modelom lahko potrdim H1 in vse vključene podhipoteze (prikazano v Sliki 9):

- H1a – obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in prisilno močjo (standardizirana utež = 0.42, t = 13.23);
- H1b – obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in nagrajevalno močjo (standardizirana utež = 0.62, t = 19.63);
- H1c – obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in referenčno močjo (standardizirana utež = 0.81, t = 24.58);
- H1d – obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in legitimno močjo (standardizirana utež = 0.64, t = 17.74);
- H1e – obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in strokovno močjo (standardizirana utež = 0.85, t = 27.32).

Glede na standardizirane uteži torej ugotavljam, da je po vrstnem redu od največ do najmanj glede na zaznave sledilcev pri povečevanju avtentičnosti vodij najbolj poveča strokovna, referenčna, legitimna, nagrajevalna in prisilna moč. Glede na prej opisano teorijo o avtentičnem vodenju je bilo za pričakovati, da se bodo avtentični vodje najmanj zanašali na prisilno moč, saj naj bi svoje sledilce opolnomočili in ti naj bi jim zvesto sledili. Tabela 17 prikazuje kazalce ujemanja za model H1, referenčne vrednosti in stopnje ujemanja (Hooper et al., 2008; Kenny, 2014) glede na obravnavani model.

Tabela 17: Kazalci ujemanja za model H1

Kazalec ujemanja	Vrednost za obravnavani model H1	Referenčna vrednost*	Stopnja ujemanja modela glede na kazalec*
χ^2/df	7.485	≤ 2 ali ≤ 5	Slabo ujemanje**
RMSEA	0.069	< 0.08	Ustrezno ujemanje***
NFI	0.965	≥ 0.95	Ustrezno ujemanje
NNFI	0.968	≥ 0.95	Ustrezno ujemanje
CFI	0.970	≥ 0.95	Ustrezno ujemanje***
IFI	0.970	≥ 0.95	Ustrezno ujemanje
SRMR	0.0750	< 0.08	Sprejemljivo ujemanje**

*Hooper et al., 2008; Kenny, 2014; Hu & Bentler, 1999.

** Težava velikega vzorca (Iacobucci, 2010; Moss, 2009; Sharma et al., 2005).

*** Williams & O'Boyle, 2011.

Rezultati ujemanja strukturnega modela (Slika 9) kažejo pri nekaterih kazalcih na dobro ujemanje, pri drugih na sprejemljivo ali zelo mejno ujemanje ter celo slabo ujemanje, kar se lahko pokaže kot posledica zelo velikega vzorca (Moss, 2009; Kelly, 2014). χ^2 je težaven, ker se v primerih večjih vzorcev napihne (Iacobucci, 2010; Hooper et al., 2008) in skoraj

vedno zavrne model ob uporabi (Jöreskog & Sörbom, 1993). Prav tako so težavni kazalci, ki izhajajo neposredno iz njega (npr. χ^2/df in SRMR), ker so občutljivi na velikost vzorca in kot posledica lahko vodijo do neupravičene zavnitve modela (Sharma et al., 2005; Bearden et al., 1982).

Kazalci ujemanja modela sicer potrjujejo ujemanje modela, vendar pa je to ujemanje na meji še sprejemljivega. Težava pri χ^2/df je, da ne obstaja univerzalni dogovor glede vrednosti, katera poda dobro ali slabo ujemanje (Hooper et al., 2008). Podobno je pri SRMR, kjer vrednosti pod 0.05 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000) predstavljajo dobro ujemanje modela in vrednosti do 0.08 še sprejemljivo ujemanje (Hu & Bentler, 1999).

Popoln izpis programa za H1 se nahaja v Prilogi 5, v Prilogi 6 je celotna slika standardiziranih vrednosti uteži in v Prilogi 7 slika t-testov uteži. S podhipotezami so bila preverjene povezave med konstrukti tega modela; vse so statistično značilne. Višja stopnja avtentičnosti vodje (zaznavanja vodje kot avtentičnega s strani zaposlenih) vodi k temu, da podrejeni nadrejenemu pripisujejo višje ravni moči. Povezave so močne, pozitivne in statistično značilne.

5.3 Preverjanje hipoteze 2

Druga hipoteza (H2) in podhipoteze preverjajo prisotnost »učinka preveč dobrega« (kurvilinearna razmerja) v povezavah med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje. Za ta namen so bile izračunane regresije, v katerih sta avtentično vodenje in kvadratna vrednost avtentičnega vodenja neodvisni spremenljivki, vrste moči vodje pa so odvisne spremenljivke (Tabela 18).

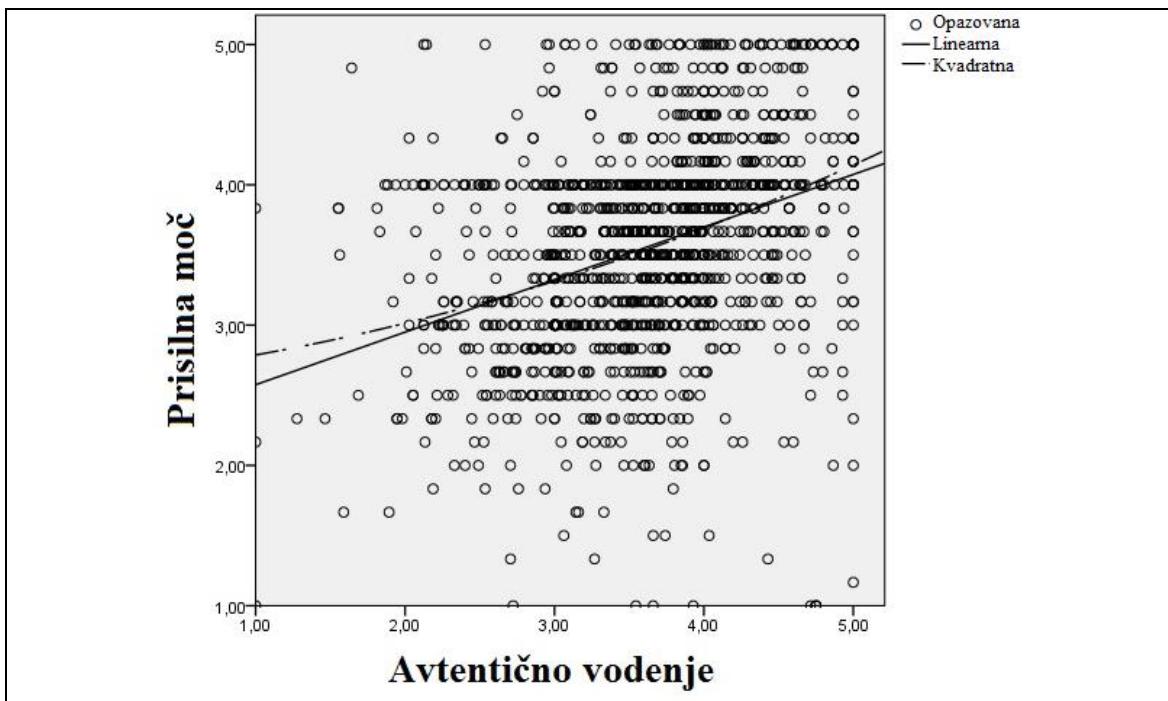
Tabela 18: Preverjanje »učinka preveč dobrega«.

	<i>Prisilna moč</i>	<i>Nagrajevalna moč</i>	<i>Referenčna moč</i>	<i>Legitimna moč</i>	<i>Strokovna moč</i>
Avtentično vodenje	,11 (.56)	,23 (.16)	1,05 (.00)	,31 (.05)	,96 (.00)
Avtentično vodenje ²	,24 (.17)	,30 (.06)	-,35 (.01)	,21 (.19)	-,22 (.09)
Adj. R ²	,12	,28	,50	,27	,56
F	92,99	261,34	680,94	257,05	860,42

*Predstavljeni so standardizirani koeficienti β in statistične značilnosti (Sig.) v oklepajih.

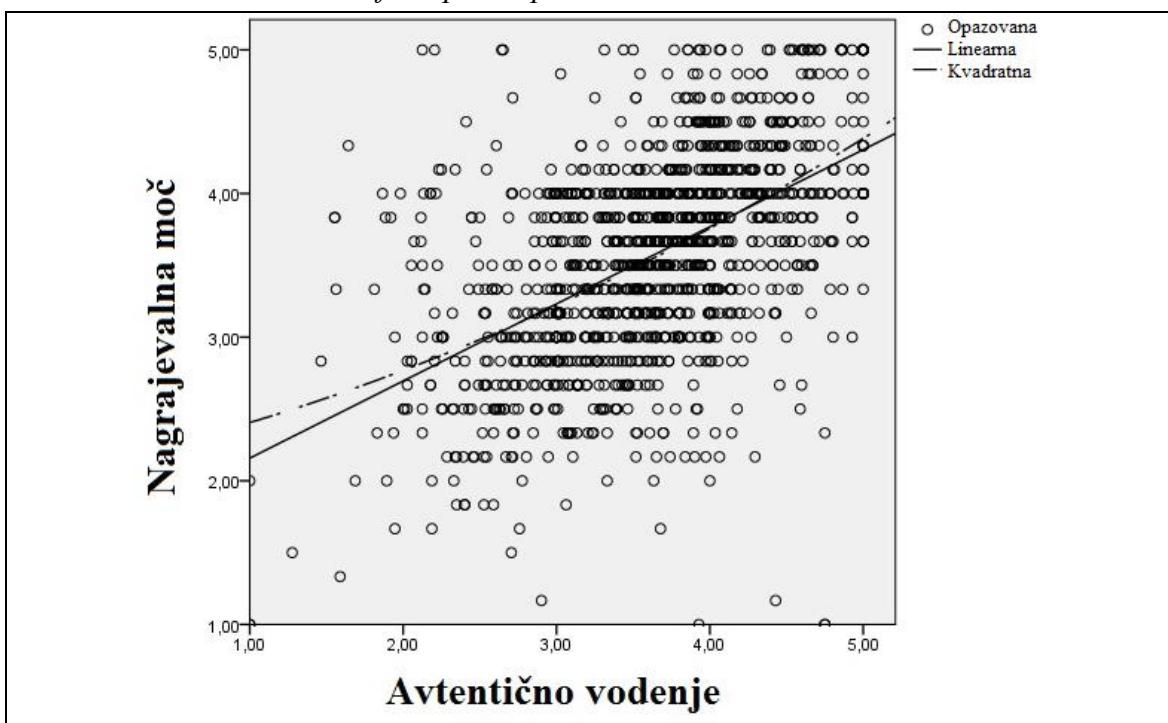
V Slikah 10, 11, 12, 13 in 14 so predstavljeni linearni in kvadratični regresijski modeli, ki prikazujejo razmerja med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje. Prikazano je, kaj se zgodi, ko se povečata neodvisni spremenljivki avtentično vodenje in kvadrirana vrednost spremenljivke avtentično vodenje in kako to vpliva na odvisne spremenljivke, ki jih predstavljajo vrste moči vodje.

Slika 10: Grafični prikaz preizkusa kurvilinearnosti za H2a.



Glede na to, da povezave med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje še niso bile raziskane, je bilo primerno za H2 postaviti alternativni hipotezi in podhipoteze tako na podlagi teorije kot tudi zaradi enostavnega razloga, da se preverja povezave med več različnimi konstrukti. Izkazalo se je namreč, da se pri dveh od petih vrst moči vodje pojavi »učinek preveč dobrega«, ko se povečuje avtentičnost vodje.

Slika 11: Grafični prikaz preizkusa kurvilinearnosti za H2b.



Slika 12: Grafični prikaz preizkusa kurvilinearnosti za H2c.

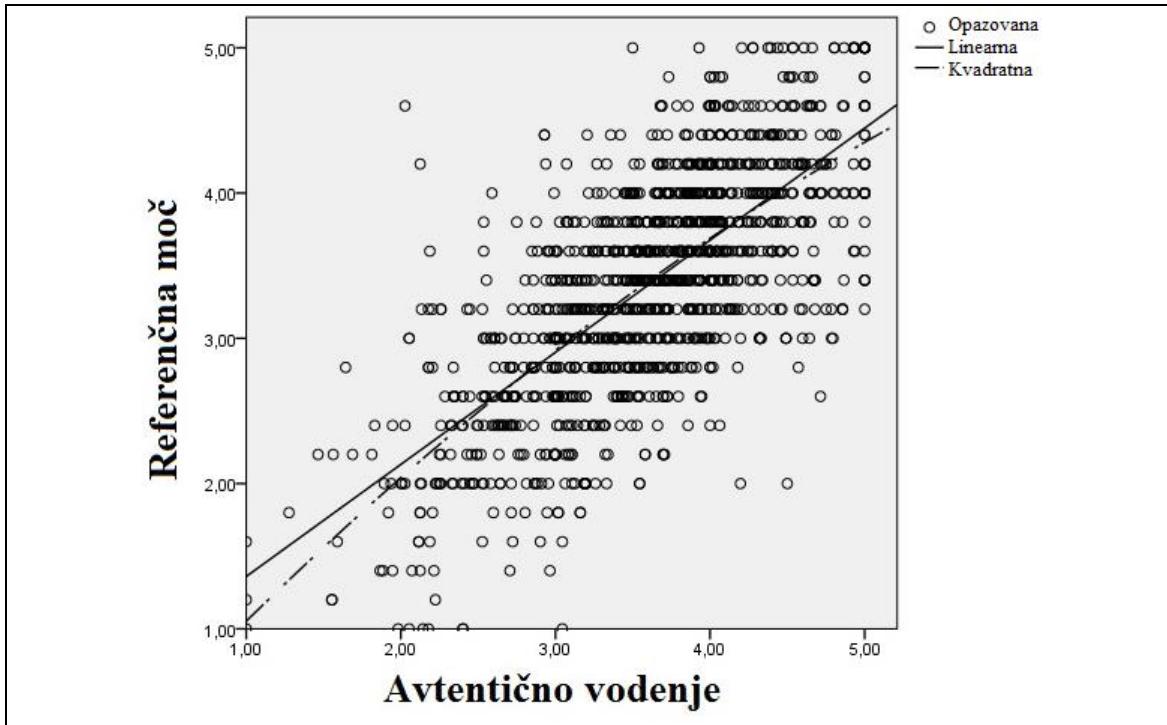


Tabela 18 in Slike 10, 11, 13 za povezave med avtentičnim vodenjem in prisilno, nagrajevalno ter legitimno močno pokažejo, da med temi konstrukti obstajajo pozitivne in linearne povezave, ki potrjujejo podhipoteze H2_{0a}, H2_{0b} in H2_{0d}, kar pomeni, da ne pride do pojava kurvilinearnosti, ampak da imajo bolj avtentični vodje tudi večje mere prisilne, nagrajevalne in legitimne moči.

Slika 13: Grafični prikaz preizkusa kurvilinearnosti za H2d.

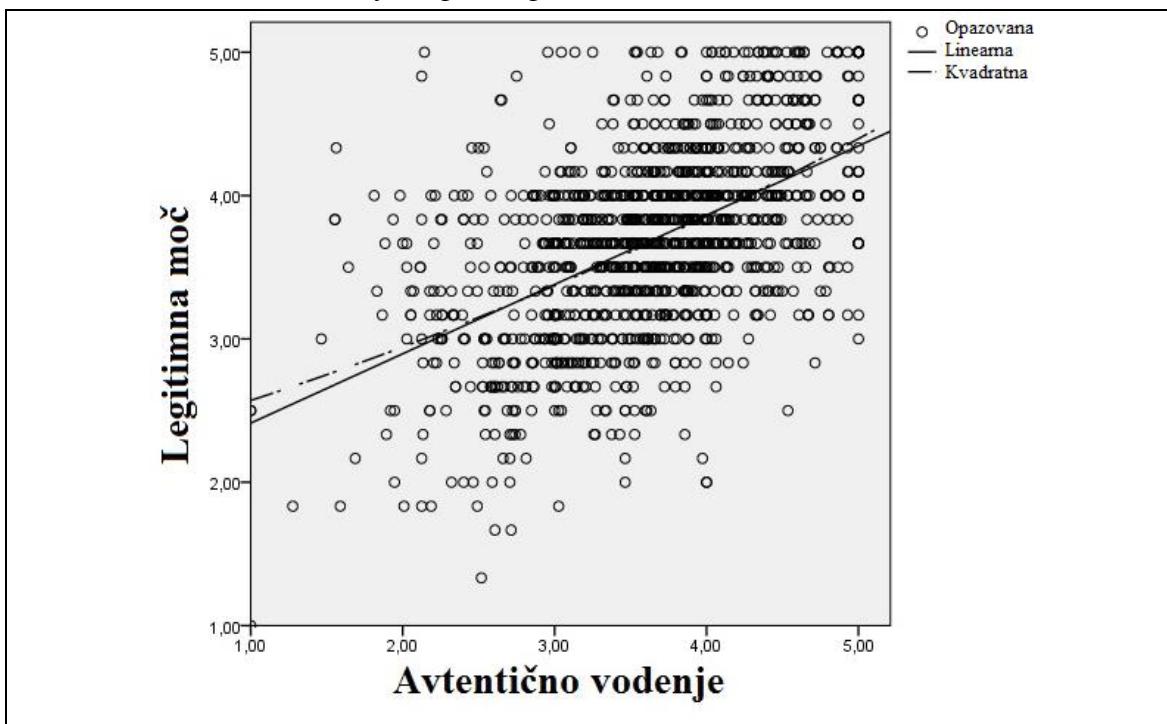
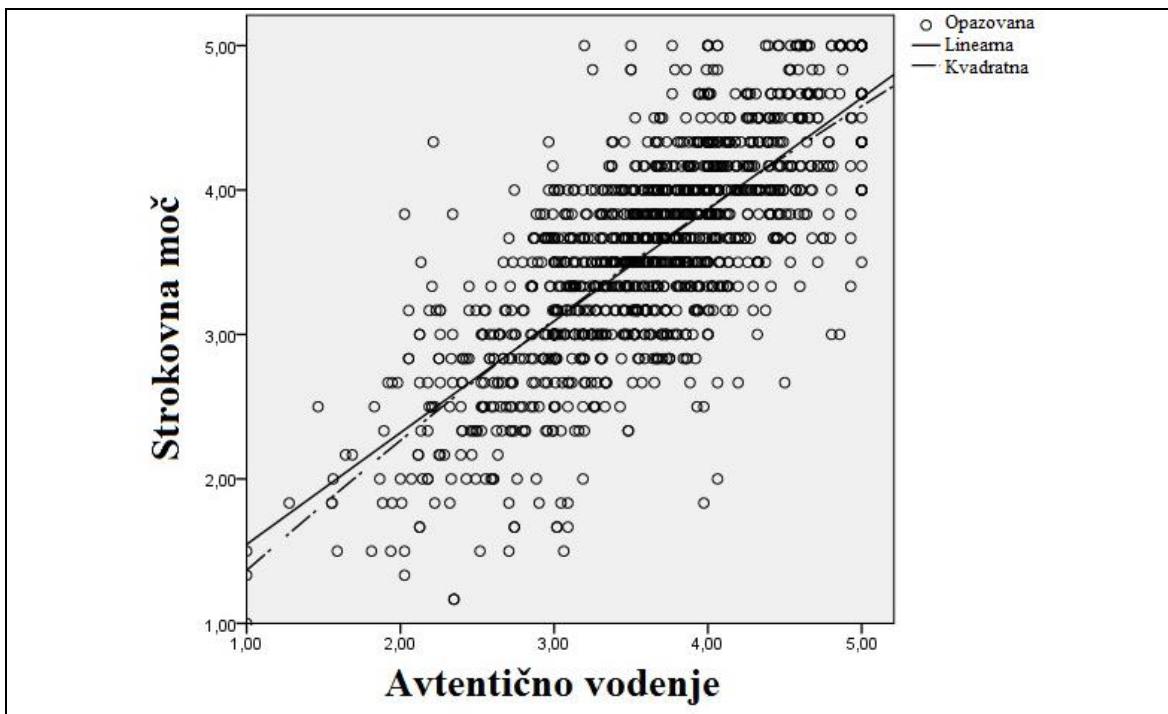


Tabela 18 in Sliki 12 in 14 prikazujeta obstoj »učinka preveč dobrega« (kurvilinearnost) v razmerjih med avtentičnim vodenjem ter referenčno in avtentičnim vodenjem ter strokovno močjo. Negativna vrednost koeficiente kvadratne vrednosti in pozitivna linearja nakazujeta večinoma pozitivno, a vseeno navzdol konkavno krivuljo (Aiken & West, 1991). To pomeni, da potrdim alternativni podhipotezi H_{2c} in H_{2e}, ki trdita, da med avtentičnim vodenjem in referenčno ter strokovno močjo obstaja kurvilinearnost razmerja oziroma, da se pojavi t.i. »učinek preveč dobrega«.

Povezave med avtentičnim vodenjem torej niso samo pozitivne in linearne, kot sem ugotovil pri preverjanju prve hipoteze, ampak se pri dveh vrstah moči (referenčni in strokovni moči), pri neformalni (osebnostni) moči, pojavi učinek preveč dobrega. Posebej zanimivo je, da se pojavi ravno pri vrstah moči, ki imata z avtentičnim vodenjem najmočnejšo povezavo, hkrati pa je to razumljivo, saj morajo biti vodje ravno v neformalnih odnosih s sledilci najbolj previdni.

Slika 14: Grafični prikaz preizkusa kurvilinearnosti za H_{2e}.



5.4 Preverjanje hipotez 3 in 4

Tretja hipoteza (H3) in podhipoteze proučujejo povezave med dimenzijama avtentičnega vodenja in vrstami moči vodje (prisilno močjo, nagrajevalno močjo, referenčno močjo, legitimno močjo in strokovno močjo). Četrta hipoteza (H4) in podhipoteze preučujejo povezave med vrstami moči vodje (prisilno močjo, nagrajevalno močjo, referenčno močjo, legitimno močjo in strokovno močjo) in odzivi na moč vodje (identifikacija, ponotranjanje in upoštevanje). V ta namen sem postavil strukturni model, ki simultano preveri povezave.

Slika 15 prikazuje standardizirano rešitev, v oklepajih pa so prikazani še t-testi povezav med konstrukti.

Z namenom bolj poglobljenega ugotavljanja povezav med avtentičnim vodenjem in ravnimi moči vodje so bile proučene tudi povezave med posameznima dimenrijama avtentičnega vodenja, samoregulacijo in samozavedanje ter vrstami moči vodje v hipotezi H3 in podhipotezah. Kot je opisano v nadaljevanju, lahko potrdim vse podhipoteze v sklopu H3.

S simultanim strukturnim modelom lahko potrdim H3 in H4 in vse vključene podhipoteze (prikazano v Sliki 15):

- H3a – obstaja pozitivna povezava med samoregulacijo in prisilno močjo (standardizirana utež = 0.41, $t = 12.70$);
- H3b – obstaja pozitivna povezava med samoregulacijo in nagrajevalno močjo (standardizirana utež = 0.79, $t = 23.76$);
- H3c – obstaja pozitivna povezava med samoregulacijo in legitimno močjo (standardizirana utež = 0.26, $t = 2.99$);
- H3d – obstaja pozitivna povezava med samozavedanjem in referenčno močjo (standardizirana utež = 0.63, $t = 18.89$);
- H3d – obstaja pozitivna povezava med samozavedanjem in legitimno močjo (standardizirana utež = 0.43, $t = 4.84$);
- H3d – obstaja pozitivna povezava med samozavedanjem in strokovno močjo (standardizirana utež = 0.87, $t = 27.60$).

Uporaba moči se ne konča, ampak dobi odziv pri sledilcih, torej osebah, ki so v nekem razmerju z nosilci moči. Na podlagi tega so bile postavljene podhipoteze, vključene v hipotezo H4, ki preverjajo povezave med ravnimi moči vodje in odzivi na moč vodje (identificiranjem, ponotranjenjem in upoštevanjem). Kot je opisano v nadaljevanju, lahko potrdim vse podhipoteze v sklopu H4.

S simultanim strukturnim modelom lahko potrdim naslednje podhipoteze, vključene v H4 (prikazano v Sliki 15):

- H4a – obstaja pozitivna povezava med prisilno močjo in upoštevanjem (standardizirana utež = 0.09, $t = 3.21$);
- H4b – obstaja pozitivna povezava med nagrajevalno močjo in upoštevanjem (standardizirana utež = 0.37, $t = 10.03$);
- H4c – obstaja pozitivna povezava med referenčno močjo in identificiranjem (standardizirana utež = 0.32, $t = 9.24$);
- H4d – obstaja pozitivna povezava med legitimno močjo in identificiranjem (standardizirana utež = 0.29, $t = 8.20$);
- H4e – obstaja pozitivna povezava med legitimno močjo in ponotranjenjem (standardizirana utež = 0.29, $t = 8.05$);

- H4f – obstaja pozitivna povezava med legitimno močjo in upoštevanjem (standardizirana utež = 0.29, $t = 7.88$);
- H4g – obstaja pozitivna povezava med strokovno močjo in ponotranjenjem (standardizirana utež = 0.48, $t = 13.42$).

Rezultati ujemanja strukturnega modela (Slika 15) kažejo pri nekaterih kazalcih na dobro ujemanje, pri drugih pa na zelo mejno ter celo slabo ujemanje. Tudi pri tem modelu se pojavljajo popolnoma identične težave pri kazalnikih, ki so močno občutljivi na velikost vzorca, kar sem opisal že pri prejšnjem modelu. Kazalci ujemanja modela torej potrjujejo ujemanje modela, vendar pa je to ujemanje na meji še sprejemljivega. Tabela 19 prikazuje kazalce ujemanja za model H1, referenčne vrednosti in stopnje ujemanja (Hooper et al., 2008; Kenny, 2014) glede na obravnavani model. Popoln izpis programa za simultano preverjanje H3 in H4 se nahaja v Prilogi 8, v Prilogi 9 je celotna slika standardiziranih vrednosti uteži in v Prilogi 10 slika t-testov uteži.

Tabela 19: Kazalci ujemanja za model H3 in H4

Kazalec ujemanja	Vrednost za obravnavani model H1	Referenčna vrednost*	Stopnja ujemanja modela glede na kazalec*
χ^2/df	6.636	≤ 2 ali ≤ 5	Slabo ujemanje**
RMSEA	0.0643	< 0.08	Ustrezno ujemanje***
NFI	0.966	≥ 0.95	Ustrezno ujemanje
NNFI	0.970	≥ 0.95	Ustrezno ujemanje
CFI	0.971	≥ 0.95	Ustrezno ujemanje***
IFI	0.972	≥ 0.95	Ustrezno ujemanje
SRMR	0.0941	< 0.08	Slabo ujemanje**

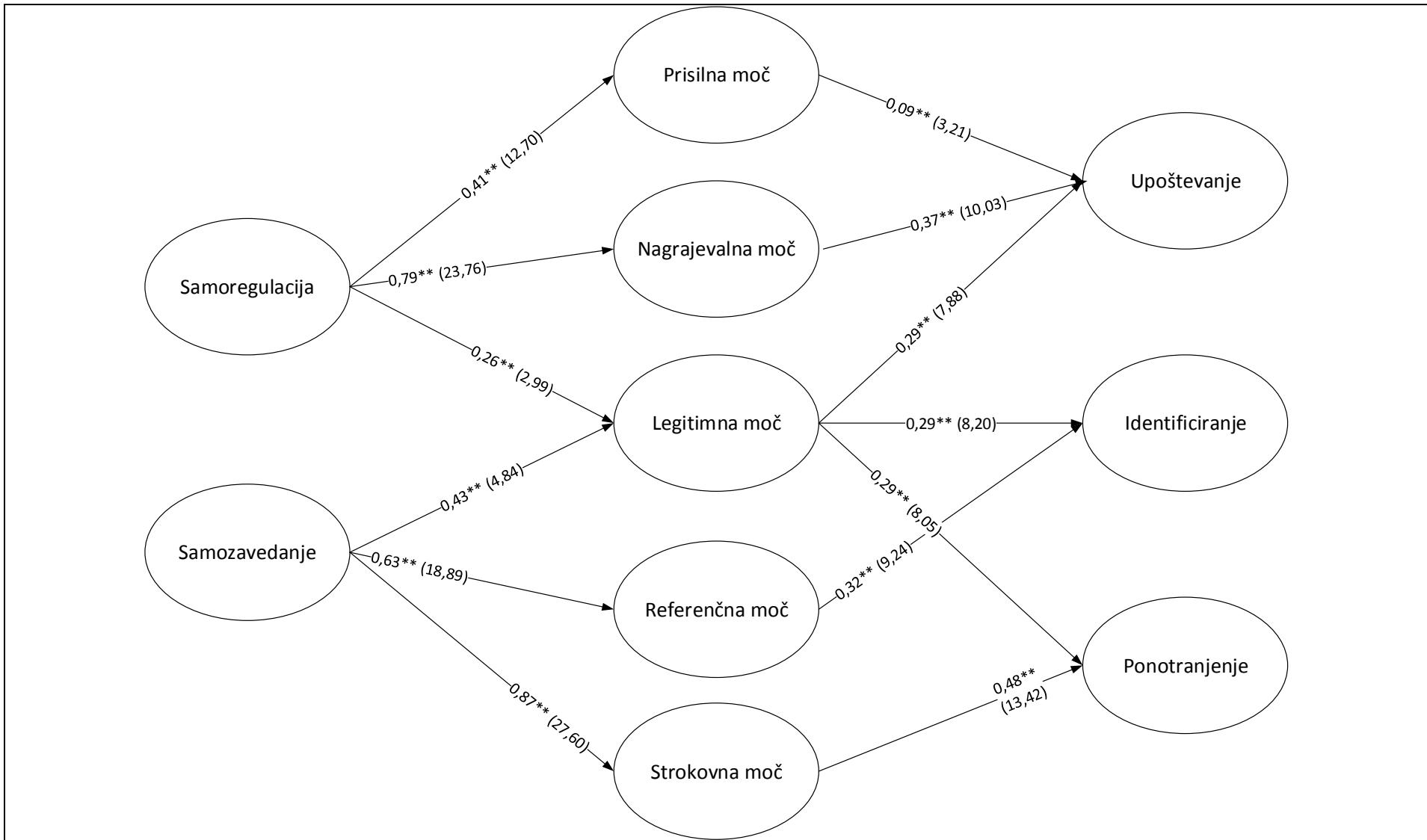
*Hooper et al., 2008; Kenny, 2014, Hu & Bentler, 1999.

** Težava velikega vzorca (Iacobucci, 2010; Moss, 2009; Sharma et al., 2005).

*** Williams & O'Boyle, 2011.

S podhipotezami so bila preverjene povezave med konstrukti tega modela; vse so statistično značilne. Višja stopnja dimenzij avtentičnosti vodje (samoregulacija in samozavedanje, ki ju zaznavajo sledilci) vodi k temu, da podrejeni nadrejenemu pripisujejo večjo moč. Povezave so pozitivne in statistično značilne. S podhipotezami so bila preverjene povezave med konstrukti tega modela. Višja stopnja moči vodje glede na vrste moči vodje je pozitivno povezana z odzivi na moč vodje.

Slika 15: Standardizirana vrednost uteži (in t-test) za H3 in H4.



6 DISKUSIJA

V nadaljevanju bom predstavil povzetek ugotovitev ter teoretični, empirični in praktični prispevek raziskave o povezavah med avtentičnim vodenjem, vrstami moči vodje in odzivi na moč vodje, ki jo zaznavajo sledilci o svojih nadrejenih.

6.1 Povzetek ugotovitev

Vodje igrajo vse pomembnejšo vlogo v odnosih s podrejenimi in usmerjanju podrejenih in ravno zaradi tega se morajo zavedati tudi dejstva, da je pogosto percepcija oziroma dojemanje drugih tisto, na podlagi česar si ustvarjamo svoja mnenja. Avtentični vodje zaradi svoje sposobnosti motivirati zavezost, zadovoljstvo in sodelovanje postajajo prihodnost vodenja. Hkrati je avtentično vodenje po mojem mnenju verjetno stil, ki je najbližje realnemu stanju v vodenju. Moč, poznavanje moči v organizaciji in management moči v organizaciji lahko kot temeljni deli vodenja povečajo produktivnost in učinkovitost – ali pa ju opazno zmanjšajo.

Pogosto lahko igre moči znotraj organizacij odločajo o organizacijskem obstoju in strateških usmeritvah organizacij, kar pa je izrednega pomena. Razumeti moč v organizacijah je namreč ključnega pomena za uspeh in preživetje v današnjih organizacijah (Wagner & Hollenbeck, 2010). Bistvenega pomena je spremeniti koncept razumevanja moči v organizacijah iz poudarjanja pomena moči nad drugimi v poudarjanje uporabe moči za doseganje rezultatov (Schermerhorn et al., 2002). Z močjo v organizacijah je potrebno ravnati, saj se lahko manifestira tako v konstruktivni kot destruktivni obliki (Ferris et al., 2007). Vsakršna uporaba moči dobi odziv, ki je lahko pozitiven ali pa negativen. Avtentični vodja, ki zna svojo moč uporabljati na pravi način, dobiva odzive, za katere si prizadeva.

V tej raziskavi je bilo obravnavano, kako podrejeni oz. sledilci (slednji izraz je bolj v skladu s teorijo avtentičnega vodenja) zaznavajo avtentičnost vodje, moč vodje in odzive na moč vodje. Zaradi specifičnih lastnosti avtentičnih vodij, ki se izkazujejo predvsem s samostojnim razmišljanjem, z uveljavljanjem svoje volje in s tehtanjem ter po premisleku z ustreznim upoštevanjem mnenj drugih, sem celotno tezo razvijal v smeri, da potrebujejo avtentični vodje moč in da se ta z večanjem avtentičnosti vodje tudi linearno povečuje. Bolj kot je torej vodja avtentičen, več moči potrebuje oziroma ima, da lahko še naprej ostane vodja. Prav tu se pokaže dejstvo, da nihče ne more biti vodja, če nima sledilcev. Nad sledilci pa je potrebno imeti moč, da lahko postaneš in ostaneš njihov vodja. Avtentično vedenje namreč spodbuja zaupanje sledilcev.

Avtentično vodenje, ki ga zaznajo sledilci, je torej pozitivno in linearno povezano z vrstami moči vodje. A pogosto se razmišljanje, da več pomeni tudi boljše v primeru povezav med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje, ne izkaže za popolno resnico, saj se pri povezavah s strokovno in z referenčno močjo pojavi t.i. »učinek preveč dobrega«, kar

pomeni, da se po določeni stopnji sicer v zelo majhni, a statistično značilni meri začne pojavljati kurvilinearost, kar pomeni, da začneta z večanjem avtentičnega vodenja strokovna in referenčna moč vodje upadati.

Dosedanje raziskave (May et al., 2003; Luthans & Avolio, 2003; Ladkin & Taylor, 2010; Jensen & Luthans, 2006; Ilies et al., 2005; George, 2003; Gardner & Schermerhorn, 2004) so se osredotočale predvsem na pozitivne vplive avtentičnega vodenja glede na odzive pri podrejenih oziroma sledilcih, vendar pa se tukaj lahko s prikazano kurvilinearostjo v primeroma referenčne in strokovne moči v odnosu na avtentično vodenje pokaže po določeni meri kot negativen učinek za vodjo samega, saj ga torej njegovi sledilci več ne dojemajo za tako močnega. Potrjujem, da torej obstaja tudi na moč vodje vpliv »učinka preveč dobrega«.

Avtentično vodenje lahko obravnavamo tako kot en sam celoten konstrukt kot tudi deljeno na posamezne dimenzijske elemente avtentičnega vodenja. Dimenzijski, ki zajemata bistvo avtentičnega vodenja sta samozavedanje in samoregulacija. Z namenom bolj poglobljenega vpogleda v povezave med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje je bil postavljen model, ki preučuje povezave med omenjenima dvema dimenzijsama avtentičnega vodenja in vrstami moči vodje, pri čemer sem ugotovil, da so povezave med omenjenimi konstrukti pozitivne in statistično značilne. Omenjen del raziskave omogoči še bolj poglobljen vpogled v same povezave med avtentičnim vodenjem in vrstami moči.

Avtentičnost vodje oz. v tem primeru nadrejenega (zaznana s strani sledilcev) pozitivno vpliva na dojemanje moči vodje oz. nadrejenega. Tako imajo vodje oz. nadrejeni, ki jih zaposleni zaznavajo kot bolj avtentične, večjo moč v očeh sledilcev. Vodje si prizadevajo, da bi stalno izboljševali svojo lastno podobo v očeh drugih (Moorhead & Griffin, 2010) in zato svojo moč uporabljajo predvsem na moralno odgovorne načine (De Hoog et al., 2005). Obstajajo različni mehanizmi, s katerimi vplivamo na to, kako nas drugi dojemajo: videz, druženje z uspešnimi posamezniki, prevzemanje zaslug za delo drugih. Vse to je uporabno na kratek čas, vendar ko nekoga malo bolje spoznaš, je vse to premalo – v vmesnem času je pa vse mogoče.

V zadnjem delu raziskave sem preučil povezave med vrstami moči vodje in odzivi na moč vodje. Rezultati kažejo, da se glede na vrste moči vodje dobi tri vrste odzivov na moč vodje: identificiranje, ponotranjanje in upoštevanje. Omenjeni odzivi so lahko tudi kot posledica, ki jo avtentični vodje dobijo skozi svojo moč in se izkažejo kot način modeliranja sledilcev v pravo smer oziroma v smer, ki si jo je vodja zamislil.

Posebnost pri avtentičnih vodjih je, da ne igrajo, enostavno so to, kar so. Imajo osebno moč, svojo družbeno moč pa lahko uporabljajo za dobro drugih (Krieger & Seng, 2005). Prav to je razlog, da lahko pritegnejo sledilce in zaradi lastne avtentičnosti ne bodo naredili spodrljaja v svojem delovanju. Proces avtentičnosti se prenaša na sledilce, ki se začnejo

prav tako vesti na podoben način in svojim vodjem, sodelavcem, strankam in deležnikom prikazujejo svojo avtentičnost (Avolio et al., 2004).

Avtentično vodenje krepi in razvija vrednote zaposlenih, njihove motive, čustva in cilje ter jih uporablja in usmerja v korist organizacije (Gardner et al., 2005). Avtentični vodje so odprtih in odkritih v svojem vedenju z drugimi, delijo informacije, sprejemajo predloge drugih ter razkrivajo svoja razmišljanja, kar pri sledilcih omogoča identifikacijo (Walumbwa et al., 2010) z njimi ter poistovetenje z njihovim načinom razmišljanja. Vodja sodelavcem nudi okvire znotraj katerih razmišljajo in delujejo; oblikuje odnose in vedenje – želje, vrednotenje, vedenje in posledično celo to, kar postanejo (Diefenbach, 2009).

6.2 Teoretični prispevek

Moja disertacija prispeva k literaturi s področij avtentičnega vodenja in moči v organizacijah na štiri načine: prvi je preverjanje razmerij med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje; drugi je ugotavljanje učinka preveč dobrega v omenjenih povezavah; tretji je ugotavljanje povezav med dimenzijama avtentičnega vodenja in vrstami moči vodje; četrти prikaže povezave med vrstami moči vodje in odzivi na moč vodje. To je prva raziskava, ki preučuje povezavo med področjema avtentičnega vodenja in moči ter ugotavlja celo prisotnost »učinka preveč dobrega« med obema.

Doprinos k literaturi avtentičnega vodenja in moči se izkaže s konceptualizacijo in testiranjem ne samo linearnih razmerij med avtentičnim vodenjem in vrstami moči, temveč tudi s preverjanjem »učinka preveč dobrega« v teh razmerjih. Preverjanje aplikacije »učinka preveč dobrega« (Pierce & Aguinis, 2013) na razmerja med avtentičnim vodenjem in vrstami moči vodje se prvič pojavi ravno v tej raziskavi in izpostavi posebnost v povezavah med avtentičnim vodenjem in vrstami moči, ki se izkaže v tem, da so samo nekatere vrste moči v kurvilinearnem razmerju z avtentičnim vodenjem, ne pa vse. S kurvilinearnostjo se lahko bolj približamo realnemu svetu, ne pa samo linearnim razmerjem, ki jih predvidevamo v osnovni teoriji in jih raziskovalci najpogosteje preučujejo.

Tako kot sem začel s tem, da je konstrukt avtentičnega vodenja združen v en celovit konstrukt, sem potem nadaljeval tudi glede na teorijo, ki trdi, da obstaja več dimenzij avtentičnega vodenja in tudi za te raziskal povezave z vrstami moči vodje. Preverjanje povezav med posameznimi dimenzijami avtentičnega vodenja in vrstami moči vodje je pokazala na več pozitivnih in statistično značilnih povezav, ki omogočijo še bolj poglobljen vpogled v obravnavani področji in njune povezave.

Pomemben del predstavlja tudi testiranje povezav med vrstami moči vodje (French & Raven, 1959) ter povezava teh s Kelmanovimi (1961) odzivi, ki so bili predstavljeni v Munduate in Medina (2009), vendar povezave še niso bile tudi empirično preverjene. Sedaj lahko potrdim povezave, da so pozitivne in večinoma statistično značilne.

Doprinos je tudi združevanje treh različnih vprašalnikov z dveh različnih področij v en celoten vprašalnik in eno celovito raziskavo, kako podrejeni dojemajo svoje nadnjene. Dokazal sem, da obstajajo povezave med konstrukti, omenjenimi v raziskavi, in da so te povezave pomembne za razvoj nadaljnjih teorij, saj so razmeroma močne in tudi statistično značilne ter jih bo potrebno upoštevati v nadaljnjih raziskavah avtentičnega vodenja in povezovanja stilov vodenja z močjo vodij.

Korist tega doprinsa za nadaljnje raziskave na tem področju se pokaže s tem, da sem dodatno raziskal avtentično vodenje kot novejši konstrukt ter moč kot stalnico, čeprav ne dovolj raziskano, vendar stalno prisotno tako na področju vodenja kot v organizacijah. Vodje bodo s tem ugotovili, kako podrejeni dojemajo njihova ravnana ter kako ravnati s podrejenimi oziroma sledilci, da bi dobili želene odzive, kako jih usmerjati, razumeti in z njimi ravnati.

6.3 Empirični prispevek

Vrednost tega dela je v tem, da prikaže, upošteva in pretehta prejšnje opredelitve avtentičnega vodenja, moči ter odzivov relevantnih avtorjev na moč vodje ter v raziskovalni model vključuje najpogosteje in najbolj utemeljeno zastopane dimenzijske avtentičnega vodenja, vrste moči vodje in odzivov na moč vodje ter preuči povezanost med konstrukti. Rezultati analize potrjujejo postavljenе hipoteze in postavljeni model.

Pomemben metodološki prispevek dela je v operacionalizaciji konstruktov avtentičnega vodenja, moči, odzivov na moč, ki so uporabljeni za preverjanje hipotez. Povezani in ustrezno prilagojeni so trije vprašalniki, da anketiranci v svojih odgovorih ocenjujejo svoje nadnjene; nadnjene ocenjujejo sledilci. Oblikovan vprašalnik oziroma pripadajoče merske lestvice se izkažejo za zanesljive in veljavne. Vprašalnik je na začetku zajemal deset vprašanj o anketirancih samih, s čimer sem preveril sestavo vzorca ter 65 spremeljivk, ki so se nanašale na obravnavana področja. Z eksploratorno faktorsko analizo sem iz nadaljnje obravnave izločil 11 spremenljivk (dve pri avtentičnem vodenju, šest pri moči in tri pri odzivih na moč). Velik metodološki prispevek je tudi v raziskovanju povezav na vzorcu, ki je reprezentativen (glede na sestavo po stopnjah izobrazbe in vrstah zaposlitve ter glede na izračunano minimalno velikost vzorca v Prilogi 3) za celo državo in zajema zaposlene iz vseh dejavnosti, vseh ravni v hierarhiji organizacije, vseh starostnih skupin delovno aktivnega prebivastva in vseh ravni izobrazbe.

V izogib pristransnosti nadnjene ocenjujejo njihovi sledilci. Ta pristop se izkaže kot primeren, ker so vsi preučevani elementi konstruktov ter obravnavani konstrukti kot celota del dojemanja sledilcev. Ta pristop se razlikuje od klasičnega raziskovanja, ko so bili vodje pogosto tisti, ki so ocenjevali sami sebe; menim, da je to za takšno področje raziskovanja popolnoma neprimerno in izjemno pristransko, saj bi rezultiralo v dvojem: v zavajajočih

rezultatih in v tem, da bi vodje sami sebe precenili. Tako na področju avtentičnega vodenja kot vodenja na splošno obstaja razgreta debata o razlikah med samoocenami in ocenami drugih in pristranskostjo, ki je s tem povezana (Atwater & Yammarino, 1992; Cialdini 2001).

Številni raziskovalci namreč domnevajo, da avtentično vodenje in posledično avtentično vodenje ne vključuje percepcij vodij drugih (sledilcev, okolja), ampak samo samocene in samopripisovanje (George et al., 2007; Gardner, 2005; George, 2003; Shamir & Eilam, 2005; George, 2007). Sparrowe (2005), Goffee in Jones (2005) ter Harvey et al. (2006) pa ravno nasprotno vztrajajo, da morajo avtentičnost pripisati sledilci oz. okolje in da morajo sledilci ali drugi viri ocenjevati vodje, saj so samoocene pomanjkljive. Avtentičnost kot takšno lahko dojemajo le drugi. Podobno trdim za moč (Finn, 1995). Moč je lahko le pripisana, samoocene niso dovolj, saj če te okolje ne dojema kot nosilca moči, potem si v očeh okolja nemočen.

Uporabljen pristop torej bolje prikazuje neko družbo in dejanska stanja na relaciji nadrejeni - sledilec. Uporaba dvostranskih percepcij bi bila na takšni sestavi vzorca, ki sem jo imel v disertaciji, nemogoča, če pa bi to le nekako uspelo izvesti, bi vodje zelo verjetno precenili sami sebe, podrejeni pa ne bi bili tako svobodni in iskreni v odgovorih kot pa na ta način, ko vodje niso seznanjeni z razskavo in odgovori podrejenih.

Raziskovane hipoteze prvič na svetovni ravni obravnavajo ter kvantitativno in kvalitativno preverjajo povezave avtentičnega vodenja, moči ter odzivov na moč vodij, prispevajo pa tudi k posplošitvi rezultatov o povezanosti obravnavanih konstruktov z vidika zaposlenih v slovenskem kontekstu. Empirična potrditev hipotez in podhipotez sporoča, da je izražanje avtentičnosti v primerih formalnih vrst moči smotrno in koristno, ker daje vodji moč in skozi to dobivajo vodje odzive na moč. Pri neformalnih vrstah moči pa se pojavi učinek preveč dobrega in vodja s povečanim izražanjem avtentičnosti zmanjšuje svojo strokovno in referenčno moč.

6.4 Praktični prispevek

Avtentično vodenje je novejši pristop, ki si prizadeva obnoviti ali vzpostaviti osnovno zaupanje, upanje, optimizem, fleksibilnost, ustreznost in sposobnost preživetja, ter tako oblikovati ustrezno identiteto organizacije (Peterson & Luthans, 2003). Pozitiven vpliv, ki ga ima avtentični vodja, je tisti, ki povzroči pozitivne premike v sodelavcih in jih navduši za skupno doseganje ciljev. Zgled je najboljše vzgojno sredstvo in avtentičen vodja vpliva z zaledom (Dimovski et al., 2009).

Vodje v svojih organizacijah uporabljajo moč, so na svoj način avtentični in imajo sledilce. Raziskava in ugotovitve nudijo dobro razumevanje dejanskega stanja v realnem okolju, velik vzorec da zanesljivost ugotovitev doseženih v okvirih te raziskave, kar se izkaže skozi

zahetvno računanje struktturnih modelov in skozi statistično značilne rezultate ter sklepe izpeljane iz rezultatov.

Glede na ugotovitve iz raziskave, avtentično vodenje krepi vrste moči, pri čemer sta povezavi med avtentičnim vodenjem in neformalnih vrstah moči (strokovno in referenčno močjo) še posebej močni, srednje močni sta povezavi z legitimno in nagrajevalno močjo, najšibkejša je povezava med avtentičnim vodenjem in prisilno močjo. Kljub temu pa ima tudi avtentično vodenje svoje omejitve, ki se pokažejo s prisotnostjo učinka preveč dobrega ravno pri vrstah moči, ki sta najmočneje povezani z avtentičnim vodenjem: s strokovno in referenčno močjo. Kot sem že omenil, se učinek preveč dobrega pojavi zaradi prevelikega naslanjanja na formalne vrste moči, kar ustvari socialno distanco med vodjem in sledilci.

Avtentično vodenje se da razdeliti na dve dimenziji, samoregulacijo in samozavedanje, in s preučevanjem povezav med tema in vrstami moči vodje se dobi še bolj poglobljen vpogled v linearne pozitivne povezave med obema področjema. Zelo močni povezavi sta med samozavedanjem in strokovno ter referenčno močjo, močna je povezava med samoregulacijo in nagrajevalno močjo, kot šibkejše se pa pokažejo povezave med samoregulacijo in prisilno ter legitimno močjo in med samozavedanjem in legitimno močjo.

Preveril sem še povezave med vrstami moči vodje in odzivi na moč vodje, kjer se kot močnejši pokažeta povezavi med referenčno močjo in identificiranjem ter med strokovno močjo in ponotranjenjem. Na upoštevanje še najbolj vpliva nagrajevalna moč, vendar je povezava srednje močna, sledita ji šibki povezavi med referenčno močjo in identificiranjem ter med legitimno močjo in upoštevanjem ter ponotranjenjem.

Razumeti moč v organizacijah je ključnega pomena za uspeh (Smith et al., 2006) in preživetje v današnjih organizacijah (Wagner & Hollenbeck, 2010). Bistvenega pomena je spremeniti koncept moči v organizacijah iz poudarjanja pomena moči nad drugimi v poudarjanje uporabe moči za doseganje rezultatov (Schermerhorn et al., 2002), saj lahko le tako organizacije napredujejo.

Management moči je bil in bo bistvenega pomena v organizacijah, dokler bodo ljudje delali v njih, saj je moč bistven del medosebnih procesov. Uporaba moči ima svoj namen – lahko je tekmovalni ali sodelovalni. Z managementom moči lahko dosežemo veliko več kot pa bi kadarkoli lahko ena sama oseba kot posameznik. Osebe, ki uspešno upravlja z močjo in imajo več moči, imajo boljše počutje sami o sebi in bolje dojemajo svojo okolico. Dandanes je bolj kot kadarkoli prej pomembno preučevati moč in se učiti, kako jo spremno uporabljati, saj drugače ne moremo pričakovati uspeha od organizacij samih po sebi (Pfeffer, 1992).

SKLEP

Preučevanje avtentičnega vodenja, moči vodij ter odzivov na moč vodij je trenutno v svojem največjem zamahu. Avtentično vodenje je eden izmed sodobnejših trendov na področju vodenja ter organizacijskega vedenja ter nudi raziskovalcem odkrivanje povsem novih obzorij, kar številni raziskovalci tudi pridno izkoriščajo. Avtentično vodenje je pomembno, ker glede na teorijo daje doprinos ne samo organizacijam, temveč tudi družbenim problemom in širšemu okolju. Avtentični vodje morajo identificirati vrline svojih sledilcev in jim pomagati pri njihovem razvoju ter vključevanju na poti k skupnemu cilju, namenu, viziji in identiteti organizacije.

Trend na področju avtentičnega vodenja je, da se poudarja pozitivne vidike avtentičnega vodenja, kar pa se je sprevrglo tudi v neetično vedenje (»Leadership journal to retract five papers from FIU scholar | Retraction Watch«, 2014), ki se je odrazilo v obliki nedavnega škandala, s katerim je raziskovanje avtentičnega vodenja doživelovalo svoj prvi udarec. Ravno zaradi razvoja samega področja je pomembno in aktualno ugotoviti, kje so meje in omejitve avtentičnega vodenja (Černe, Škerlavaj & Marič, 2011). Za ugotavljanje omejitev avtentičnega vodenja je primerno ugotavljanje kurvilinearnosti, ki prikaže omejitve učinkov.

Moč je po drugi strani že star pojem, lahko celo gremo tako daleč in trdimo, da je moč tako stara, kot je star ta naš svet. Moč se pojavlja v vseh medosebnih odnosih, ne glede na to ali gre za dve osebi ali za več oseb, ne glede na njihovo razmerje, vedno je prisotna moč. Raziskovanje moči je verjetno imelo največji zagon v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Mitzberg, 1983; Pfeffer, 1992), vendar pa v zadnjih letih dobiva ponoven zagon (Pfeffer, 2009; Nye, 2008; Clegg, 2009). Ne glede na starost pojava moči, je moč še vedno dokaj neraziskana – formalna moč je močno raziskana, medtem ko je neformalna moč še v fazi raziskovanja, pri čemer je zelo pomemben interdisplinarni pristop.

Veliko je že bilo napisanega o avtentičnem vodenju in prav tako o moči, veliko manj pa je znanega o njuni povezavi. Glede na pregledano literaturo v več bazah (ScienceDirect, ProQuest, Emerald itn.) do tega obdobja, ugotavljam, da sta v tej raziskavi prvič združeni ti dve različni področji, tj. avtentično vodenje in moč, ter so preučene povezave med obema. Poleg linearnosti, je bila ugotovljena tudi kurvilinearnost v povezavah s strokovno in z referenčno močjo, kar pokaže, da obstaja tudi meja koristnosti avtentičnega vodenja. Rezultati raziskave pokažejo, da se avtentično vodenje in moč v zelo veliki meri dopolnjujeta.

Omejitve

Kljub pomembnim prispevkom tako k teoriji kot praksi, pa ta raziskava tako kakor tudi ostale ni brez svojih omejitev. Omejitev je povezana tudi z omenjenimi že razvitetimi

koncepcionalnimi shemami; gre namreč za neenotnost raziskovalcev na obravnavanih področjih glede konstruktov in elementov.

Kot ena od večjih prednosti se izpostavi velik vzorec (podatki so bili zbrani s priložnostnim vzorčenjem), ki je reprezentativen za raven vseh zaposlenih v Sloveniji, kar pa že samo po sebi predstavi omejitev, saj so bili zbrani podatki omejeni na eno državo s priložnostnim vzorcem. Za nadaljnje raziskovanje priporočam zbiranje in primerjavo podatkov iz več držav, tudi na primerih posameznih organizacij ali panog in na kulturno različnih vzorcih, da bi lahko govorili o popolni posplošljivosti rezultatov.

Naslednja omejitev, ki se pojavi pri tej raziskavi in interpretaciji rezultatov, je tudi dejstvo, da je raziskava osredotočena samo na spremenljivke oziroma konstrukte, vključene v raziskavo, in zanemari vse ostale vplive. Omejitev se pokaže tudi v dejstvu, da čeprav so številni kazalci ujemanja modelov dobri, pa vseeno nekateri kazalci pokažejo ujemanje modelov le še na meji sprejemljivega ali pa celo slabo ujemanje v primeru enega ali dveh kazalcev, ki sta občutljiva na velikost vzorca.

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. Za nadaljnje raziskovanje predlagam še vključevanje drugih dejavnikov ter preučevanje vplivov teh. Predvsem bi bilo zanimivo v raziskavo vključiti tudi kontekstualne dejavnike.

Dandanes in v prihodnje bo vedno bolj pomembna prav vsaka konkurenčna prednost, ki si jo lahko organizacija zagotovi. Čas, ko se je z zaposlenimi ravnalo kot s sužnji, naj bi minil z višjimi stopnjami izobrazbe, z večjo samostojnostjo in svobodo. Prav ti elementi posameznikovega življenja naredijo zadrževanje in povečevanje angažiranosti zaposlenih za nujno, če želi biti organizacija uspešna in učinkovita ter želi ohraniti ne več samo zaposlene, temveč po novem sodelavce. Sodelavce je potrebno razvijati, jih voditi, jih angažirati za dobro organizacije ter seveda tudi družbe kot celote.

Vodje imajo v organizacijah največjo moč, da ustvarjajo okolje po svojih zamislih, da razvijajo svoje organizacije, da koristijo sebi, svojim sodelavcem in celotni družbi. Na vodjih je največja odgovornost za prihodnost in zato je vsaka takšna raziskava, ki jim olajša njihovo delo s pojasnjevanjem in posledično z izboljšanim razumevanjem svojega okolja, tako ožjega kot širšega, doprinos že sama po sebi; od vodij pa je odvisno, kaj bodo s temi spoznanji naredili.

Priložnosti za bodoče raziskave

Konstrukt avtentičnega vodenja se še razvija, zato bo potrebno še dodatno delo tako pri definiranju teoretičnih izhodišč kot tudi pri empirični potrditvi. Raziskovanje konstrukta moči pa se je po daljšem premoru začelo zopet zaganjati. Odzivi na moč nadrejenih še niso podrobno preučeni, še posebej ne v smislu hkratnega pojavljanja več različnih odzivov, ki se pojavljajo v resničnem svetu, ne pa toliko v teoriji, ko se odzive preučuje v smislu nespremenjenih ostalih dejavnikov.

Zanimivi bi bilo preučiti tudi povezave avtentičnega vodenja z osebnostnimi lastnostmi vodij, kot so na primer narcisizem, kreativnost itn. Večina dosedanjih raziskav se je osredotočala predvsem na pozitivne posledice avtentičnega vodenja, tako da bi bilo zanimivo raziskati tudi mejne učinke oziroma tiste okoliščine in povezave, v katerih preveč avtentičnega vodenja škoduje in se pojavi učinek preveč dobrega. Sledilci od avtentičnih vodij veliko pričakujejo, tako da so zanimive tudi raziskave o ujemaju pričakovanj z dejanskim stanjem (Humborstad & Kuvaas, 2013). Tudi avtentično vodenje je torej lahko, tako kot vse ostalo, uporabljeno tako za dobro kot za zlo.

Podobno predlagam tudi za preučevanje moči vodje in posledic te moči. Moči je bilo do sedaj večinoma le priznano, da obstaja, raziskave o vrstah moči so redke, raziskave povezav moči z drugimi elementi organizacijskega vedenja in organizacijskimi izzidi pa še niso bile preučene. Vodje z večjo mero moči naj bi dosegali tudi boljše rezultate, vendar pa tudi to še ni bilo preučeno. Moč ima večinoma negativno konotacijo kot še veliko drugih pojmov, vendar pa to še ne pomeni, da je zaradi tega ni potrebno preučevati in posledično bolje razumeti.

Raziskovalci moramo vključiti različne raziskovalne modele, povezovati moramo področja in biti moramo sposobni kritičnega razmišljanja ter razvijanja področij. Ni dovolj le slepo slediti ustaljenim tokovom, sposobni moramo narediti preboje.

LITERATURA IN VIRI

1. Adair, J. (2007). *Develop Your Leadership Skills*. London: Kogan Page.
2. Aiken, L., & West, S. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
3. Aktivno prebivalstvo po Anketi o delovni sili - letni podatki, Najdeno 20. aprila 2014 na spletnem naslovu
http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/07_trg_dela/02_07008_akt_preb_po_an_keti/02_07621_akt_preb_ADS_letno/02_07621_akt_preb_ADS_letno.asp
4. Alford, C. F. (2001). *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power*. New York: Cornell University Press.
5. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
6. Anderson, B., & Carlos, M. L. (1976). What is social network theory?. V T. R. Burns & W. Buckley (ur.), *Power and control: social structures and their transformation* (str. 27-52). London: Sage.
7. Aquino, K., & Douglas, S. (2003). Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 195–208.
8. Asimakou, T. (2009). *Innovation, Knowledge and Power in Organizations*. New York: Routledge.
9. Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1992). Does self other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45(1), 141-164.
10. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
11. 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.
12. Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Lincoln: The Gallup Leadership Institute.
13. Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1980). *Power and Politics in Organizations*. (1st ed.) *The Social Psychology of Conflict, Coalitions, and Bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
14. Barbuto, J. E. Jr., & Gifford, G. T. (2009). Influence triggers and compliance: A discussion of the effects of power, motivation, resistance, and antecedents. V D. Tjosvold & B. Wisse (ur.), *Power and Interdependence in Organizations* (str. 262-280). Cambridge: Cambridge University Press.

15. Barker Caza, B., Tiedens, L., & Lee, F. (2011). Power becomes you: The effects of implicit and explicit power on the self. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 15–24.
16. Bartlett, R. (1989). *Economics and power: an inquiry into human relations and market*. Cambridge: Cambridge University Press.
17. Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1991). Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology*, 40(4), 437-454.
18. Bearden, W. O., Subhash, S., & Teel, J. E. (1982). Sample Size Effects on Chi Square and Other Statistics Used in Evaluating Causal Models. *Journal of Marketing Research*, XIX, 425-430.
19. Bligh, M. C., & Hess, G. D. (2007). The power of leading subtly: Alan Greenspan, rhetorical leadership, and monetary policy. *The Leadership Quarterly*, 18, 87–104.
20. Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Pillai, R. (2011). Romancing leadership: Past, present, and future. *The Leadership Quarterly*, 22, 1058-1077.
21. Blom, M., & Alvesson, M. (2013). Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, xxx, xxx-xxx. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.006>
22. Boothman, N. (2000). *How to Make People Like You*. New York: Workman Publishing.
23. Braiker, H. B. (2004). *Who's pulling your strings?* New York: McGraw-Hill.
24. Brion, S., & Anderson, C. (2013). The loss of power: How illusions of alliance contribute to powerholders' downfall. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 129-139.
25. Brown, M. E., & Gioia, D. A. (2002). Making things click Distributive leadership in an online division of an offline organization. *The Leadership Quarterly*, 13, 397–419.
26. Buchahan, D. A., & Badham, R. J. (2009). *Power, Politics, and Organizational Change. Winning the Turf Game*. London: SAGE.
27. Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First break all the rules: what the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster.
28. Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
29. Bushe, G. R. (1998). Power and the Empowered Organization: The Design of Power in Highly Adaptive Organizations. *Organization Development Practitioner*, 30 (4), 31-43.
30. Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
31. 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). Oxford: Elsevier.
32. Chiozza, G., & Goemans, H. E. (2011). *Leaders and International Conflict*. Cambridge: Cambridge University Press.
33. Chomsky, N. (2002). *Understanding Power*. New York: The New Press.

34. Christian, J. L. (2012). *Philosophy: An Introduction to the Art of Wondering* (11th ed.). Boston: Wadsworth Cengage Learning.
35. Churchill, G.A. (1991). *Marketing Research: Methodological Foundations*. London: The Dryden Press.
36. Cialdini, R. (2001). *Influence: Science and Practice*. (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
37. 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.
38. Clegg, S. R. (2009). Managing Power in Organizations: The Hidden History of Its Constitution. V M. Haugaard & S. R. Clegg (ur.), *The SAGE Handbook of Power* (str. 310-332). London: Sage.
39. Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. London: SAGE Publications Ltd.
40. Cliffe, S. (2013). The Uses (and Abuses) of Influence, An Interview with Robert Cialdini. *Harvard Business Review*, July-August, 91(7-8), 76–81.
41. Coleman, P. T. (2009). A tale of two theories: Implicit theories of power and power-sharing in organizations. V D. Tjosvold & B. Wisse (ur.), *Power and Interdependence in Organizations* (str. 133-150). Cambridge: Cambridge University Press.
42. Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17, 179–189.
43. Combs, J. G., Ketchen, D. J. Jr, Perryman, A. A., & Donahue, M. S. (2007). The Moderating Effect of CEO Power on the Board Composition–Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1299-1323.
44. 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.
45. Couric, K. (2011). *The Best Advice I Ever Got: Lessons from Extraordinary Lives*. New York: Random House.
46. Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21, 211–230.
47. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja, *Teorija in praksa*, 47(4), 819-842.
48. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2013). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian journal of management*.
49. Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2013). What goes around comes around: knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management journal*, Jan. 2013.
50. Černe, M., Penger, S., Dimovski, V., & Marič, M. (2011). Razlike v zaznanju ravni avtentičnosti vodij = Different perceptions of leaders' authenticity levels. *Organizacija prihodnosti : zbornik 30. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*,

Slovenija, Portorož, 23.-25. marec 2011 : proceedings of the 30th International Conference on Organizational Science Development (str. 200-207). Kranj: Moderna organizacija.

51. Černe, M., Škerlavaj, M., Marič, M. (2011). Can leaders be too authentic? : a curvilinear relationship between authentic leadership and employee creativity. V: 1st Israel Organizational Behavior Conference, Tel Aviv, 21-22 December, 2011. *IOBC 2011 : Relational Issues in Management*.
52. Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24, 798-821.
53. De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297–311.
54. De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., Van den Berg, P. T., Van der Weide, J. G., & Wilderom, C. P. M. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly*, 16, 17–38.
55. Diamantopoulos, A. & Siguaw, J.A. (2000). *Introducing LISREL*. London: SAGE Publications.
56. Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14, 729–768.
57. Diefenbach, T. (2009). *Management and the dominance of managers: an inquiry into why and how managers rule our organizations*. New York: Routledge.
58. Diga, M., & Kelleher, T. (2009). Social media use, perceptions of decision-making power, and public relations roles. *Public Relations Review*, 35, 440–442.
59. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Essex: Pearson Education.
60. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A 11-A 22.
61. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
62. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., & Marič, M. (2009). Razvijanje kreativne moči z avtentičnim vodenjem = The development of creative power through authentic leadership. *Zbornik referatov Management, izobraževanje in turizem : kreativno v spremembe* (str. 505-515). Portorož: Turistica, Fakulteta za turistične študije.
63. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Černe, M., Marič, M. & Uhan, M. (2013). *Napredni Management*. Ljubljana: Ekonomika fakulteta.
64. Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: HarperCollins Publishers.
65. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807–834.

66. Ellis, N., Rod, M., Beal, T., & Lindsay, V. (2012). Constructing identities in Indian networks: Discourses of marketing management in inter-organizational relationships. *Industrial Marketing Management*, 41, 402–412.
67. Empson, L. (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 759–781.
68. Endrissat, N., Müller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207-220.
69. Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569–589.
70. Fairholm, G. W. (2009). *Organizational power politics: tactics in organizational leadership* (2nd ed.). Santa Barbara: ABC-CLIO, LLC.
71. Feldman, R. S. (2008). *Understanding Psychology*. (8th ed.). London: McGraw-Hill.
72. Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 195–206.
73. Fields, D.L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25 (3), 195-206.
74. Finn, B. (1995). *Organization. Power and Change*. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag.
75. Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15, 647–661.
76. Foti, R. J., Knee, R. E. Jr., & Backert, R. S. G. (2008). Multi-level implications of framing leadership perceptions as a dynamic process. *The Leadership Quarterly*, 19, 178–194.
77. French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *The bases of social power. Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
78. Fry, D. P. (2007). *Beyond War: The Human Potential for Peace*. Oxford: Oxford University Press.
79. Galbraith, J. K. (1983). *Anatomija moći*. Zagreb: Stvarnost.
80. Gardner, W. I., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behaviour and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33 (3), 270-281.
81. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005) "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
82. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
83. George, B. (2003) *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

84. George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 87(2), 129-138.
85. George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
86. George, W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16-17.
87. Gibson, J. L. (2003). *Organizations: behavior, structure, processes*. (11th ed.) Boston: McGraw-Hill/Irwin.
88. Giessner, S. R., van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2009). License to fail? How leader group prototypicality moderates the effects of leader performance on perceptions of leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20, 434–451.
89. Gilpin, D. R. (2008). Narrating the organizational self: Reframing the role of the news release. *Public Relations Review*, 34, 9–18.
90. Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86-94.
91. Göhler, G. (2009). 'Power to' and 'Power over'. V M. Haugaard & S. R. Clegg (ur.), *The SAGE Handbook of Power* (str. 27-39). London: Sage.
92. Goodwin, C. (1987). A social influence theory of consumer cooperation. *Advances in Consumer Research*, 14, 378-381.
93. Gordon, R. (2009). Power and Legitimacy: From Weber to Contemporary Theory. V M. Haugaard & S. R. Clegg (ur.), *The SAGE Handbook of Power* (str. 256-273). London: Sage.
94. Gordon, R. D. (2002). Conceptualizing leadership with respect to its historical–contextual antecedents to power. *The Leadership Quarterly*, 13, 151–167.
95. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
96. Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
97. Greene, R. (1998). *The 48 Laws of Power*. London: Profile Books.
98. Greve, H. R., & Mitsuhashi, H. (2007). Power and Glory: Concentrated Power in Top Management Teams. *Organization Studies*, 28, 1197-1221.
99. Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
100. Halliday, E. (2009). Knowledge is power: In a world shaped by science, what obligation do scientists have to the public? *Ethics in Science and Environmental Politics*, 9, 25-28.
101. Harter, S., (2002). Authenticity. V C.R. Snyder & S. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.

102. Harvey, P., Martinko, M.J. & Gardner, W.L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1-11.
103. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2009). Of Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Branding. *Organizational Dynamics*, 38(2), 117–130.
104. Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17, 387–397.
105. Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.
106. Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60.
107. Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.
108. Homborstad, S. I. W., & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in Leader–Subordinate Empowerment Expectation: Its Impact on Role Ambiguity and Intrinsic Motivation. *Leadership Quarterly*, 24(2), 363-377.
109. Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20, 90-98.
110. 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.
111. Illia, L., Bonaiuto, M., Pugliese, E., & Van Rekom, J. (2010). Managing membership threats through collective efficacy. *Journal of Business Research*, 64(6), 631–639.
112. Inesi, M. E. (2010). Power and loss aversion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 58–69.
113. Jenkins, R. (2009). The ways and Means of Power: Efficacy and Resources. V M. Haugaard & S. R. Clegg (ur.), *The SAGE Handbook of Power* (str. 140-156). London: Sage.
114. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 646-666.
115. Jones, M. J. (2010). Sources of power and infrastructural conditions in medieval governmental accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 81–94.
116. Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
117. Julien, M., Wright, B., & Zinni, D. M. (2010). Stories from the circle: Leadership lessons learned from aboriginal leaders. *The Leadership Quarterly*, 21, 114–126.
118. Kasper-Fuehrer, E. C., & Ashkanasy, N. M. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, 27, 235–254.

119. Kelman, H. C. (1961). Processes of Opinion Change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.
120. Kenny, D. A. (2014, 6. februar). Measuring Model Fit. Najdeno 9. junija 2014 na spletnem naslovu <http://davidakenny.net/cm/fit.htm>
121. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
122. Kopelman, S. (2009). The effect of culture and power on cooperation in commons dilemmas: Implications for global resource management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 153–163.
123. 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.
124. Krackhardt, D. (1990). Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 342-369.
125. Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors, An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15, 79–102.
126. Kriger, M., & Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions. *The Leadership Quarterly*, 16, 771–806.
127. Ladegaard, H. J. (2011). ‘Doing power’ at work: Responding to male and female management styles in a global business corporation. *Journal of Pragmatics*, 43, 4–19.
128. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.
129. Langton, N. & Robbins, S. P. (2006). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. (Third Canadian Edition). Canada: Pearson Education Canada.
130. Lawler, E. J., & Proell, C. A. (2009). The power process and emotion. V D. Tjosvold & B. Wisse (ur.), *Power and Interdependence in Organizations* (str. 169-185). Cambridge: Cambridge University Press.
131. *Leadership journal to retract five papers from FIU scholar / Retraction Watch*, Najdeno 11. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://retractionwatch.com/2014/02/07/leadership-journal-to-retract-five-papers-from-fiu-scholar/#more-18447>
132. Levine, E. L. (2010). Emotion and power (as social influence): Their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior. *Human Resource Management Review*, 20, 4–17.
133. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161–177.
134. Livi, S., Kenny, D. A., Albright, L., & Pierro, A. (2008). A social relations analysis of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 235–248.

135. Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16, 591–615.
136. 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), Barrett- Koehler, San Francisco.
137. Mamman, A., Kamoche, K., & Bakuwa, R. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review*, 22, 285–302.
138. March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press.
139. Marič, M., & Ferjan, M. (2010). Assertiveness as a determinant of an individual's power. *Človek in organizacija : zbornik 29. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti : proceedings of the 29th International Conference on Organizational Science Development* (str. 869-877). Kranj: Moderna organizacija.
140. Marič, M., & Ferjan, M. (2010). Authentic leaders and their employees' power. *Sci. Pap. Univ. Pardubice, Ser. D Fac. Econ. Adm.*, 2010, 16, 200-212.
141. Marič, M., & Ferjan, M. (2010). Authentic leaders empower. *Zbornik 10th International Conference of Postgraduate Students and Young Scientists in Informatics, Management, Economics and Administration*, IMEA. Šeč.
142. Marič, M., Dimovski, V., Djurica, M., Černe, M., & Djurica, N. (2013). Developing the supervisor's authentic leadership measure. *TTEM – Technics Technologies Education Management*, 8(1), 229-237.
143. Marič, M., Ferjan, M., Dimovski, V., & Černe, M. (2011). Job satisfaction and loyalty to the organization. *Organizacija prihodnosti: zbornik 30. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 23.-25. marec 2011: proceedings of the 30th International Conference on Organizational Science Development* (str. 772-778). Kranj: Moderna organizacija.
144. Marič, M., Gerdej, T., Penger, S., Jereb, E., Žnidaršič, J., & Djurica, N. (2013). Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership. *Organizacija*, 46(2), 55-63.
145. Marič, M., Pavlin, J., & Ferjan, M. (2010). Educational Institution's Image: A Case Study. *Organizacija*, 43(2), 58-65.
146. Marič, M., Žnidaršič, J., & Ferjan, M. (2010). Understanding and knowing my coworkers views and networks as a determinant of power in an organization. *Organizacione nauke i menedžment znanja : zbornik radova: conference proceedings*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
147. 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.
148. Mazutis, D. & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437-457.
149. McIntosh, P., & Luecke, R. A. (2011). *Increase your influence at work*. New York: American Management Association.

150. McKinlay, A. (2010). Performativity and the politics of identity: Putting Butler to work. *Critical Perspectives on Accounting*, 21, 232–242.
151. Means, H. (2001). *Money & Power: The History of Business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
152. Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
153. Mladkova, L. (2013). Leadership and Storytelling. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 75, 83–90.
154. Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2010). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (9th ed.). South-Western: Cengage Learning.
155. Morse, R. S. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 21, 231–245.
156. Moss, S. (2009, 27. april). Fit indices for structural equation modeling. Najdeno 9. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.psych-it.com.au/Psychlopedia/article.asp?id=277>
157. Moss, S. A., Dowling, N., Callanan, J., (2009). Towards an integrated model of leadership and self regulation. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 162-176.
158. Munduate, L., & Medina, F. J. (2009). Organizational change. V D. Tjosvold & B. Wisse (ur.), *Power and Interdependence in Organizations* (str. 262-280). Cambridge: Cambridge University Press.
159. Munro, R. (2009). Actor-Network Theory. V M. Haugaard & S. R. Clegg (ur.), *The SAGE Handbook of Power* (str. 125-139). London: Sage.
160. Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22, 1146-1164.
161. 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.
162. Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2013). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership*, 0(0), 1-19.
163. Nye, J. S. Jr. (2008). *The powers to Lead*. Oxford: Oxford University Press.
164. Oldham, G. R., & Baer, M. (2012). Creativity and the Work Context. V M. Mumford (ur.), *Handbook of Organizational Creativity* (str. 387-420). London: Academic Press, Elsevier.
165. Oldham, G., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
166. Ospina, S., & Foldy, E. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, 21, 292–307.
167. Paunonen, S. V., Lönnqvist, J.-E., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006). Narcissism and emergent leadership in military cadets. *The Leadership Quarterly*, 17, 475–486.

168. Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. *The Leadership Quarterly*, 19, 353–359.
169. 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.
170. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomsko fakulteta.
171. Perrons, R. K. (2009). The open kimono: How Intel balances trust and power to maintain platform leadership. *Research Policy*, 38, 1300–1312.
172. Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomsko fakulteta.
173. Peterson, S. & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.
174. Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power*. Boston: Harvard Business School Press.
175. Pfeffer, J. (2009). Understanding power in organizations. V D. Tjosvold & B. Wisse (ur.), *Power and Interdependence in Organizations* (str. 17-32). Cambridge: Cambridge University Press.
176. Pinchot, E. S. (1992). Balance the Power. *Executive Excellence*, 9 (9), 3–5.
177. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. F. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
178. Popper, M. (2013). Leaders perceived as distant and close. Some implications for psychological theory on leadership. *The Leadership Quarterly*, 24, 1-8.
179. *Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikosti glede na število oseb, ki delajo*, 2011, Najdeno 5. junija 2014 na spletnem naslovu http://www.stat.si/letopis/2013/03_13/03-08-13.html
180. 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.
181. Ragins, B. R. (1989). Power and Gender Congruency Effects in Evaluations of Male and Female Managers. *Journal of Management*, 15(1), 65-76.
182. Rahim, M. A. & Magner, N. R. (1996). Confirmatory Factor Analysis of the Bases of Leader Power: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups. *Multivariate Behavioral Research*, 31 (4), 495-516.
183. Rahim, M. A. (1988). The Development of a Leader Power Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 23, 491–503.
184. Rapport, N. (2009). Power and Identity. V M. Haugaard & S. R. Clegg (ur.), *The SAGE Handbook of Power* (str. 194-209). London: Sage.
185. Rath, T., & Conchie, B. (2008). *Strengths based leadership. Great leaders, teams, and why people follow*. New York: Gallup Press.

186. Ravishankar, M. N., & Pan, S. L. (2008). The influence of organizational identification on organizational knowledge management (KM). *Omega*, 36, 221–234.
187. Rees, R. (1999). Power: an example of its changing nature. *The Canadian Journal of Higher Education*, 29 (1), 27–46.
188. Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16, 547–568.
189. Ritzer, G., & Ryan, J. M. (ur.) (2011). *The Concise Encyclopedia of Sociology*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
190. Rosenbaum, J. E. (1980). Hierarchical and Individual Effects on Earnings. *Industrial Relations*, 19 (1), 1–14.
191. Rosenthal, S. A., & Pitinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617–633.
192. Russell, B. (1962). *Power. A new social analysis*. London: Unwin Books.
193. Schermerhorn, J. R. Jr., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior* (7th ed.) United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
194. Schneider, M. & Somers, M. (2006). Organizations as a complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17, 351–365.
195. Schwartz, B., & Sharpe, K. E. (2006). Practical wisdom: Aristotle meets positive psychology. *Journal of Happiness Studies*, 7(3), 377–395.
196. Schweizer, L., & Patzelt, H. (2012). Employee commitment in the post-acquisition integration process: The effect of integration speed and leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 28, 298–310.
197. Scott, S. G. (1997). Social identification effects in product and process development teams. *J. Eng. Technol. Manage.*, 14, 97–127.
198. Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
199. Senior, B. (2002). *Organisational change* (2nd ed.) Harlow: Prentice Hall.
200. Seyranian, V., & Bligh, M. C. (2008). Presidential charismatic leadership: Exploring the rhetoric of social change. *The Leadership Quarterly*, 19, 54–76.
201. Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 22, 307–315.
202. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
203. Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58, 935–943.
204. Short, J. C., & Palmer, T. B. (2003). Organizational performance referents: An empirical examination of their content and influences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 209–224.

205. Silverstein, B. (2007). *Managing People. Secrets to Leading for New Managers*. E-book: Harper Collins Publishers.
206. Smith, A., Houghton, S. M., Hood, J. N., & Ryman, J. A. (2006). Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance? *Journal of Business Research*, 59, 622–629.
207. Sosik, J. J., & Dinger, S. L. (2007). Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power. *The Leadership Quarterly*, 18, 134–153.
208. Spalding Athletic Library (1917). *Spalding's Boxing Guide*. New York: American Sports Publishing Company.
209. Sparrowe, R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
210. Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
211. Steers, R. M., Sanchez-Runde, C., & Nardon, L. (2012). Leadership in a global context: New directions in research and theory development. *Journal of World Business*, 47, 479-482.
212. Sternberg, R. J. (2008). The WICS approach to leadership: Stories of leadership and the structures and processes that support them. *The Leadership Quarterly*, 19, 360–371.
213. Storr, L. (2004). Leading with Integrity: A Qualitative Research Study. *Journal of Health Organisation and Management*, 18 (6), 415-434.
214. Stralser, S. (2004). *MBA In A Day: What You Would Learn at Top-Tier Business Schools (If You Only Had the Time!)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
215. Sydow, J., Lerch, F., Huxham, C., & Hibbert, P. (2011). A silent cry for leadership: Organizing for leading (in) clusters. *The Leadership Quarterly*, 22, 328–343.
216. Tabachnik, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics (5th Edition)*. Boston: Pearson Education, Inc.
217. Takanashi, K., Ishikawa, J., & Toshihiro, K. (2012). Qualitative and quantitative studies of leadership in multinational settings: Meta-analytic and cross-cultural reviews. *Journal of World Business*, 47, 530-538.
218. Tan, G. (2008). *Success Secrets: Real-Life Stories to Inspire and Motivate*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
219. Tjosvold, D., & Wu, P. (2009). Power in cooperation and competition: Understanding the positive and negative faces of power. V D. Tjosvold & B. Wisse (ur.), *Power and Interdependence in Organizations* (str. 83-100). Cambridge: Cambridge University Press.
220. Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right (5th ed.)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
221. Uhl – Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654–676.

222. Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298–318.
223. Van der Merwe, R., & van Heerden, G. (2009). Finding and utilizing opinion leaders: Social networks and the power of relationships. *S.Afr.J.Bus.Manage.*, 40(3), 65-76.
224. Van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., De Cremer, D. & Hogg, M.A. (2005). Research in leadership, self, and identity: A sample of the present and glimpse of the future. *The Leadership Quarterly*, 16, 495-499.
225. Wagner, J. A. III & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior: securing competitive advantage*. New York: Routledge.
226. Waldman, D. A., & Javidan, M. (2009). Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers and acquisitions. *The Leadership Quarterly*, 20, 130–142.
227. 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.
228. 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.
229. Warner, N. (2007). Screening leadership through Shakespeare: Paradoxes of leader-follower relations in Henry Von film. *The Leadership Quarterly*, 18, 1–15.
230. Whittington, J. L., Pitts, T. T. M., Kageler, W. V., & Goodwin, V. L. (2005). Legacy leadership: The leadership wisdom of the Apostle Paul. *The Leadership Quarterly*, 16, 749–770.
231. Williams, L. J., & O'Boyle, E. Jr. (2011). The Myth of Global Fit Indices and Alternatives for Assessing Latent Variable Relations. *Organizational Research Methods*, 14(2), 350-369.
232. Winter, D. G. (2009). How can power be tamed? V D. Tjosvold & B. Wisse (ur.), *Power and Interdependence in Organizations* (str. 33-51). Cambridge: Cambridge University Press.
233. Wisse, B., & van Knippenberg, D. (2009). Power and self-constructual: How the self affects power processes. V D. Tjosvold & B. Wisse (ur.), *Power and Interdependence in Organizations* (str. 52-66). Cambridge: Cambridge University Press.
234. Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14, 657–692.
235. Zaccaro, S. J., & Horn, Z. N. J. (2003). Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. *The Leadership Quarterly*, 14, 769–806.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik	1
Priloga 2: Izračuni povprečne vrednosti in standardnega odklona za vse spremenljivke uporabljene v raziskavi	5
Priloga 3: Izračun minimalne velikosti vzorca	10
Priloga 4: Izračun Harmanovega testa za vse spremenljivke uporabljene v raziskavi	11
Priloga 5: Izpis iz programa Lisrel 8.80 po obdelavi podatkov za H1	13
Priloga 6: Standardizirana vrednost uteži za H1	38
Priloga 7: T-test uteži za H1	39
Priloga 8: Izpis iz programa Lisrel 8.80 po obdelavi podatkov za H3 in H4	40
Priloga 9: Standardizirana vrednost uteži za H3 in H4	78
Priloga 10: T-test uteži za H3 in H4	79

Priloga 1: Vprašalnik**Avtentično vodenje in moč**

Spoštovani,

v vprašalniku vas sprašujemo o stopnji avtentičnosti vašega nadrejenega, njegovi moči in vaših odzivih. S ciljem, da bi ugotovili povezave, vas prosimo, da rešite spodnji vprašalnik. Pri reševanju vprašalnika **ocenjujte vašega nadrejenega**. Reševanje vprašalnika vam bo vzelo **približno 10 minut**, prosimo, da odgovorite na vsa vprašanja. Naj dodamo, da ni pravilnih, ali napačnih odgovorov, temveč odgovori le odražajo vaše mnenje oz. stališča.

Pri odgovorih **podajte vašo stopnjo strinjanja** tako, da obkrožite rešitev, pri tem upoštevajte lestvico: **1 = sploh ne drži, 2 = ne drži, 3 = niti drži, niti ne drži, 4 = drži, 5 = popolnoma drži**.

Anketa je anonimna!

Izpolnite oz. obkrožite:			
Spol:	1-M 2-Ž	Starost:	_____ let
Zakonski stan	1-samski/a 2-poročen/a 3-razvezan/a 4-vdova/ec 5-izven zakonska zveza		
Stopnja izobrazbe:	1 2 3 4 5 6 7 8		

Delovne izkušnje	_____ let	Doba zaposlitve v podjetju	_____ let
Vrsta zaposlitve	1-nedoločen čas 2- samozaposlen 3-določen čas 4-skrajšani delovni čas 5-drugo _____		
Zaposlitveni status	1-zaposlen v gospodarstvu 2-zaposlen v negospodarstvu 3-podjetnik 4-samostojni podjetnik 5-kmet 6-upokojenec 7-gospodinja 8-dijak, študent 9-drugo _____		
Velikost podjetja (št. zaposlenih)	1-9	10-49	50-249 Nad 250
Ocenite svoj položaj v hierarhiji podjetja / organizacije	1 – zaposleni 2 – nižji management 3 – srednji management 4 – vrhnji management		

1. Vaš nadrejeni	Sploh ne drži	Ne drži	Niti drži, niti ne drži	Drži	Popolnoma drži
1. Moj nadrejeni ima pozitiven odnos do dela in izzivov.	1	2	3	4	5
2. Moj nadrejeni ima jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
3. Moj nadrejeni je iskren.	1	2	3	4	5
4. Moj nadrejeni se ne pretvarja, ne igra.	1	2	3	4	5
5. Moj nadrejeni ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
6. Moj nadrejeni se enostavno prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5
7. Moj nadrejeni je optimističen in ima močno osebno samopodobo – močan »Jaz«.	1	2	3	4	5
8. Moj nadrejeni daje upanje za razvoj situacij in reševanje problemov.	1	2	3	4	5
9. Moj nadrejeni razvija in vliva zaupanje.	1	2	3	4	5
10. Moj nadrejeni ima visoko samozavest.	1	2	3	4	5
11. Moj nadrejeni je primarno osredotočen na iskanje pozitivnih vrednot pri posameznikih (ljudeh).	1	2	3	4	5
12. Kar moj nadrejeni obljubi, tudi naredi – zanj velja rek »dejanja sledijo besedam«.	1	2	3	4	5
13. Moj nadrejeni hitro odmišli negativne, problemske situacije.	1	2	3	4	5
14. Moj nadrejeni deluje kot mentor – spodbuja profesionalni in osebni razvoj posameznikov in skupin.	1	2	3	4	5
15. Moj nadrejeni s svojimi izkušnjami spodbuja k uresničevanju zastavljenih ciljev.	1	2	3	4	5
16. Moj nadrejeni ne čuti potrebe po izpostavljanju samega sebe, ampak je tam zaradi »služenja drugim«.	1	2	3	4	5
17. Pozitivni vpliv mojega nadrejenega povzroči pozitivne premike v drugih in navdih za delo.	1	2	3	4	5
2. Moč	Sploh ne drži	Ne drži	Niti drži, niti ne drži	Drži	Popolnoma drži
18. Moj nadrejeni mi lahko da dobre nasvete o strategijah in politikah, ker ima strokovna znanja na področju upravljanja.	1	2	3	4	5
19. K nadrejenemu pristopam po nasvet o težavah povezanih z delom, ker je ima običajno prav.	1	2	3	4	5
20. Moj nadrejeni ima znanje, da opravi zahtevne naloge.	1	2	3	4	5
21. Moj nadrejeni ima opravljeno specializirano izobraževanje na svojem področju.	1	2	3	4	5

22. Moj nadrejeni nima strokovnega znanja, ki ga jaz potrebujem za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5
23. Raje storim, kar mi nadrejeni naroči, ker ima visoko strokovno znanje.	1	2	3	4	5
24. Moj nadrejeni ima obsežne poklicne izkušnje iz katerih lahko črpa znanje, da mi pomaga opraviti moje delo.	1	2	3	4	5
25. Moj nadrejeni ima prijetno osebnost.	1	2	3	4	5
26. Želim, da bi bil moj nadrejeni zadovoljen z mojim delom, ker hočem biti njegov osebni prijatelj.	1	2	3	4	5
27. Ne želim se identificirati s svojim nadrejenim.	1	2	3	4	5
28. Občudujem svojega nadrejenega, ker obravnava vse osebe pošteno.	1	2	3	4	5
29. Všeč so mi osebnostne lastnosti mojega nadrejenega.	1	2	3	4	5
30. Želim si razviti dober medsebojni odnos z mojim nadrejenim.	1	2	3	4	5
31. Moji nadrejeni ni tip osebe, s katerim bi užival pri delu.	1	2	3	4	5
32. Moj nadrejeni me lahko priporoči za priznanje uspešnosti, če je moja uspešnost še posebej dobra.	1	2	3	4	5
33. Moj nadrejeni lahko obvesti svojega nadrejenega, če je kakovost mojega dela še posebej dobra.	1	2	3	4	5
34. Moj nadrejeni mi lahko zagotovi priložnosti za napredovanje, če je moje delo izjemno.	1	2	3	4	5
35. Moj nadrejeni mi ne more omogočiti povečanja plače, četudi opravljam svoje delo dobro.	1	2	3	4	5
36. Če sem vložil dodaten trud, mi lahko moj nadrejeni to upošteva pri razmisleku o povišanju moje plače.	1	2	3	4	5
37. Moj nadrejeni mi lahko pridobi bonus za dobro oceno uspešnosti.	1	2	3	4	5
38. Moj nadrejeni me lahko priporoči za napredovanje, če bi bila moja uspešnost konstantno nad povprečjem.	1	2	3	4	5
39. Moj nadrejeni lahko izreče disciplinski ukrep zoper mene zaradi neposlušnosti.	1	2	3	4	5
40. Moj nadrejeni me lahko odpusti, če bi bila moja uspešnost stalno pod standardi.	1	2	3	4	5
41. Moj nadrejeni mi lahko da pisni opomin, če je moje delo stalno pod standardi.	1	2	3	4	5

42. Moj nadrejeni me lahko suspendira, če običajno pozno prihajam na delo.	1	2	3	4	5
43. Moj nadrejeni lahko poskrbi za to, da ne dobim povišanja plače, če moje delo ni zadovoljivo.	1	2	3	4	5
44. Moj nadrejeni me lahko odpusti, če zanemarjam svoje dolžnosti.	1	2	3	4	5
45. Moj nadrejeni mi lahko da besedni opomin, če zanemarjam njegove napotke.	1	2	3	4	5
46. Položaj mojega nadrejenega mu daje pravico do usmerjanja mojih aktivnosti po lastni presoji.	1	2	3	4	5
47. Smiselno je, da moj nadrejeni odloča, kaj hoče od mene.	1	2	3	4	5
48. Moj nadrejeni utemeljeno pričakuje moje sodelovanje pri zadevah povezanih z delom.	1	2	3	4	5
49. Položaj mojega nadrejenega mu daje pravico, da pričakuje podporo od mene.	1	2	3	4	5
50. Položaj mojega nadrejenega mu daje pravico, a mu mu ne daje avtoritete za spremenjanje postopkov mojega dela.	1	2	3	4	5
51. Storiti moram, kar moj nadrejeni želi, ker je moj nadrejeni.	1	2	3	4	5
52. Moj nadrejeni ima pravico pričakovati, da izvedem kar mi je naročeno.	1	2	3	4	5
3. Odzivi	Sploh ne drži	Ne drži	Niti drži, niti ne drži	Drži	Popolnoma drži
53. Sprejemam voljo svojega nadrejenega.	1	2	3	4	5
54. Sprejemam stališča svojega nadrejenega.	1	2	3	4	5
55. Sprejemam vrednote svojega nadrejenega.	1	2	3	4	5
56. Sprejemam prepričanja svojega nadrejenega.	1	2	3	4	5
57. S svojim nadrejenim se identificiram.	1	2	3	4	5
58. Sledim zgledu svojega nadrejenega.	1	2	3	4	5
59. Moj nadrejeni mi pomaga, da se počutim bolj sposobnega.	1	2	3	4	5
60. Čutim se povezan s svojim nadrejenim.	1	2	3	4	5
61. Zaupam svojemu nadrejenemu.	1	2	3	4	5
62. Svojega nadrejenega podpiram.	1	2	3	4	5
63. Lojalen sem svojemu nadrejenemu.	1	2	3	4	5
64. Svojemu nadrejenemu ne nasprotujem.	1	2	3	4	5
65. Vem, da moj nadrejeni vedno dela v naše skupno dobro.	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Izračuni povprečne vrednosti in standardnega odklona za vse spremenljivke uporabljene v raziskavi

	N		<i>Aritmetična sredina</i>	<i>Standardni odklon</i>
	<i>Št. odgovorov</i>	<i>Manjkajoče</i>		
<i>Avtentično vodenje</i>				
1. Moj nadrejeni ima pozitiven odnos do dela in izzivov.	1363	0	3,67	,950
2. Moj nadrejeni ima jasno postavljene osebne cilje.	1363	0	3,71	,916
3. Moj nadrejeni je iskren.	1363	0	3,58	,994
4. Moj nadrejeni se ne pretvarja, ne igra.	1363	0	3,57	,992
5. Moj nadrejeni ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1363	0	3,69	,905
6. Moj nadrejeni se enostavno prilagaja spremembam.	1363	0	3,66	,967
7. Moj nadrejeni je optimističen in ima močno osebno samopodobo – močan »Jaz«.	1363	0	3,75	,971
8. Moj nadrejeni daje upanje za razvoj situacij in reševanje problemov.	1363	0	3,68	,940
9. Moj nadrejeni razvija in vliva zaupanje.	1363	0	3,66	,948
10. Moj nadrejeni ima visoko samozavest.	1363	0	3,84	,959
11. Moj nadrejeni je primarno osredotočen na iskanje pozitivnih vrednot pri posameznikih (ljudeh).	1363	0	3,58	,954
12. Kar moj nadrejeni oblubi, tudi naredi – zanj velja rek »dejanja sledijo besedam«.	1363	0	3,62	,969
13. Moj nadrejeni hitro odmisli negativne, problemske situacije.	1363	0	3,51	,961
14. Moj nadrejeni deluje kot mentor – spodbuja profesionalni in osebni razvoj posameznikov in skupin.	1363	0	3,57	,983
15. Moj nadrejeni s svojimi izkušnjami spodbuja k uresničevanju zastavljenih ciljev.	1363	0	3,66	,941

16. Moj nadrejeni ne čuti potrebe po izpostavljanju samega sebe, ampak je tam zaradi »služenja drugim«.	1363	0	3,42	1,018
17. Pozitivni vpliv mojega nadrejenega povzroči pozitivne premike v drugih in navdih za delo.	1363	0	3,47	,959
<i>Moc</i>				
18. Moj nadrejeni mi lahko da dobre nasvete o strategijah in politikah, ker ima strokovna znanja na področju upravljanja.	1363	0	3,50	,897
19. K nadrejenemu pristopam po nasvet o težavah povezanih z delom, ker je ima običajno prav.	1363	0	3,47	,965
20. Moj nadrejeni ima znanje, da opravi zahtevne naloge.	1363	0	3,69	,928
21. Moj nadrejeni ima opravljeno specializirano izobraževanje na svojem področju.	1363	0	3,68	,950
22. Moj nadrejeni nima strokovnega znanja, ki ga jaz potrebujem za opravljanje svojega dela.*	1363	0	2,90	1,183
23. Raje storim, kar mi nadrejeni naroči, ker ima visoko strokovno znanje.	1363	0	3,52	,936
24. Moj nadrejeni ima obsežne poklicne izkušnje iz katerih lahko črpa znanje, da mi pomaga opraviti moje delo.	1363	0	3,61	,928
25. Moj nadrejeni ima prijetno osebnost.	1363	0	3,54	,985
26. Želim, da bi bil moj nadrejeni zadovoljen z mojim delom, ker hočem biti njegov osebni prijatelj.	1363	0	3,14	1,042
27. Ne želim se identificirati s svojim nadrejenim.*	1363	0	2,73	1,002
28. Občudujem svojega nadrejenega, ker obravnava vse osebe pošteno.	1363	0	3,40	,983

29. Všeč so mi osebnostne lastnosti mojega nadrejenega.	1363	0	3,39	,983
30. Želim si razviti dober medsebojni odnos z mojim nadrejenim.	1363	0	3,47	,966
31. Moji nadrejeni ni tip osebe, s katerim bi užival pri delu.*	1363	0	2,90	1,073
32. Moj nadrejeni me lahko priporoči za priznanje uspešnosti, če je moja uspešnost še posebej dobra.	1363	0	3,61	,909
33. Moj nadrejeni lahko obvesti svojega nadrejenega, če je kakovost mojega dela še posebej dobra.	1363	0	3,63	,921
34. Moj nadrejeni mi lahko zagotovi priložnosti za napredovanje, če je moje delo izjemno.	1363	0	3,56	,959
35. Moj nadrejeni mi ne more omogočiti povečanja plače, četudi opravljam svoje delo dobro.*	1363	0	2,74	1,073
36. Če sem vložil dodaten trud, mi lahko moj nadrejeni to upošteva pri razmisleku o povišanju moje plače.	1363	0	3,44	,984
37. Moj nadrejeni mi lahko pridobi bonus za dobro oceno uspešnosti.	1363	0	3,56	,933
38. Moj nadrejeni me lahko priporoči za napredovanje, če bi bila moja uspešnost konstantno nad povprečjem.	1363	0	3,61	,953
39. Moj nadrejeni lahko izreče disciplinski ukrep zoper mene zaradi neposlušnosti.	1363	0	3,65	,927
40. Moj nadrejeni me lahko odpusti, če bi bila moja uspešnost stalno pod standardi.	1363	0	3,48	,994
41. Moj nadrejeni mi lahko da pisni opomin, če je moje delo stalno pod standardi.	1363	0	3,56	,980

42. Moj nadrejeni me lahko suspendira, če običajno pozno prihajam na delo.	1363	0	3,56	,963
43. Moj nadrejeni lahko poskrbi za to, da ne dobim povišanja plače, če moje delo ni zadovoljivo.	1363	0	3,58	,962
44. Moj nadrejeni me lahko odpusti, če zanemarjam svoje dolžnosti.	1363	0	3,53	1,001
45. Moj nadrejeni mi lahko da besedni opomin, če zanemarjam njegove napotke.	1363	0	3,71	,910
46. Položaj mojega nadrejenega mu daje pravico do usmerjanja mojih aktivnosti po lastni presoji.	1363	0	3,59	,939
47. Smiselno je, da moj nadrejeni odloča, kaj hoče od mene.	1363	0	3,70	,869
48. Moj nadrejeni utemeljeno pričakuje moje sodelovanje pri zadevah povezanih z delom.	1363	0	3,74	,869
49. Položaj mojega nadrejenega mu daje pravico, da pričakuje podporo od mene.	1363	0	3,63	,903
50. Položaj mojega nadrejenega mu daje pravico, a mu ne daje avtoritete za spremnjanje postopkov mojega dela.*	1363	0	2,49	,914
51. Storiti moram, kar moj nadrejeni želi, ker je moj nadrejeni.	1363	0	3,64	,916
52. Moj nadrejeni ima pravico pričakovati, da izvedem, kar mi je naročeno.	1363	0	3,79	,870
<i>Odzivi na moč</i>				
53. Sprejemam voljo svojega nadrejenega.	1363	0	3,61	,885
54. Sprejemam stališča svojega nadrejenega.	1363	0	3,48	,898
55. Sprejemam vrednote svojega nadrejenega.	1363	0	3,55	,946
56. Sprejemam prepričanja svojega nadrejenega.	1363	0	3,44	,979

57. S svojim nadrejenim se identificiram.	1363	0	3,19	1,088
58. Sledim zgledu svojega nadrejenega.	1363	0	3,33	1,057
59. Moj nadrejeni mi pomaga, da se počutim bolj sposobnega.	1363	0	3,42	1,043
60. Čutim se povezan s svojim nadrejenim.	1363	0	3,26	1,039
61. Zaupam svojemu nadrejenemu.	1363	0	3,41	,967
62. Svojega nadrejenega podpiram.	1363	0	3,52	,949
63. Lojalen sem svojemu nadrejenemu.	1363	0	3,59	,972
64. Svojemu nadrejenemu ne nasprotujem.	1363	0	3,23	1,039
65. Vem, da moj nadrejeni vedno dela v naše skupno dobro.	1363	0	3,50	,982

*spremenljivka je bila obratno kodirana

Priloga 3: Izračun minimalne velikosti vzorca

Formula za določanje velikosti vzorca

$$n > (t_\alpha * \sigma / d)^2$$

α – stopnja tveganja

t_α - Vrednost spremenljivke t pri tveganju α

σ – standardni odklon za proučevano spremenljivko v statistični množici

n – velikost vzorca

d – dovoljeno odstopanje (dovoljena napaka)

Izračun najmanjše potrebne velikosti vzorca:

$t_\alpha=1,96$ (95% interval zaupanja, $\alpha=0,05$)

$d=0,1$

$\sigma= 1,183$ (največji standardni odklon od vseh spremenljivk v raziskavi)

$$n > (1,96 * \sigma / 0,1)^2$$

Minimalna velikost vzorca mora biti: $n > 537,628$

Vzorec mora biti torej večji od 538 oseb.

Priloga 4: Izračun Harmanovega testa za vse spremenljivke uporabljene v raziskavi

Component	Total Variance Explained			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Initial Eigenvalues			Total	% of Variance	Cumulative %
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	21,370	32,878	32,878	21,370	32,878	32,878
2	4,585	7,054	39,932			
3	2,953	4,543	44,475			
4	2,066	3,179	47,654			
5	1,711	2,633	50,287			
6	1,491	2,293	52,580			
7	1,440	2,215	54,794			
8	1,233	1,897	56,691			
9	1,172	1,803	58,494			
10	1,130	1,739	60,233			
11	1,042	1,603	61,836			
12	,960	1,477	63,313			
13	,917	1,410	64,723			
14	,908	1,397	66,120			
15	,851	1,309	67,429			
16	,784	1,206	68,635			
17	,764	1,176	69,811			
18	,758	1,166	70,977			
19	,746	1,148	72,125			
20	,692	1,064	73,188			
21	,665	1,022	74,211			
22	,653	1,004	75,215			
23	,636	,978	76,193			
24	,603	,928	77,121			
25	,598	,920	78,040			
26	,583	,897	78,937			
27	,547	,842	79,779			
28	,541	,832	80,611			
29	,524	,806	81,417			
30	,506	,779	82,196			
31	,501	,771	82,968			
32	,495	,762	83,730			
33	,471	,724	84,454			
34	,458	,705	85,159			

35	,457	,703	85,863			
36	,449	,691	86,553			
37	,440	,676	87,230			
38	,422	,649	87,878			
39	,415	,638	88,517			
40	,405	,623	89,139			
41	,393	,605	89,744			
42	,378	,581	90,326			
43	,368	,566	90,892			
44	,361	,556	91,447			
45	,352	,542	91,989			
46	,334	,514	92,503			
47	,329	,506	93,009			
48	,326	,501	93,510			
49	,317	,487	93,997			
50	,314	,484	94,480			
51	,299	,460	94,940			
52	,295	,453	95,394			
53	,278	,428	95,822			
54	,264	,406	96,228			
55	,260	,400	96,628			
56	,256	,394	97,021			
57	,243	,373	97,395			
58	,241	,371	97,765			
59	,227	,349	98,115			
60	,222	,342	98,457			
61	,215	,331	98,788			
62	,208	,320	99,108			
63	,197	,303	99,411			
64	,197	,302	99,714			
65	,186	,286	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Priloga 5: Izpis iz programa Lisrel 8.80 po obdelavi podatkov za H1

DATE: 3/13/2014

TIME: 12:37

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Users\miham\Desktop\ef dr 2014\novi dr\preražuni hipotez\NOVI LISREL\H1\h1.SPJ:

Raw Data from file 'C:\Users\miham\Desktop\ef dr 2014\novi dr\preražuni hipotez\NOVI LISREL\H1\h1a.psf'

Latent Variables STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI AV

Relationships

VAR00018 = STROKO

VAR00019 = STROKO

VAR00020 = STROKO

VAR00021 = STROKO

VAR00023 = STROKO

VAR00024 = STROKO

VAR00025 = REFERE

VAR00026 = REFERE

VAR00028 = REFERE

VAR00029 = REFERE

VAR00030 = REFERE

VAR00032 = NAGRADI

VAR00033 = NAGRADI

VAR00034 = NAGRADI

VAR00036 = NAGRADI

VAR00037 = NAGRADI

VAR00038 = NAGRADI

VAR00039 = PRISILI

VAR00040 = PRISILI
 VAR00041 = PRISILI
 VAR00042 = PRISILI
 VAR00043 = PRISILI
 VAR00044 = PRISILI
 VAR00046 = LEGITI
 VAR00047 = LEGITI
 VAR00048 = LEGITI
 VAR00049 = LEGITI
 VAR00051 = LEGITI
 VAR00052 = LEGITI
 VAR00001 = AV
 VAR00002 = AV
 VAR00005 = AV
 VAR00006 = AV
 VAR00007 = AV
 VAR00008 = AV
 VAR00009 = AV
 VAR00010 = AV
 VAR00011 = AV
 VAR00012 = AV
 VAR00013 = AV
 VAR00014 = AV
 VAR00015 = AV
 VAR00016 = AV
 VAR00017 = AV
 STROKO = AV
 REFERE = AV
 NAGRADI = AV
 PRISILI = AV
 LEGITI = AV
 Options ME=ML ND=3 IT=1000 SC EF WP AD=OFF
 Lisrel Output
 Set the Error Variance of REZULT to 0.00
 Path Diagram
 End of Problem

Covariance Matrix

	VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026
VAR00028	VAR00029							

VAR00018	0.804
VAR00019	0.546 0.932
VAR00020	0.490 0.591 0.861
VAR00021	0.401 0.414 0.541 0.902
VAR00023	0.352 0.420 0.379 0.410 0.877
VAR00024	0.447 0.479 0.476 0.402 0.480 0.862

VAR00025	0.362	0.476	0.401	0.311	0.323	0.504	0.970
VAR00026	0.272	0.354	0.264	0.222	0.286	0.356	0.478 1.087
VAR00028	0.380	0.456	0.400	0.343	0.373	0.421	0.496 0.421 0.967
VAR00029	0.375	0.467	0.427	0.338	0.372	0.440	0.539 0.451 0.666 0.966
VAR00030	0.307	0.408	0.403	0.286	0.339	0.353	0.443 0.373 0.441 0.561
VAR00032	0.289	0.294	0.342	0.329	0.255	0.285	0.301 0.203 0.287 0.267
VAR00033	0.260	0.294	0.328	0.310	0.267	0.265	0.255 0.134 0.243 0.243
VAR00034	0.292	0.282	0.303	0.336	0.293	0.274	0.257 0.221 0.300 0.270
VAR00036	0.219	0.239	0.245	0.237	0.271	0.224	0.218 0.215 0.264 0.269
VAR00037	0.310	0.309	0.314	0.300	0.267	0.273	0.252 0.193 0.295 0.269
VAR00038	0.259	0.307	0.284	0.313	0.277	0.276	0.238 0.196 0.284 0.270
VAR00039	0.219	0.230	0.241	0.294	0.251	0.218	0.180 0.170 0.226 0.202
VAR00040	0.187	0.202	0.202	0.241	0.234	0.266	0.194 0.218 0.237 0.223
VAR00041	0.232	0.191	0.190	0.258	0.226	0.227	0.163 0.162 0.183 0.169
VAR00042	0.217	0.224	0.203	0.286	0.262	0.253	0.199 0.194 0.225 0.228
VAR00043	0.193	0.187	0.201	0.259	0.222	0.220	0.199 0.188 0.172 0.167
VAR00044	0.206	0.204	0.195	0.213	0.283	0.241	0.200 0.195 0.244 0.204
VAR00046	0.234	0.258	0.242	0.226	0.253	0.289	0.229 0.185 0.196 0.250
VAR00047	0.261	0.303	0.315	0.251	0.257	0.307	0.244 0.215 0.272 0.284
VAR00048	0.232	0.261	0.269	0.212	0.254	0.263	0.245 0.129 0.209 0.221
VAR00049	0.327	0.340	0.319	0.286	0.305	0.287	0.270 0.243 0.300 0.280
VAR00051	0.216	0.251	0.228	0.210	0.287	0.247	0.206 0.205 0.194 0.246
VAR00052	0.230	0.222	0.241	0.180	0.231	0.267	0.225 0.143 0.202 0.196
VAR00001	0.444	0.440	0.430	0.351	0.287	0.369	0.408 0.230 0.357 0.357
VAR00002	0.434	0.428	0.425	0.356	0.290	0.367	0.411 0.239 0.368 0.379
VAR00005	0.351	0.405	0.384	0.341	0.325	0.378	0.420 0.260 0.426 0.422
VAR00006	0.353	0.399	0.394	0.349	0.306	0.391	0.408 0.250 0.394 0.388
VAR00007	0.366	0.397	0.379	0.313	0.283	0.367	0.369 0.229 0.351 0.370
VAR00008	0.400	0.443	0.412	0.351	0.304	0.413	0.430 0.227 0.413 0.397
VAR00009	0.378	0.448	0.397	0.299	0.303	0.382	0.469 0.265 0.439 0.440
VAR00010	0.374	0.375	0.370	0.334	0.288	0.332	0.358 0.150 0.302 0.319
VAR00011	0.376	0.427	0.384	0.344	0.344	0.398	0.447 0.302 0.434 0.464
VAR00012	0.399	0.467	0.426	0.363	0.351	0.417	0.470 0.310 0.476 0.465
VAR00013	0.375	0.401	0.346	0.326	0.291	0.358	0.402 0.282 0.404 0.406
VAR00014	0.427	0.479	0.457	0.387	0.393	0.463	0.462 0.307 0.493 0.522
VAR00015	0.425	0.456	0.449	0.363	0.322	0.441	0.454 0.293 0.429 0.465
VAR00016	0.319	0.350	0.305	0.318	0.304	0.345	0.389 0.326 0.423 0.449
VAR00017	0.443	0.484	0.439	0.355	0.373	0.432	0.469 0.352 0.483 0.512

Covariance Matrix

VAR00030 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039
VAR00040 VAR00041

-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
VAR00030	0.933						
VAR00032	0.306	0.826					
VAR00033	0.291	0.520	0.848				
VAR00034	0.309	0.462	0.484	0.920			
VAR00036	0.210	0.314	0.261	0.409	0.967		
VAR00037	0.258	0.385	0.377	0.426	0.574	0.871	

VAR00038	0.274	0.388	0.417	0.464	0.453	0.616	0.908			
VAR00039	0.240	0.297	0.302	0.326	0.261	0.353	0.412	0.858		
VAR00040	0.240	0.222	0.209	0.276	0.360	0.321	0.328	0.492	0.987	
VAR00041	0.184	0.236	0.257	0.318	0.323	0.337	0.337	0.467	0.572	0.960
VAR00042	0.223	0.230	0.186	0.297	0.322	0.316	0.313	0.400	0.561	0.613
VAR00043	0.215	0.270	0.270	0.331	0.390	0.371	0.385	0.396	0.475	0.524
VAR00044	0.225	0.221	0.213	0.289	0.360	0.315	0.303	0.361	0.574	0.463
VAR00046	0.232	0.204	0.229	0.251	0.324	0.292	0.279	0.283	0.343	0.322
VAR00047	0.251	0.243	0.229	0.266	0.243	0.265	0.235	0.273	0.276	0.257
VAR00048	0.281	0.271	0.303	0.259	0.237	0.269	0.257	0.283	0.251	0.251
VAR00049	0.293	0.268	0.273	0.321	0.261	0.295	0.291	0.302	0.264	0.286
VAR00051	0.208	0.172	0.158	0.207	0.224	0.226	0.210	0.262	0.320	0.265
VAR00052	0.223	0.222	0.215	0.244	0.206	0.225	0.221	0.241	0.227	0.231
VAR00001	0.333	0.299	0.296	0.306	0.214	0.298	0.275	0.196	0.166	0.179
VAR00002	0.351	0.308	0.282	0.304	0.215	0.277	0.271	0.210	0.176	0.164
VAR00005	0.367	0.283	0.250	0.276	0.242	0.294	0.258	0.192	0.162	0.129
VAR00006	0.329	0.298	0.278	0.299	0.204	0.257	0.282	0.187	0.147	0.148
VAR00007	0.317	0.261	0.239	0.227	0.190	0.252	0.253	0.189	0.156	0.122
VAR00008	0.351	0.267	0.266	0.249	0.220	0.285	0.267	0.193	0.175	0.162
VAR00009	0.385	0.283	0.264	0.249	0.229	0.246	0.245	0.211	0.166	0.131
VAR00010	0.334	0.277	0.263	0.252	0.226	0.271	0.239	0.199	0.158	0.150
VAR00011	0.375	0.262	0.240	0.294	0.259	0.298	0.301	0.196	0.184	0.169
VAR00012	0.382	0.297	0.278	0.288	0.266	0.299	0.295	0.194	0.196	0.166
VAR00013	0.289	0.203	0.175	0.267	0.206	0.261	0.226	0.165	0.177	0.133
VAR00014	0.396	0.298	0.292	0.293	0.231	0.278	0.259	0.194	0.180	0.145
VAR00015	0.370	0.303	0.266	0.260	0.195	0.259	0.277	0.217	0.179	0.169
VAR00016	0.319	0.264	0.233	0.282	0.216	0.286	0.267	0.200	0.208	0.151
VAR00017	0.402	0.278	0.264	0.292	0.216	0.299	0.267	0.217	0.219	0.198

Covariance Matrix

VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00046 VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00051
VAR00052 VAR00001

-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
VAR00042	0.927									
VAR00043	0.553	0.925								
VAR00044	0.571	0.551	1.003							
VAR00046	0.317	0.354	0.386	0.882						
VAR00047	0.298	0.249	0.279	0.405	0.754					
VAR00048	0.234	0.260	0.295	0.357	0.419	0.755				
VAR00049	0.292	0.263	0.288	0.355	0.371	0.427	0.815			
VAR00051	0.285	0.266	0.308	0.324	0.320	0.255	0.297	0.840		
VAR00052	0.245	0.259	0.272	0.273	0.299	0.351	0.280	0.409	0.756	
VAR00001	0.203	0.212	0.194	0.233	0.267	0.269	0.312	0.213	0.284	0.903
VAR00002	0.206	0.229	0.176	0.225	0.262	0.235	0.298	0.191	0.275	0.661
VAR00005	0.201	0.158	0.145	0.175	0.246	0.223	0.267	0.180	0.223	0.467
VAR00006	0.221	0.184	0.171	0.178	0.262	0.220	0.251	0.206	0.226	0.466
VAR00007	0.173	0.177	0.208	0.219	0.234	0.212	0.279	0.226	0.228	0.485
VAR00008	0.200	0.182	0.205	0.221	0.263	0.270	0.272	0.217	0.242	0.485
VAR00009	0.193	0.171	0.166	0.196	0.277	0.228	0.277	0.191	0.246	0.475

VAR00010	0.206	0.212	0.191	0.217	0.243	0.226	0.251	0.206	0.244	0.417
VAR00011	0.185	0.191	0.188	0.210	0.263	0.225	0.269	0.184	0.228	0.441
VAR00012	0.207	0.206	0.215	0.243	0.309	0.243	0.281	0.223	0.252	0.466
VAR00013	0.184	0.179	0.165	0.202	0.227	0.180	0.260	0.202	0.209	0.371
VAR00014	0.215	0.175	0.200	0.232	0.301	0.250	0.302	0.214	0.252	0.451
VAR00015	0.209	0.187	0.190	0.188	0.272	0.255	0.280	0.233	0.277	0.483
VAR00016	0.189	0.150	0.177	0.157	0.215	0.198	0.223	0.199	0.183	0.315
VAR00017	0.216	0.193	0.180	0.228	0.283	0.249	0.278	0.205	0.238	0.469

Covariance Matrix

	VAR00002	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013
--	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
VAR00002	0.838									
VAR00005	0.480	0.819								
VAR00006	0.486	0.538	0.935							
VAR00007	0.473	0.423	0.549	0.943						
VAR00008	0.462	0.443	0.506	0.582	0.883					
VAR00009	0.476	0.483	0.484	0.499	0.628	0.898				
VAR00010	0.455	0.400	0.428	0.539	0.504	0.518	0.920			
VAR00011	0.429	0.469	0.446	0.395	0.479	0.541	0.434	0.911		
VAR00012	0.448	0.486	0.475	0.437	0.499	0.520	0.423	0.613	0.938	
VAR00013	0.376	0.396	0.399	0.355	0.431	0.431	0.332	0.481	0.499	0.924
VAR00014	0.440	0.495	0.450	0.395	0.489	0.521	0.352	0.541	0.565	0.555
VAR00015	0.472	0.434	0.411	0.409	0.485	0.505	0.423	0.456	0.512	0.433
VAR00016	0.310	0.366	0.369	0.252	0.339	0.379	0.230	0.427	0.421	0.408
VAR00017	0.464	0.450	0.451	0.367	0.445	0.503	0.373	0.479	0.503	0.465

Covariance Matrix

	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017
--	----------	----------	----------	----------

-----	-----	-----	-----	-----
VAR00014	0.967			
VAR00015	0.602	0.885		
VAR00016	0.501	0.483	1.036	
VAR00017	0.603	0.552	0.539	0.919

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	STROKO	REFERE	NAGRADI	PRISILI	LEGITI
--	--------	--------	---------	---------	--------

-----	-----	-----	-----	-----	-----
VAR00018	0	0	0	0	0
VAR00019	1	0	0	0	0
VAR00020	2	0	0	0	0

VAR00021	3	0	0	0	0
VAR00023	4	0	0	0	0
VAR00024	5	0	0	0	0
VAR00025	0	0	0	0	0
VAR00026	0	6	0	0	0
VAR00028	0	7	0	0	0
VAR00029	0	8	0	0	0
VAR00030	0	9	0	0	0
VAR00032	0	0	0	0	0
VAR00033	0	0	10	0	0
VAR00034	0	0	11	0	0
VAR00036	0	0	12	0	0
VAR00037	0	0	13	0	0
VAR00038	0	0	14	0	0
VAR00039	0	0	0	0	0
VAR00040	0	0	0	15	0
VAR00041	0	0	0	16	0
VAR00042	0	0	0	17	0
VAR00043	0	0	0	18	0
VAR00044	0	0	0	19	0
VAR00046	0	0	0	0	0
VAR00047	0	0	0	0	20
VAR00048	0	0	0	0	21
VAR00049	0	0	0	0	22
VAR00051	0	0	0	0	23
VAR00052	0	0	0	0	24

LAMBDA-X

AV

VAR00001 25
VAR00002 26
VAR00005 27
VAR00006 28
VAR00007 29
VAR00008 30
VAR00009 31
VAR00010 32
VAR00011 33
VAR00012 34
VAR00013 35
VAR00014 36
VAR00015 37
VAR00016 38
VAR00017 39

GAMMA

AV

STROKO 40
REFERE 41
NAGRADI 42
PRISILI 43
LEGITI 44

PSI

STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI

45 46 47 48 49

THETA-EPS

VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
VAR00028 VAR00029

50 51 52 53 54 55 56 57 58 59

THETA-EPS

VAR00030 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039
VAR00040 VAR00041

60 61 62 63 64 65 66 67 68 69

THETA-EPS

VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00046 VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00051
VAR00052

70 71 72 73 74 75 76 77 78

THETA-DELTA

VAR00001 VAR00002 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010
VAR00011 VAR00012

79 80 81 82 83 84 85 86 87 88

THETA-DELTA

VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017

89 90 91 92 93

Number of Iterations = 21

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI

VAR00018	0.675	--	--	--	--
VAR00019	0.758	--	--	--	--
	(0.026)				
	29.170				
VAR00020	0.740	--	--	--	--
	(0.025)				
	29.683				
VAR00021	0.626	--	--	--	--
	(0.026)				
	24.105				
VAR00023	0.576	--	--	--	--
	(0.026)				
	22.374				
VAR00024	0.674	--	--	--	--
	(0.025)				
	26.760				
VAR00025	--	0.703	--	--	--
VAR00026	--	0.563	--	--	--
	(0.030)				
	18.636				
VAR00028	--	0.760	--	--	--
	(0.029)				
	26.430				
VAR00029	--	0.818	--	--	--
	(0.029)				
	28.228				
VAR00030	--	0.648	--	--	--
	(0.028)				
	23.081				
VAR00032	--	--	0.610	--	--
VAR00033	--	--	0.610	--	--
	(0.029)				
	21.390				
VAR00034	--	--	0.667	--	--
	(0.030)				
	22.304				
VAR00036	--	--	0.619	--	--
	(0.030)				
	20.464				
VAR00037	--	--	0.734	--	--
	(0.030)				

	24.657
VAR00038	- - - - 0.730 - - -
	(0.030)
	24.162
VAR00039	- - - - 0.578 - -
VAR00040	- - - - 0.749 - -
	(0.034)
	22.325
VAR00041	- - - - 0.749 - -
	(0.033)
	22.553
VAR00042	- - - - 0.778 - -
	(0.033)
	23.416
VAR00043	- - - - 0.701 - -
	(0.032)
	21.792
VAR00044	- - - - 0.714 - -
	(0.033)
	21.446
VAR00046	- - - - - 0.580
VAR00047	- - - - - 0.635
	(0.031)
	20.782
VAR00048	- - - - - 0.630
	(0.030)
	20.673
VAR00049	- - - - - 0.615
	(0.031)
	19.807
VAR00051	- - - - - 0.518
	(0.030)
	17.186
VAR00052	- - - - - 0.533
	(0.029)
	18.301

LAMBDA-X

	AV
<hr/>	
VAR00001	0.680
	(0.023)
	30.109
VAR00002	0.674
	(0.022)
	31.279
VAR00005	0.661
	(0.021)
	30.972

VAR00006	0.669
	(0.023)
	28.727
VAR00007	0.638
	(0.024)
	26.886
VAR00008	0.704
	(0.022)
	32.086
VAR00009	0.722
	(0.022)
	32.844
VAR00010	0.609
	(0.024)
	25.690
VAR00011	0.695
	(0.023)
	30.830
VAR00012	0.726
	(0.023)
	32.060
VAR00013	0.620
	(0.024)
	26.221
VAR00014	0.741
	(0.023)
	32.314
VAR00015	0.703
	(0.022)
	31.972
VAR00016	0.572
	(0.026)
	22.124
VAR00017	0.710
	(0.023)
	31.542

GAMMA

AV	
<hr/>	
STROKO	0.850
	(0.031)
	27.321
REFERE	0.813
	(0.033)
	24.576
NAGRADI	0.617
	(0.033)
	18.630

PRISILI 0.423

(0.032)

13.226

LEGITI 0.638

(0.036)

17.735

Covariance Matrix of ETA and KSI

STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI AV

STROKO 1.000

REFERE 0.691 1.000

NAGRADI 0.524 0.501 1.000

PRISILI 0.360 0.344 0.261 1.000

LEGITI 0.542 0.518 0.393 0.270 1.000

AV 0.850 0.813 0.617 0.423 0.638 1.000

PHI

AV

1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI

0.277 0.339 0.620 0.821 0.593

(0.022) (0.028) (0.049) (0.068) (0.053)

12.724 12.336 12.735 12.021 11.193

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI

0.723 0.661 0.380 0.179 0.407

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI

0.723 0.661 0.380 0.179 0.407

THETA-EPS

VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
VAR00028 VAR00029

0.348	0.358	0.313	0.510	0.545	0.408	0.476	0.770	0.389	0.296
(0.016)	(0.017)	(0.015)	(0.021)	(0.022)	(0.018)	(0.021)	(0.031)	(0.019)	(0.016)
22.370	21.526	21.114	23.928	24.382	22.947	22.501	24.692	20.907	18.174

THETA-EPS

VAR00030	VAR00032	VAR00033	VAR00034	VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039		
VAR00040	VAR00041								

0.513	0.454	0.476	0.475	0.584	0.332	0.375	0.525	0.427	0.399
(0.022)	(0.020)	(0.021)	(0.021)	(0.025)	(0.017)	(0.018)	(0.022)	(0.020)	(0.019)
23.272	22.904	23.060	22.451	23.549	19.747	20.530	23.893	21.500	21.172

THETA-EPS

VAR00042	VAR00043	VAR00044	VAR00046	VAR00047	VAR00048	VAR00049	VAR00051		
VAR00052									

0.321	0.434	0.493	0.545	0.352	0.358	0.436	0.572	0.473	
(0.016)	(0.020)	(0.022)	(0.024)	(0.017)	(0.017)	(0.020)	(0.024)	(0.020)	
19.482	22.147	22.495	23.099	20.490	20.678	21.870	23.824	23.183	

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026		
VAR00028	VAR00029								

0.567	0.616	0.636	0.434	0.378	0.526	0.509	0.291	0.598	0.693
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

VAR00030	VAR00032	VAR00033	VAR00034	VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039		
VAR00040	VAR00041								

0.450	0.451	0.439	0.484	0.397	0.619	0.587	0.389	0.568	0.584
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

VAR00042	VAR00043	VAR00044	VAR00046	VAR00047	VAR00048	VAR00049	VAR00051		
VAR00052									

0.653	0.531	0.508	0.382	0.534	0.526	0.464	0.319	0.375	
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--

THETA-DELTA

VAR00001	VAR00002	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010		
VAR00011	VAR00012								

0.440	0.384	0.381	0.488	0.536	0.387	0.377	0.550	0.428	0.412
(0.018)	(0.016)	(0.016)	(0.020)	(0.021)	(0.016)	(0.016)	(0.022)	(0.017)	(0.017)

24.721 24.550 24.597 24.899 25.102 24.419 24.285 25.217 24.618 24.424

THETA-DELTA

VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017

0.540 0.418 0.390 0.709 0.415
(0.021) (0.017) (0.016) (0.028) (0.017)
25.167 24.380 24.438 25.494 24.509

Squared Multiple Correlations for X - Variables

VAR00001 VAR00002 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010
VAR00011 VAR00012

0.513 0.542 0.534 0.478 0.432 0.562 0.581 0.402 0.531 0.561

Squared Multiple Correlations for X - Variables

VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017

0.416 0.568 0.559 0.315 0.548

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 897

Minimum Fit Function Chi-Square = 5939.149 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 6714.136 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 5817.136

90 Percent Confidence Interval for NCP = (5560.234 ; 6081.276)

Minimum Fit Function Value = 4.361

Population Discrepancy Function Value (F0) = 4.271

90 Percent Confidence Interval for F0 = (4.082 ; 4.465)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0690

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0675 ; 0.0706)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.000

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 5.066

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (4.878 ; 5.260)

ECVI for Saturated Model = 1.454

ECVI for Independence Model = 123.993

Chi-Square for Independence Model with 946 Degrees of Freedom = 168790.053

Independence AIC = 168878.053

Model AIC = 6900.136

Saturated AIC = 1980.000

Independence CAIC = 169151.621

Model CAIC = 7478.358

Saturated CAIC = 8135.269

Normed Fit Index (NFI) = 0.965

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.968

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.915

Comparative Fit Index (CFI) = 0.970

Incremental Fit Index (IFI) = 0.970

Relative Fit Index (RFI) = 0.963

Critical N (CN) = 229.977

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0671

Standardized RMR = 0.0750

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.817

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.798

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.740

Standardized Solution

LAMBDA-Y

STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI

VAR00018	0.675	- - - - -
VAR00019	0.758	- - - - -
VAR00020	0.740	- - - - -
VAR00021	0.626	- - - - -
VAR00023	0.576	- - - - -
VAR00024	0.674	- - - - -
VAR00025	-- 0.703	- - - - -
VAR00026	-- 0.563	- - - - -
VAR00028	-- 0.760	- - - - -
VAR00029	-- 0.818	- - - - -
VAR00030	-- 0.648	- - - - -
VAR00032	-- -- 0.610	- - - -
VAR00033	-- -- 0.610	- - - -
VAR00034	-- -- 0.667	- - - -
VAR00036	-- -- 0.619	- - - -
VAR00037	-- -- 0.734	- - - -
VAR00038	-- -- 0.730	- - - -
VAR00039	-- -- -- 0.578	- - -
VAR00040	-- -- -- 0.749	- - -
VAR00041	-- -- -- 0.749	- - -
VAR00042	-- -- -- 0.778	- - -
VAR00043	-- -- -- 0.701	- - -
VAR00044	-- -- -- 0.714	- - -
VAR00046	-- -- -- -- 0.580	- - - -

VAR00047	--	--	--	--	--	0.635
VAR00048	--	--	--	--	--	0.630
VAR00049	--	--	--	--	--	0.615
VAR00051	--	--	--	--	--	0.518
VAR00052	--	--	--	--	--	0.533

LAMBDA-X

AV

VAR00001	0.680
VAR00002	0.674
VAR00005	0.661
VAR00006	0.669
VAR00007	0.638
VAR00008	0.704
VAR00009	0.722
VAR00010	0.609
VAR00011	0.695
VAR00012	0.726
VAR00013	0.620
VAR00014	0.741
VAR00015	0.703
VAR00016	0.572
VAR00017	0.710

GAMMA

AV

STROKO	0.850
REFERE	0.813
NAGRADI	0.617
PRISILI	0.423
LEGITI	0.638

Correlation Matrix of ETA and KSI

STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI AV

STROKO	1.000					
REFERE	0.691	1.000				
NAGRADI	0.524	0.501	1.000			
PRISILI	0.360	0.344	0.261	1.000		
LEGITI	0.542	0.518	0.393	0.270	1.000	
AV	0.850	0.813	0.617	0.423	0.638	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI

0.277 0.339 0.620 0.821 0.593

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

AV

STROKO 0.850
REFERE 0.813
NAGRADI 0.617
PRISILI 0.423
LEGITI 0.638

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI

VAR00018 0.753 - - - - -
VAR00019 0.785 - - - - -
VAR00020 0.798 - - - - -
VAR00021 0.659 - - - - -
VAR00023 0.615 - - - - -
VAR00024 0.726 - - - - -
VAR00025 - - 0.714 - - - -
VAR00026 - - 0.540 - - - -
VAR00028 - - 0.773 - - - -
VAR00029 - - 0.833 - - - -
VAR00030 - - 0.671 - - - -
VAR00032 - - - 0.672 - - -
VAR00033 - - - 0.662 - - -
VAR00034 - - - 0.695 - - -
VAR00036 - - - 0.630 - - -
VAR00037 - - - 0.786 - - -
VAR00038 - - - 0.766 - - -
VAR00039 - - - - 0.624 - -
VAR00040 - - - - 0.754 - -
VAR00041 - - - - 0.764 - -
VAR00042 - - - - 0.808 - -
VAR00043 - - - - 0.729 - -
VAR00044 - - - - 0.713 - -
VAR00046 - - - - - 0.618
VAR00047 - - - - - 0.731
VAR00048 - - - - - 0.725
VAR00049 - - - - - 0.681
VAR00051 - - - - - 0.565

VAR00052 - - - - - 0.612

LAMBDA-X

AV

VAR00001 0.716
VAR00002 0.736
VAR00005 0.731
VAR00006 0.691
VAR00007 0.657
VAR00008 0.750
VAR00009 0.762
VAR00010 0.634
VAR00011 0.728
VAR00012 0.749
VAR00013 0.645
VAR00014 0.753
VAR00015 0.748
VAR00016 0.562
VAR00017 0.741

GAMMA

AV

STROKO 0.850
REFERE 0.813
NAGRADI 0.617
PRISILI 0.423
LEGITI 0.638

Correlation Matrix of ETA and KSI

STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI AV

STROKO 1.000
REFERE 0.691 1.000
NAGRADI 0.524 0.501 1.000
PRISILI 0.360 0.344 0.261 1.000
LEGITI 0.542 0.518 0.393 0.270 1.000
AV 0.850 0.813 0.617 0.423 0.638 1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI

0.277 0.339 0.620 0.821 0.593

THETA-EPS

VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
VAR00028 VAR00029

0.433 0.384 0.364 0.566 0.622 0.474 0.491 0.709 0.402 0.307

THETA-EPS

VAR00030 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039
VAR00040 VAR00041

0.550 0.549 0.561 0.516 0.603 0.381 0.413 0.611 0.432 0.416

THETA-EPS

VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00046 VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00051
VAR00052

0.347 0.469 0.492 0.618 0.466 0.474 0.536 0.681 0.625

THETA-DELTA

VAR00001 VAR00002 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010
VAR00011 VAR00012

0.487 0.458 0.466 0.522 0.568 0.438 0.419 0.598 0.469 0.439

THETA-DELTA

VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017

0.584 0.432 0.441 0.685 0.452

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

AV

STROKO 0.850
REFERE 0.813
NAGRADI 0.617
PRISILI 0.423
LEGITI 0.638

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

AV

STROKO 0.850

(0.031)

27.321

REFERE 0.813

(0.033)

24.576

NAGRADI 0.617

(0.033)

18.630

PRISILI 0.423

(0.032)

13.226

LEGITI 0.638

(0.036)

17.735

BETA*BETA' is not Pos. Def., Stability Index cannot be Computed

Total Effects of ETA on Y

STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI

VAR00018 0.675 - - - - -

VAR00019 0.758 - - - - -

(0.026)

29.170

VAR00020 0.740 - - - - -

(0.025)

29.683

VAR00021 0.626 - - - - -

(0.026)

24.105

VAR00023 0.576 - - - - -

(0.026)

22.374

VAR00024 0.674 - - - - -

(0.025)

26.760

VAR00025 - - 0.703 - - - -

VAR00026 - - 0.563 - - - -

(0.030)

18.636

VAR00028 - - 0.760 - - - -

(0.029)

26.430

VAR00029 - - 0.818 - - - -

(0.029)

28.228

VAR00030	---	0.648	- - - - -
		(0.028)	
		23.081	
VAR00032	- - -	0.610	- - - -
VAR00033	- - -	0.610	- - - -
		(0.029)	
		21.390	
VAR00034	- - - -	0.667	- - - -
		(0.030)	
		22.304	
VAR00036	- - - -	0.619	- - - -
		(0.030)	
		20.464	
VAR00037	- - - -	0.734	- - - -
		(0.030)	
		24.657	
VAR00038	- - - -	0.730	- - - -
		(0.030)	
		24.162	
VAR00039	- - - -	0.578	- -
VAR00040	- - - -	0.749	- -
		(0.034)	
		22.325	
VAR00041	- - - -	0.749	- -
		(0.033)	
		22.553	
VAR00042	- - - -	0.778	- -
		(0.033)	
		23.416	
VAR00043	- - - -	0.701	- -
		(0.032)	
		21.792	
VAR00044	- - - -	0.714	- -
		(0.033)	
		21.446	
VAR00046	- - - - -	0.580	
VAR00047	- - - - -	0.635	
		(0.031)	
		20.782	
VAR00048	- - - - -	0.630	
		(0.030)	
		20.673	
VAR00049	- - - - -	0.615	
		(0.031)	
		19.807	
VAR00051	- - - - -	0.518	
		(0.030)	
		17.186	
VAR00052	- - - - -	0.533	
		(0.029)	

18.301

Total Effects of KSI on Y

	AV
<hr/>	
VAR00018	0.574
	(0.021)
	27.321
VAR00019	0.644
	(0.023)
	28.559
VAR00020	0.629
	(0.022)
	29.059
VAR00021	0.532
	(0.022)
	23.709
VAR00023	0.490
	(0.022)
	22.050
VAR00024	0.573
	(0.022)
	26.244
VAR00025	0.571
	(0.023)
	24.576
VAR00026	0.457
	(0.025)
	18.646
VAR00028	0.618
	(0.023)
	26.593
VAR00029	0.665
	(0.023)
	28.686
VAR00030	0.527
	(0.023)
	23.127
VAR00032	0.376
	(0.020)
	18.630
VAR00033	0.376
	(0.020)
	18.463
VAR00034	0.411
	(0.022)
	19.050
VAR00036	0.382
	(0.021)

	17.853
VAR00037	0.453 (0.022)
	20.527
VAR00038	0.450 (0.022)
	20.213
VAR00039	0.244 (0.018)
	13.226
VAR00040	0.317 (0.022)
	14.080
VAR00041	0.317 (0.022)
	14.139
VAR00042	0.329 (0.023)
	14.357
VAR00043	0.296 (0.021)
	13.940
VAR00044	0.302 (0.022)
	13.847
VAR00046	0.370 (0.021)
	17.735
VAR00047	0.405 (0.020)
	19.897
VAR00048	0.402 (0.020)
	19.793
VAR00049	0.392 (0.021)
	18.990
VAR00051	0.330 (0.020)
	16.613
VAR00052	0.340 (0.019)
	17.624

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

AV

STROKO 0.850
REFERE 0.813
NAGRADI 0.617
PRISILI 0.423
LEGITI 0.638

Standardized Total Effects of ETA on Y

STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI

VAR00018 0.675 -- - - -
VAR00019 0.758 -- - - -
VAR00020 0.740 -- - - -
VAR00021 0.626 -- - - -
VAR00023 0.576 -- - - -
VAR00024 0.674 -- - - -
VAR00025 -- 0.703 -- - - -
VAR00026 -- 0.563 -- - - -
VAR00028 -- 0.760 -- - - -
VAR00029 -- 0.818 -- - - -
VAR00030 -- 0.648 -- - - -
VAR00032 -- - - 0.610 -- - -
VAR00033 -- - - 0.610 -- - -
VAR00034 -- - - 0.667 -- - -
VAR00036 -- - - 0.619 -- - -
VAR00037 -- - - 0.734 -- - -
VAR00038 -- - - 0.730 -- - -
VAR00039 -- - - - 0.578 --
VAR00040 -- - - - 0.749 --
VAR00041 -- - - - 0.749 --
VAR00042 -- - - - 0.778 --
VAR00043 -- - - - 0.701 --
VAR00044 -- - - - 0.714 --
VAR00046 -- - - - - 0.580
VAR00047 -- - - - - 0.635
VAR00048 -- - - - - 0.630
VAR00049 -- - - - - 0.615
VAR00051 -- - - - - 0.518
VAR00052 -- - - - - 0.533

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

STROKO REFERE NAGRADI PRISILI LEGITI

VAR00018 0.753 -- - - -
VAR00019 0.785 -- - - -
VAR00020 0.798 -- - - -
VAR00021 0.659 -- - - -

VAR00023	0.615	--	--	--	--	--
VAR00024	0.726	--	--	--	--	--
VAR00025	--	0.714	--	--	--	--
VAR00026	--	0.540	--	--	--	--
VAR00028	--	0.773	--	--	--	--
VAR00029	--	0.833	--	--	--	--
VAR00030	--	0.671	--	--	--	--
VAR00032	--	--	0.672	--	--	--
VAR00033	--	--	0.662	--	--	--
VAR00034	--	--	0.695	--	--	--
VAR00036	--	--	0.630	--	--	--
VAR00037	--	--	0.786	--	--	--
VAR00038	--	--	0.766	--	--	--
VAR00039	--	--	--	0.624	--	--
VAR00040	--	--	--	0.754	--	--
VAR00041	--	--	--	0.764	--	--
VAR00042	--	--	--	0.808	--	--
VAR00043	--	--	--	0.729	--	--
VAR00044	--	--	--	0.713	--	--
VAR00046	--	--	--	--	0.618	--
VAR00047	--	--	--	--	0.731	--
VAR00048	--	--	--	--	0.725	--
VAR00049	--	--	--	--	0.681	--
VAR00051	--	--	--	--	0.565	--
VAR00052	--	--	--	--	0.612	--

Standardized Total Effects of KSI on Y

	AV

VAR00018	0.574
VAR00019	0.644
VAR00020	0.629
VAR00021	0.532
VAR00023	0.490
VAR00024	0.573
VAR00025	0.571
VAR00026	0.457
VAR00028	0.618
VAR00029	0.665
VAR00030	0.527
VAR00032	0.376
VAR00033	0.376
VAR00034	0.411
VAR00036	0.382
VAR00037	0.453
VAR00038	0.450
VAR00039	0.244
VAR00040	0.317
VAR00041	0.317

VAR00042 0.329
VAR00043 0.296
VAR00044 0.302
VAR00046 0.370
VAR00047 0.405
VAR00048 0.402
VAR00049 0.392
VAR00051 0.330
VAR00052 0.340

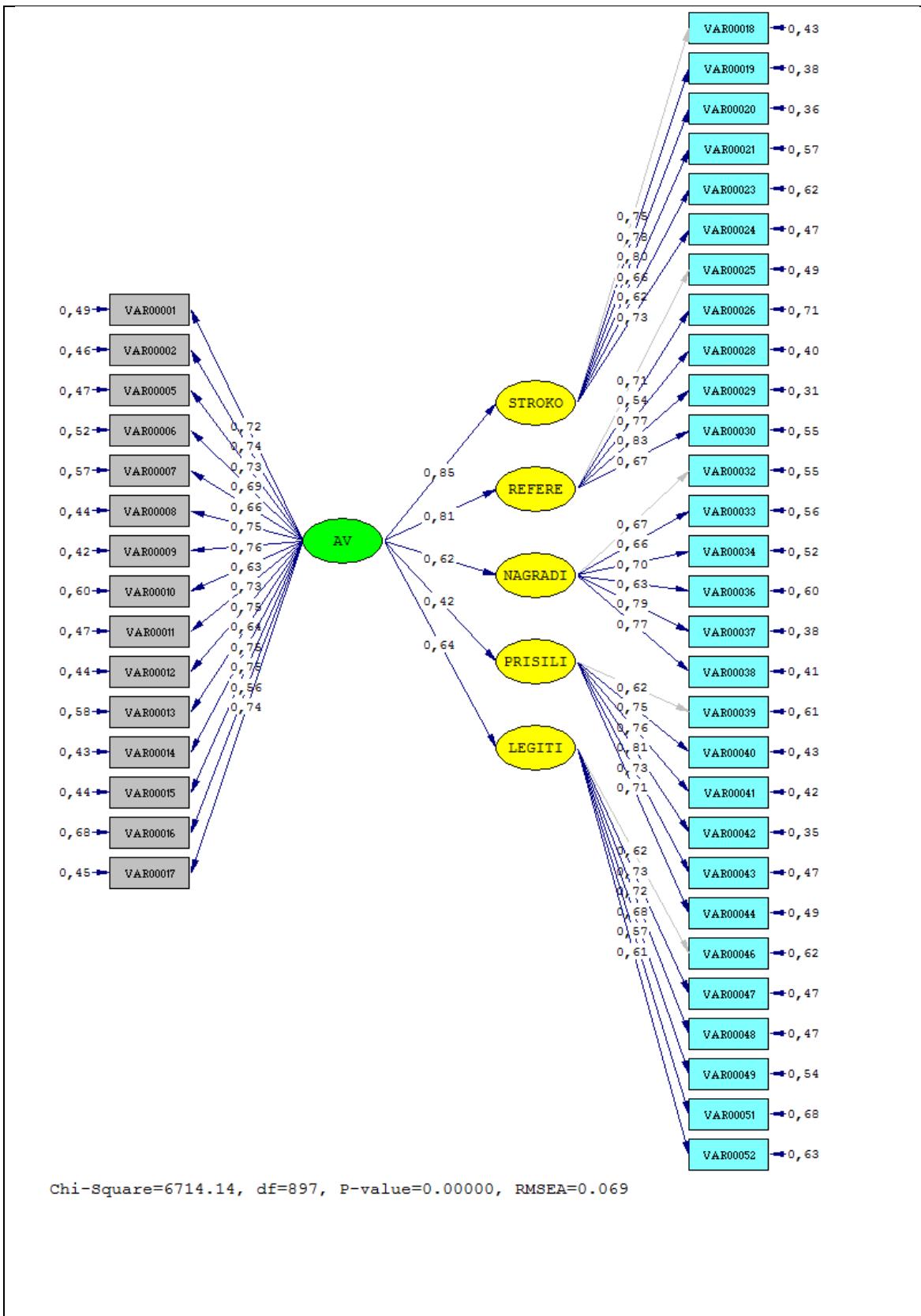
Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

AV

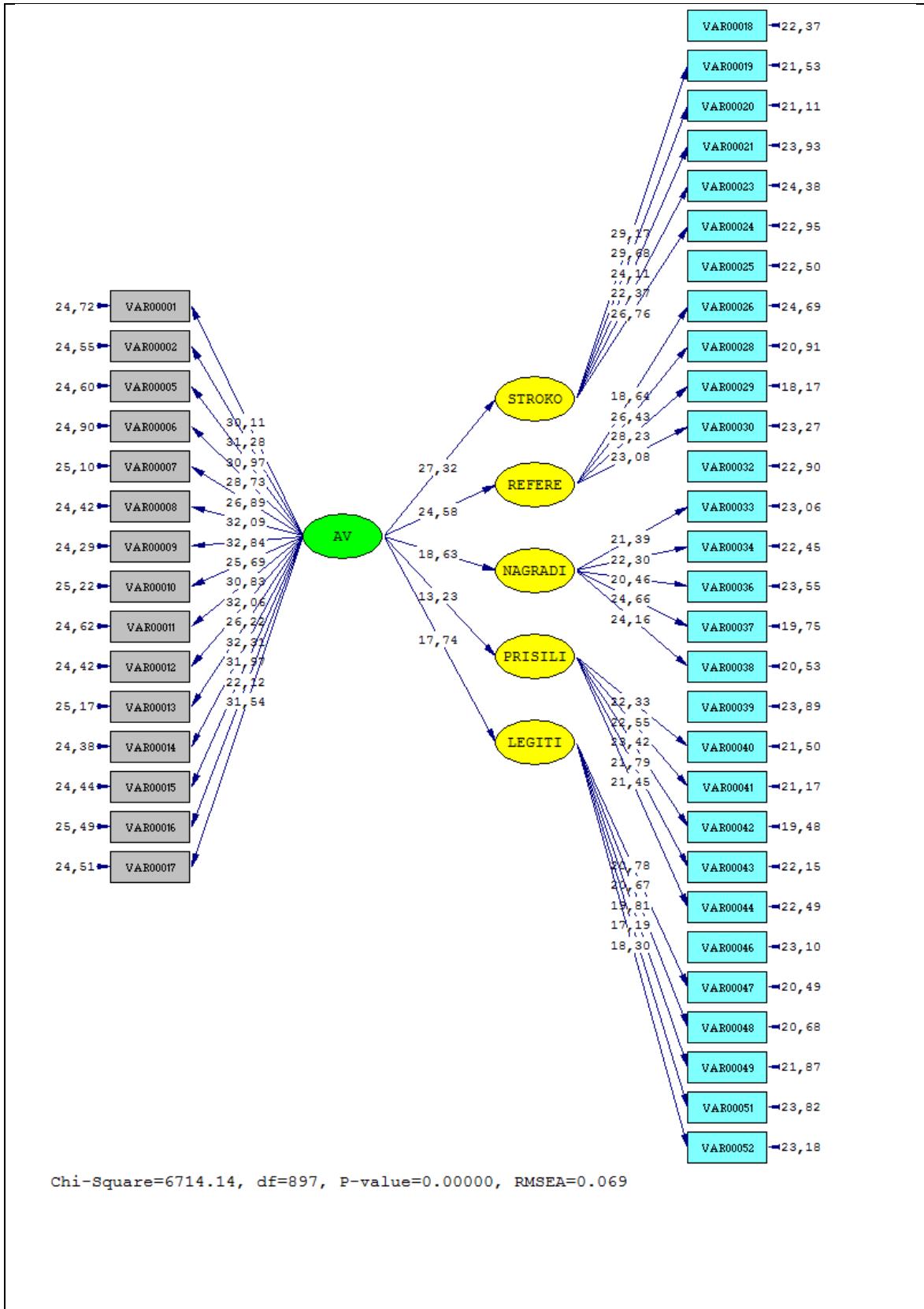
VAR00018 0.641
VAR00019 0.667
VAR00020 0.678
VAR00021 0.561
VAR00023 0.523
VAR00024 0.617
VAR00025 0.580
VAR00026 0.439
VAR00028 0.628
VAR00029 0.677
VAR00030 0.545
VAR00032 0.414
VAR00033 0.408
VAR00034 0.429
VAR00036 0.388
VAR00037 0.485
VAR00038 0.473
VAR00039 0.264
VAR00040 0.319
VAR00041 0.323
VAR00042 0.342
VAR00043 0.308
VAR00044 0.301
VAR00046 0.394
VAR00047 0.466
VAR00048 0.462
VAR00049 0.434
VAR00051 0.360
VAR00052 0.390

Time used: 0.469 Seconds

Priloga 6: Standardizirana vrednost uteži za H1



Priloga 7: T-test uteži za H1



Priloga 8: Izpis iz programa Lisrel 8.80 po obdelavi podatkov za H3 in H4

DATE: 6/ 1/2014

TIME: 18:25

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Users\miham\Desktop\h3inh4_skupi\h3inh4.SPJ:

Raw Data from file 'C:\Users\miham\Desktop\h3inh4_skupi\h3inh4.psf'

Latent Variables STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI SAMOREG

SAMOZAV

Relationships

VAR00018 = STROKO

VAR00019 = STROKO

VAR00020 = STROKO

VAR00021 = STROKO

VAR00023 = STROKO

VAR00024 = STROKO

VAR00025 = NAGRAD

VAR00026 = NAGRAD

VAR00028 = NAGRAD

VAR00029 = NAGRAD

VAR00030 = NAGRAD

VAR00032 = REFERI

VAR00033 = REFERI

VAR00034 = REFERI

VAR00036 = REFERI

VAR00037 = REFERI

VAR00038 = REFERI

VAR00039 = PRISILI

VAR00040 = PRISILI
VAR00041 = PRISILI
VAR00042 = PRISILI
VAR00043 = PRISILI
VAR00044 = PRISILI
VAR00046 = LEGITI
VAR00047 = LEGITI
VAR00048 = LEGITI
VAR00049 = LEGITI
VAR00051 = LEGITI
VAR00052 = LEGITI
VAR00053 = UPOSTE
VAR00054 = UPOSTE
VAR00055 = UPOSTE
VAR00057 = IDENTI
VAR00058 = IDENTI
VAR00059 = IDENTI
VAR00060 = IDENTI
VAR00061 = PONOTRI
VAR00062 = PONOTRI
VAR00063 = PONOTRI
VAR00001 = SAMOREG
VAR00002 = SAMOREG
VAR00005 = SAMOREG
VAR00006 = SAMOREG
VAR00007 = SAMOREG
VAR00008 = SAMOREG
VAR00009 = SAMOREG
VAR00010 = SAMOREG
VAR00011 = SAMOZAV
VAR00012 = SAMOZAV
VAR00013 = SAMOZAV
VAR00014 = SAMOZAV
VAR00015 = SAMOZAV
VAR00016 = SAMOZAV
VAR00017 = SAMOZAV
UPOSTE = NAGRAD PRISILI LEGITI
IDENTI = REFERI LEGITI
PONOTRI = STROKO LEGITI
STROKO = SAMOZAV
NAGRAD = SAMOREG
REFERI = SAMOZAV
PRISILI = SAMOREG
LEGITI = SAMOREG SAMOZAV
Options ME=ML ND=3 IT=1000 SC EF WP AD=OFF
Lisrel Output
Set the Error Variance of REZULT to 0.00
Path Diagram
End of Problem

Covariance Matrix

VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
VAR00028 VAR00029

VAR00018	0.804									
VAR00019	0.546	0.932								
VAR00020	0.490	0.591	0.861							
VAR00021	0.401	0.414	0.541	0.902						
VAR00023	0.352	0.420	0.379	0.410	0.877					
VAR00024	0.447	0.479	0.476	0.402	0.480	0.862				
VAR00025	0.362	0.476	0.401	0.311	0.323	0.504	0.970			
VAR00026	0.272	0.354	0.264	0.222	0.286	0.356	0.478	1.087		
VAR00028	0.380	0.456	0.400	0.343	0.373	0.421	0.496	0.421	0.967	
VAR00029	0.375	0.467	0.427	0.338	0.372	0.440	0.539	0.451	0.666	0.966
VAR00030	0.307	0.408	0.403	0.286	0.339	0.353	0.443	0.373	0.441	0.561
VAR00032	0.289	0.294	0.342	0.329	0.255	0.285	0.301	0.203	0.287	0.267
VAR00033	0.260	0.294	0.328	0.310	0.267	0.265	0.255	0.134	0.243	0.243
VAR00034	0.292	0.282	0.303	0.336	0.293	0.274	0.257	0.221	0.300	0.270
VAR00036	0.219	0.239	0.245	0.237	0.271	0.224	0.218	0.215	0.264	0.269
VAR00037	0.310	0.309	0.314	0.300	0.267	0.273	0.252	0.193	0.295	0.269
VAR00038	0.259	0.307	0.284	0.313	0.277	0.276	0.238	0.196	0.284	0.270
VAR00039	0.219	0.230	0.241	0.294	0.251	0.218	0.180	0.170	0.226	0.202
VAR00040	0.187	0.202	0.202	0.241	0.234	0.266	0.194	0.218	0.237	0.223
VAR00041	0.232	0.191	0.190	0.258	0.226	0.227	0.163	0.162	0.183	0.169
VAR00042	0.217	0.224	0.203	0.286	0.262	0.253	0.199	0.194	0.225	0.228
VAR00043	0.193	0.187	0.201	0.259	0.222	0.220	0.199	0.188	0.172	0.167
VAR00044	0.206	0.204	0.195	0.213	0.283	0.241	0.200	0.195	0.244	0.204
VAR00046	0.234	0.258	0.242	0.226	0.253	0.289	0.229	0.185	0.196	0.250
VAR00047	0.261	0.303	0.315	0.251	0.257	0.307	0.244	0.215	0.272	0.284
VAR00048	0.232	0.261	0.269	0.212	0.254	0.263	0.245	0.129	0.209	0.221
VAR00049	0.327	0.340	0.319	0.286	0.305	0.287	0.270	0.243	0.300	0.280
VAR00051	0.216	0.251	0.228	0.210	0.287	0.247	0.206	0.205	0.194	0.246
VAR00052	0.230	0.222	0.241	0.180	0.231	0.267	0.225	0.143	0.202	0.196
VAR00053	0.310	0.351	0.314	0.244	0.264	0.288	0.286	0.201	0.287	0.306
VAR00054	0.252	0.286	0.276	0.253	0.259	0.270	0.270	0.176	0.318	0.283
VAR00055	0.262	0.298	0.286	0.235	0.236	0.288	0.306	0.204	0.373	0.363
VAR00057	0.250	0.290	0.282	0.258	0.257	0.307	0.336	0.369	0.440	0.435
VAR00058	0.279	0.344	0.320	0.292	0.291	0.332	0.366	0.307	0.479	0.461
VAR00059	0.310	0.367	0.356	0.328	0.316	0.411	0.428	0.306	0.486	0.480
VAR00060	0.308	0.359	0.358	0.319	0.272	0.353	0.385	0.386	0.481	0.497
VAR00061	0.353	0.405	0.384	0.294	0.247	0.356	0.433	0.295	0.407	0.434
VAR00062	0.366	0.409	0.398	0.296	0.256	0.369	0.403	0.249	0.365	0.402
VAR00063	0.286	0.341	0.349	0.278	0.241	0.314	0.345	0.220	0.345	0.354
VAR00001	0.444	0.440	0.430	0.351	0.287	0.369	0.408	0.230	0.357	0.357
VAR00002	0.434	0.428	0.425	0.356	0.290	0.367	0.411	0.239	0.368	0.379
VAR00005	0.351	0.405	0.384	0.341	0.325	0.378	0.420	0.260	0.426	0.422
VAR00006	0.353	0.399	0.394	0.349	0.306	0.391	0.408	0.250	0.394	0.388

VAR00007	0.366	0.397	0.379	0.313	0.283	0.367	0.369	0.229	0.351	0.370
VAR00008	0.400	0.443	0.412	0.351	0.304	0.413	0.430	0.227	0.413	0.397
VAR00009	0.378	0.448	0.397	0.299	0.303	0.382	0.469	0.265	0.439	0.440
VAR00010	0.374	0.375	0.370	0.334	0.288	0.332	0.358	0.150	0.302	0.319
VAR00011	0.376	0.427	0.384	0.344	0.344	0.398	0.447	0.302	0.434	0.464
VAR00012	0.399	0.467	0.426	0.363	0.351	0.417	0.470	0.310	0.476	0.465
VAR00013	0.375	0.401	0.346	0.326	0.291	0.358	0.402	0.282	0.404	0.406
VAR00014	0.427	0.479	0.457	0.387	0.393	0.463	0.462	0.307	0.493	0.522
VAR00015	0.425	0.456	0.449	0.363	0.322	0.441	0.454	0.293	0.429	0.465
VAR00016	0.319	0.350	0.305	0.318	0.304	0.345	0.389	0.326	0.423	0.449
VAR00017	0.443	0.484	0.439	0.355	0.373	0.432	0.469	0.352	0.483	0.512

Covariance Matrix

 VAR00030 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039
 VAR00040 VAR00041

VAR00030	0.933									
VAR00032	0.306	0.826								
VAR00033	0.291	0.520	0.848							
VAR00034	0.309	0.462	0.484	0.920						
VAR00036	0.210	0.314	0.261	0.409	0.967					
VAR00037	0.258	0.385	0.377	0.426	0.574	0.871				
VAR00038	0.274	0.388	0.417	0.464	0.453	0.616	0.908			
VAR00039	0.240	0.297	0.302	0.326	0.261	0.353	0.412	0.858		
VAR00040	0.240	0.222	0.209	0.276	0.360	0.321	0.328	0.492	0.987	
VAR00041	0.184	0.236	0.257	0.318	0.323	0.337	0.337	0.467	0.572	0.960
VAR00042	0.223	0.230	0.186	0.297	0.322	0.316	0.313	0.400	0.561	0.613
VAR00043	0.215	0.270	0.270	0.331	0.390	0.371	0.385	0.396	0.475	0.524
VAR00044	0.225	0.221	0.213	0.289	0.360	0.315	0.303	0.361	0.574	0.463
VAR00046	0.232	0.204	0.229	0.251	0.324	0.292	0.279	0.283	0.343	0.322
VAR00047	0.251	0.243	0.229	0.266	0.243	0.265	0.235	0.273	0.276	0.257
VAR00048	0.281	0.271	0.303	0.259	0.237	0.269	0.257	0.283	0.251	0.251
VAR00049	0.293	0.268	0.273	0.321	0.261	0.295	0.291	0.302	0.264	0.286
VAR00051	0.208	0.172	0.158	0.207	0.224	0.226	0.210	0.262	0.320	0.265
VAR00052	0.223	0.222	0.215	0.244	0.206	0.225	0.221	0.241	0.227	0.231
VAR00053	0.281	0.236	0.198	0.239	0.236	0.249	0.257	0.239	0.209	0.174
VAR00054	0.261	0.220	0.173	0.228	0.224	0.223	0.241	0.185	0.208	0.177
VAR00055	0.295	0.217	0.161	0.207	0.228	0.242	0.229	0.181	0.203	0.141
VAR00057	0.279	0.225	0.129	0.227	0.284	0.253	0.230	0.132	0.250	0.157
VAR00058	0.326	0.225	0.186	0.267	0.268	0.262	0.248	0.166	0.189	0.154
VAR00059	0.346	0.270	0.242	0.275	0.261	0.283	0.273	0.189	0.233	0.189
VAR00060	0.368	0.253	0.218	0.265	0.245	0.266	0.265	0.159	0.223	0.148
VAR00061	0.378	0.268	0.251	0.244	0.232	0.285	0.253	0.192	0.179	0.161
VAR00062	0.388	0.281	0.267	0.265	0.195	0.240	0.239	0.182	0.170	0.122
VAR00063	0.331	0.272	0.238	0.232	0.206	0.233	0.214	0.192	0.186	0.128
VAR00001	0.333	0.299	0.296	0.306	0.214	0.298	0.275	0.196	0.166	0.179
VAR00002	0.351	0.308	0.282	0.304	0.215	0.277	0.271	0.210	0.176	0.164
VAR00005	0.367	0.283	0.250	0.276	0.242	0.294	0.258	0.192	0.162	0.129
VAR00006	0.329	0.298	0.278	0.299	0.204	0.257	0.282	0.187	0.147	0.148

VAR00007	0.317	0.261	0.239	0.227	0.190	0.252	0.253	0.189	0.156	0.122
VAR00008	0.351	0.267	0.266	0.249	0.220	0.285	0.267	0.193	0.175	0.162
VAR00009	0.385	0.283	0.264	0.249	0.229	0.246	0.245	0.211	0.166	0.131
VAR00010	0.334	0.277	0.263	0.252	0.226	0.271	0.239	0.199	0.158	0.150
VAR00011	0.375	0.262	0.240	0.294	0.259	0.298	0.301	0.196	0.184	0.169
VAR00012	0.382	0.297	0.278	0.288	0.266	0.299	0.295	0.194	0.196	0.166
VAR00013	0.289	0.203	0.175	0.267	0.206	0.261	0.226	0.165	0.177	0.133
VAR00014	0.396	0.298	0.292	0.293	0.231	0.278	0.259	0.194	0.180	0.145
VAR00015	0.370	0.303	0.266	0.260	0.195	0.259	0.277	0.217	0.179	0.169
VAR00016	0.319	0.264	0.233	0.282	0.216	0.286	0.267	0.200	0.208	0.151
VAR00017	0.402	0.278	0.264	0.292	0.216	0.299	0.267	0.217	0.219	0.198

Covariance Matrix

VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00046 VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00051
 VAR00052 VAR00053

-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
VAR00042	0.927									
VAR00043	0.553	0.925								
VAR00044	0.571	0.551	1.003							
VAR00046	0.317	0.354	0.386	0.882						
VAR00047	0.298	0.249	0.279	0.405	0.754					
VAR00048	0.234	0.260	0.295	0.357	0.419	0.755				
VAR00049	0.292	0.263	0.288	0.355	0.371	0.427	0.815			
VAR00051	0.285	0.266	0.308	0.324	0.320	0.255	0.297	0.840		
VAR00052	0.245	0.259	0.272	0.273	0.299	0.351	0.280	0.409	0.756	
VAR00053	0.213	0.200	0.183	0.196	0.252	0.230	0.256	0.271	0.304	0.784
VAR00054	0.214	0.194	0.236	0.190	0.208	0.209	0.220	0.154	0.217	0.488
VAR00055	0.203	0.213	0.211	0.171	0.198	0.164	0.190	0.168	0.169	0.432
VAR00057	0.214	0.197	0.216	0.122	0.190	0.049	0.148	0.183	0.077	0.329
VAR00058	0.209	0.176	0.201	0.174	0.230	0.095	0.213	0.143	0.115	0.347
VAR00059	0.225	0.204	0.239	0.236	0.261	0.175	0.253	0.150	0.153	0.355
VAR00060	0.251	0.189	0.187	0.175	0.253	0.126	0.245	0.155	0.127	0.339
VAR00061	0.193	0.173	0.208	0.211	0.263	0.243	0.276	0.163	0.236	0.390
VAR00062	0.187	0.169	0.183	0.223	0.262	0.249	0.274	0.186	0.280	0.397
VAR00063	0.190	0.199	0.216	0.231	0.268	0.247	0.266	0.200	0.268	0.382
VAR00001	0.203	0.212	0.194	0.233	0.267	0.269	0.312	0.213	0.284	0.358
VAR00002	0.206	0.229	0.176	0.225	0.262	0.235	0.298	0.191	0.275	0.331
VAR00005	0.201	0.158	0.145	0.175	0.246	0.223	0.267	0.180	0.223	0.317
VAR00006	0.221	0.184	0.171	0.178	0.262	0.220	0.251	0.206	0.226	0.329
VAR00007	0.173	0.177	0.208	0.219	0.234	0.212	0.279	0.226	0.228	0.319
VAR00008	0.200	0.182	0.205	0.221	0.263	0.270	0.272	0.217	0.242	0.296
VAR00009	0.193	0.171	0.166	0.196	0.277	0.228	0.277	0.191	0.246	0.310
VAR00010	0.206	0.212	0.191	0.217	0.243	0.226	0.251	0.206	0.244	0.292
VAR00011	0.185	0.191	0.188	0.210	0.263	0.225	0.269	0.184	0.228	0.282
VAR00012	0.207	0.206	0.215	0.243	0.309	0.243	0.281	0.223	0.252	0.328
VAR00013	0.184	0.179	0.165	0.202	0.227	0.180	0.260	0.202	0.209	0.285
VAR00014	0.215	0.175	0.200	0.232	0.301	0.250	0.302	0.214	0.252	0.345
VAR00015	0.209	0.187	0.190	0.188	0.272	0.255	0.280	0.233	0.277	0.338
VAR00016	0.189	0.150	0.177	0.157	0.215	0.198	0.223	0.199	0.183	0.254

VAR00017 0.216 0.193 0.180 0.228 0.283 0.249 0.278 0.205 0.238 0.334

Covariance Matrix

VAR00054 VAR00055 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061 VAR00062
VAR00063 VAR00001

	VAR00054	0.806	VAR00055	0.588	0.894	VAR00057	0.430	0.560	1.183	VAR00058	0.456	0.562	0.778	1.117	VAR00059	0.462	0.526	0.622	0.795	1.088	VAR00060	0.386	0.474	0.627	0.684	0.734	1.080	VAR00061	0.360	0.393	0.426	0.518	0.578	0.618	0.935	VAR00062	0.335	0.373	0.326	0.430	0.475	0.483	0.651	0.900	VAR00063	0.307	0.317	0.321	0.407	0.448	0.481	0.564	0.654	0.944	VAR00001	0.257	0.238	0.197	0.240	0.324	0.322	0.434	0.419	0.356	0.903	VAR00002	0.248	0.258	0.252	0.262	0.337	0.324	0.425	0.413	0.340	0.661	VAR00005	0.295	0.327	0.315	0.370	0.398	0.413	0.425	0.398	0.341	0.467	VAR00006	0.261	0.278	0.338	0.366	0.383	0.379	0.418	0.386	0.370	0.466	VAR00007	0.242	0.241	0.255	0.305	0.325	0.307	0.378	0.379	0.346	0.485	VAR00008	0.266	0.298	0.289	0.344	0.390	0.359	0.435	0.433	0.380	0.485	VAR00009	0.275	0.312	0.328	0.391	0.426	0.397	0.445	0.427	0.370	0.475	VAR00010	0.244	0.256	0.239	0.301	0.318	0.314	0.354	0.358	0.333	0.417	VAR00011	0.291	0.309	0.349	0.378	0.426	0.406	0.384	0.385	0.327	0.441	VAR00012	0.297	0.329	0.371	0.420	0.434	0.422	0.442	0.426	0.348	0.466	VAR00013	0.266	0.285	0.338	0.365	0.366	0.347	0.332	0.340	0.282	0.371	VAR00014	0.301	0.347	0.372	0.400	0.457	0.469	0.426	0.408	0.338	0.451	VAR00015	0.298	0.317	0.303	0.351	0.424	0.408	0.408	0.387	0.326	0.483	VAR00016	0.281	0.302	0.361	0.350	0.380	0.358	0.281	0.266	0.231	0.315	VAR00017	0.307	0.310	0.343	0.368	0.428	0.441	0.418	0.378	0.326	0.469
--	----------	-------	----------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Covariance Matrix

VAR00002 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011
VAR00012 VAR00013

	VAR00002	0.838	VAR00005	0.480	0.819	VAR00006	0.486	0.538	0.935	VAR00007	0.473	0.423	0.549	0.943	VAR00008	0.462	0.443	0.506	0.582	0.883	VAR00009	0.476	0.483	0.484	0.499	0.628	0.898	VAR00010	0.455	0.400	0.428	0.539	0.504	0.518	0.920	VAR00011	0.429	0.469	0.446	0.395	0.479	0.541	0.434	0.911	VAR00012	0.448	0.486	0.475	0.437	0.499	0.520	0.423	0.613	0.938	VAR00013	0.376	0.396	0.399	0.355	0.431	0.431	0.332	0.481	0.499	0.924	VAR00014	0.440	0.495	0.450	0.395	0.489	0.521	0.352	0.541	0.565	0.555	VAR00015	0.472	0.434	0.411	0.409	0.485	0.505	0.423	0.456	0.512	0.433	VAR00016	0.310	0.366	0.369	0.252	0.339	0.379	0.230	0.427	0.421	0.408
--	----------	-------	----------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

VAR00017 0.464 0.450 0.451 0.367 0.445 0.503 0.373 0.479 0.503 0.465

Covariance Matrix

VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017

VAR00014	0.967
VAR00015	0.602 0.885
VAR00016	0.501 0.483 1.036
VAR00017	0.603 0.552 0.539 0.919

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

VAR00018	0 0 0 0 0 0 0 0 0
VAR00019	1 0 0 0 0 0 0 0 0
VAR00020	2 0 0 0 0 0 0 0 0
VAR00021	3 0 0 0 0 0 0 0 0
VAR00023	4 0 0 0 0 0 0 0 0
VAR00024	5 0 0 0 0 0 0 0 0
VAR00025	0 0 0 0 0 0 0 0 0
VAR00026	0 6 0 0 0 0 0 0 0
VAR00028	0 7 0 0 0 0 0 0 0
VAR00029	0 8 0 0 0 0 0 0 0
VAR00030	0 9 0 0 0 0 0 0 0
VAR00032	0 0 0 0 0 0 0 0 0
VAR00033	0 0 10 0 0 0 0 0 0
VAR00034	0 0 11 0 0 0 0 0 0
VAR00036	0 0 12 0 0 0 0 0 0
VAR00037	0 0 13 0 0 0 0 0 0
VAR00038	0 0 14 0 0 0 0 0 0
VAR00039	0 0 0 0 0 0 0 0 0
VAR00040	0 0 0 15 0 0 0 0 0
VAR00041	0 0 0 16 0 0 0 0 0
VAR00042	0 0 0 17 0 0 0 0 0
VAR00043	0 0 0 18 0 0 0 0 0
VAR00044	0 0 0 19 0 0 0 0 0
VAR00046	0 0 0 0 0 0 0 0 0
VAR00047	0 0 0 0 20 0 0 0 0
VAR00048	0 0 0 0 21 0 0 0 0
VAR00049	0 0 0 0 22 0 0 0 0
VAR00051	0 0 0 0 23 0 0 0 0
VAR00052	0 0 0 0 24 0 0 0 0
VAR00053	0 0 0 0 0 0 0 0 0

VAR00054	0	0	0	0	0	25	0	0
VAR00055	0	0	0	0	0	26	0	0
VAR00057	0	0	0	0	0	0	0	0
VAR00058	0	0	0	0	0	0	27	0
VAR00059	0	0	0	0	0	0	28	0
VAR00060	0	0	0	0	0	0	29	0
VAR00061	0	0	0	0	0	0	0	0
VAR00062	0	0	0	0	0	0	0	30
VAR00063	0	0	0	0	0	0	0	31

LAMBDA-X

SAMOREG SAMOZAV

-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
VAR00001	32	0						
VAR00002	33	0						
VAR00005	34	0						
VAR00006	35	0						
VAR00007	36	0						
VAR00008	37	0						
VAR00009	38	0						
VAR00010	39	0						
VAR00011	0	40						
VAR00012	0	41						
VAR00013	0	42						
VAR00014	0	43						
VAR00015	0	44						
VAR00016	0	45						
VAR00017	0	46						

BETA

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
STROKO	0	0	0	0	0	0	0	0
NAGRAD	0	0	0	0	0	0	0	0
REFERI	0	0	0	0	0	0	0	0
PRISILI	0	0	0	0	0	0	0	0
LEGITI	0	0	0	0	0	0	0	0
UPOSTE	0	47	0	48	49	0	0	0
IDENTI	0	0	50	0	51	0	0	0
PONOTRI	52	0	0	0	53	0	0	0

GAMMA

SAMOREG SAMOZAV

-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
STROKO	0	54						
NAGRAD	55	0						
REFERI	0	56						

PRISILI 57 0
LEGITI 58 59
UPOSTE 0 0
IDENTI 0 0
PONOTRI 0 0

PHI

SAMOREG SAMOZAV

SAMOREG 0
SAMOZAV 60 0

PSI

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

61 62 63 64 65 66 67 68

THETA-EPS

VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
VAR00028 VAR00029

69 70 71 72 73 74 75 76 77 78

THETA-EPS

VAR00030 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039
VAR00040 VAR00041

79 80 81 82 83 84 85 86 87 88

THETA-EPS

VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00046 VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00051
VAR00052 VAR00053

89 90 91 92 93 94 95 96 97 98

THETA-EPS

VAR00054 VAR00055 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061 VAR00062
VAR00063

99 100 101 102 103 104 105 106 107

THETA-DELTA

VAR00001 VAR00002 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010

VAR00011 VAR00012

108 109 110 111 112 113 114 115 116 117

THETA-DELTA

VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017

118 119 120 121 122

Number of Iterations = 22

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

VAR00018 0.673 - - - - - - - - -
VAR00019 0.756 - - - - - - - - -
 (0.026)
 29.061
VAR00020 0.737 - - - - - - - - -
 (0.025)
 29.520
VAR00021 0.622 - - - - - - - - -
 (0.026)
 23.918
VAR00023 0.571 - - - - - - - - -
 (0.026)
 22.176
VAR00024 0.673 - - - - - - - - -
 (0.025)
 26.716
VAR00025 - - 0.701 - - - - - - - - -
VAR00026 - - 0.557 - - - - - - - - -
 (0.030)
 18.395
VAR00028 - - 0.761 - - - - - - - - -
 (0.029)
 26.281
VAR00029 - - 0.815 - - - - - - - - -
 (0.029)
 27.914
VAR00030 - - 0.649 - - - - - - - - -
 (0.028)

		22.979
VAR00032	-- - -	0.610 -- - - - - -
VAR00033	-- - -	0.606 -- - - - - -
	(0.028)	
	21.281	
VAR00034	-- - -	0.667 -- - - - - -
	(0.030)	
	22.300	
VAR00036	-- - -	0.619 -- - - - - -
	(0.030)	
	20.472	
VAR00037	-- - -	0.731 -- - - - - -
	(0.030)	
	24.592	
VAR00038	-- - -	0.726 -- - - - - -
	(0.030)	
	24.073	
VAR00039	-- - -	0.577 -- - - - - -
VAR00040	-- - -	0.748 -- - - - - -
	(0.034)	
	22.286	
VAR00041	-- - -	0.748 -- - - - - -
	(0.033)	
	22.503	
VAR00042	-- - -	0.779 -- - - - - -
	(0.033)	
	23.387	
VAR00043	-- - -	0.701 -- - - - - -
	(0.032)	
	21.772	
VAR00044	-- - -	0.714 -- - - - - -
	(0.033)	
	21.426	
VAR00046	-- - -	0.568 -- - - - - -
VAR00047	-- - -	0.628 -- - - - - -
	(0.031)	
	20.315	
VAR00048	-- - -	0.610 -- - - - - -
	(0.031)	
	19.927	
VAR00049	-- - -	0.608 -- - - - - -
	(0.031)	
	19.368	
VAR00051	-- - -	0.510 -- - - - - -
	(0.030)	
	16.813	
VAR00052	-- - -	0.533 -- - - - - -
	(0.029)	
	18.089	
VAR00053	-- - -	0.626 -- - - - - -

VAR00054	- - - - -	0.760	- - -
	(0.029)		
	26.418		
VAR00055	- - - - -	0.733	- - -
	(0.029)		
	25.422		
VAR00057	- - - - -	0.777	- -
VAR00058	- - - - -	0.896	- -
	(0.031)		
	29.127		
VAR00059	- - - - -	0.866	- -
	(0.030)		
	28.674		
VAR00060	- - - - -	0.790	- -
	(0.030)		
	26.437		
VAR00061	- - - - -	0.763	
VAR00062	- - - - -	0.846	
	(0.025)		
	33.829		
VAR00063	- - - - -	0.752	
	(0.025)		
	30.045		

LAMBDA-X

SAMOREG SAMOZAV

-----	-----	-----
VAR00001	0.701	- -
	(0.023)	
	31.144	
VAR00002	0.698	- -
	(0.021)	
	32.617	
VAR00005	0.671	- -
	(0.021)	
	31.364	
VAR00006	0.693	- -
	(0.023)	
	29.899	
VAR00007	0.680	- -
	(0.023)	
	29.015	
VAR00008	0.728	- -
	(0.022)	
	33.439	
VAR00009	0.738	- -
	(0.022)	
	33.678	
VAR00010	0.636	- -

	(0.024)
	27.005
VAR00011	-- 0.702
	(0.023)
	31.033
VAR00012	-- 0.738
	(0.023)
	32.583
VAR00013	-- 0.640
	(0.024)
	27.100
VAR00014	-- 0.772
	(0.023)
	34.060
VAR00015	-- 0.718
	(0.022)
	32.688
VAR00016	-- 0.603
	(0.026)
	23.424
VAR00017	-- 0.730
	(0.022)
	32.551

BETA

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

STROKO	-- - - - - - - - - -
NAGRAD	-- - - - - - - - - -
REFERI	-- - - - - - - - - -
PRISILI	-- - - - - - - - - -
LEGITI	-- - - - - - - - - -
UPOSTE	-- 0.372 -- 0.093 0.289 -- - - -
	(0.037) (0.029) (0.037)
	10.030 3.211 7.877
IDENTI	-- - - 0.316 -- 0.285 - - - -
	(0.034) (0.035)
	9.235 8.201
PONOTRI	0.477 - - - - 0.285 - - - -
	(0.036) (0.035)
	13.420 8.048

GAMMA

SAMOREG SAMOZAV

STROKO	-- 0.866
	(0.031)
	27.596

NAGRAD 0.788 --

(0.033)

23.758

REFERI -- 0.632

(0.033)

18.894

PRISILI 0.406 --

(0.032)

12.669

LEGITI 0.262 0.429

(0.087) (0.089)

2.990 4.840

UPOSTE -- --

IDENTI -- --

PONOTRI -- --

Covariance Matrix of ETA and KSI

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI SAMOREG
SAMOZAV

STROKO 1.000

NAGRAD 0.627 1.000

REFERI 0.547 0.457 1.000

PRISILI 0.323 0.320 0.235 1.000

LEGITI 0.579 0.516 0.423 0.266 1.000

UPOSTE 0.430 0.551 0.314 0.289 0.506 1.000

IDENTI 0.338 0.292 0.437 0.150 0.419 0.243 1.000

PONOTRI 0.642 0.446 0.381 0.230 0.561 0.349 0.281 1.000

SAMOREG 0.795 0.788 0.580 0.406 0.655 0.520 0.370 0.566 1.000

SAMOZAV 0.866 0.723 0.632 0.372 0.669 0.497 0.391 0.604 0.918 1.000

PHI

SAMOREG SAMOZAV

SAMOREG 1.000

SAMOZAV 0.918 1.000

(0.007)

127.780

PSI

Note: This matrix is diagonal.

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

0.250 0.379 0.601 0.835 0.542 0.622 0.743 0.534

(0.021) (0.030) (0.048) (0.070) (0.050) (0.047) (0.052) (0.035)

11.994 12.453 12.630 12.002 10.825 13.272 14.200 15.331

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

0.750 0.621 0.399 0.165 0.458 0.378 0.257 0.466

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

0.750 0.621 0.399 0.165 0.458 0.273 0.153 0.365

Reduced Form

SAMOREG SAMOZAV

STROKO -- 0.866

(0.031)

27.596

NAGRAD 0.788 --

(0.033)

23.758

REFERI -- 0.632

(0.033)

18.894

PRISILI 0.406 --

(0.032)

12.669

LEGITI 0.262 0.429

(0.087) (0.089)

2.990 4.840

UPOSTE 0.406 0.124

(0.037) (0.029)

11.100 4.229

IDENTI 0.075 0.322

(0.026) (0.033)

2.844 9.840

PONOTRI 0.074 0.535

(0.026) (0.036)

2.825 14.815

THETA-EPS

VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
VAR00028 VAR00029

0.351 0.361 0.318 0.516 0.550 0.409 0.479 0.776 0.387 0.301
(0.016) (0.017) (0.015) (0.021) (0.022) (0.018) (0.021) (0.031) (0.019) (0.017)
22.552 21.741 21.392 24.052 24.483 23.065 22.455 24.691 20.731 18.166

THETA-EPS

VAR00030 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039
VAR00040 VAR00041

0.512 0.454 0.480 0.476 0.584 0.336 0.380 0.525 0.427 0.400
(0.022) (0.020) (0.021) (0.021) (0.025) (0.017) (0.018) (0.022) (0.020) (0.019)
23.185 22.944 23.153 22.490 23.570 19.930 20.711 23.898 21.501 21.188

THETA-EPS

VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00046 VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00051
VAR00052 VAR00053

0.320 0.433 0.493 0.559 0.360 0.383 0.445 0.579 0.473 0.382
(0.016) (0.020) (0.022) (0.024) (0.017) (0.018) (0.020) (0.024) (0.020) (0.018)
19.448 22.129 22.480 23.390 20.932 21.514 22.190 23.993 23.276 21.119

THETA-EPS

VAR00054 VAR00055 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061 VAR00062
VAR00063

0.214 0.343 0.565 0.297 0.321 0.442 0.345 0.176 0.372
(0.016) (0.019) (0.025) (0.018) (0.018) (0.021) (0.017) (0.015) (0.018)
13.051 18.079 22.416 16.526 17.761 21.184 19.827 11.999 20.537

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
VAR00028 VAR00029

0.564 0.613 0.631 0.429 0.372 0.525 0.506 0.286 0.599 0.688

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

VAR00030 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039
VAR00040 VAR00041

0.451 0.450 0.433 0.483 0.397 0.614 0.581 0.388 0.567 0.583

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00046 VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00051
VAR00052 VAR00053

0.654 0.532 0.509 0.366 0.522 0.493 0.453 0.310 0.375 0.506

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

VAR00054 VAR00055 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061 VAR00062
VAR00063

0.729 0.610 0.517 0.730 0.701 0.585 0.628 0.803 0.603

THETA-DELTA

VAR00001 VAR00002 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010
VAR00011 VAR00012

0.412 0.352 0.369 0.456 0.480 0.352 0.353 0.515 0.418 0.394
(0.017) (0.015) (0.015) (0.019) (0.020) (0.015) (0.015) (0.021) (0.017) (0.017)
23.943 23.594 23.895 24.198 24.361 23.372 23.304 24.681 23.958 23.590

THETA-DELTA

VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017

0.515 0.371 0.369 0.672 0.387
(0.021) (0.016) (0.016) (0.027) (0.016)
24.661 23.175 23.563 25.119 23.599

Squared Multiple Correlations for X - Variables

VAR00001 VAR00002 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010
VAR00011 VAR00012

0.544 0.581 0.550 0.513 0.491 0.601 0.607 0.440 0.541 0.580

Squared Multiple Correlations for X - Variables

VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017

0.443 0.616 0.583 0.351 0.579

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 1363

Minimum Fit Function Chi-Square = 8302.957 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 9044.880 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 7681.880

90 Percent Confidence Interval for NCP = (7384.463 ; 7986.468)

Minimum Fit Function Value = 6.096

Population Discrepancy Function Value (F0) = 5.640

90 Percent Confidence Interval for F0 = (5.422 ; 5.864)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0643

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0631 ; 0.0656)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.000

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 6.820
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (6.602 ; 7.044)
ECVI for Saturated Model = 2.181
ECVI for Independence Model = 179.908

Chi-Square for Independence Model with 1431 Degrees of Freedom = 244926.032

Independence AIC = 245034.032

Model AIC = 9288.880

Saturated AIC = 2970.000

Independence CAIC = 245369.774

Model CAIC = 10047.408

Saturated CAIC = 12202.903

Normed Fit Index (NFI) = 0.966

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.970

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.920

Comparative Fit Index (CFI) = 0.971

Incremental Fit Index (IFI) = 0.972

Relative Fit Index (RFI) = 0.964

Critical N (CN) = 244.989

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0880

Standardized RMR = 0.0941

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.803

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.785

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.737

Standardized Solution

LAMBDA-Y

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

	STROKO	NAGRAD	REFERI	PRISILI	LEGITI	UPOSTE	IDENTI	PONOTRI
VAR00018	0.673	--	--	--	--	--	--	--
VAR00019	0.756	--	--	--	--	--	--	--
VAR00020	0.737	--	--	--	--	--	--	--
VAR00021	0.622	--	--	--	--	--	--	--
VAR00023	0.571	--	--	--	--	--	--	--
VAR00024	0.673	--	--	--	--	--	--	--
VAR00025	--	0.701	--	--	--	--	--	--
VAR00026	--	0.557	--	--	--	--	--	--
VAR00028	--	0.761	--	--	--	--	--	--
VAR00029	--	0.815	--	--	--	--	--	--
VAR00030	--	0.649	--	--	--	--	--	--
VAR00032	--	0.610	--	--	--	--	--	--

VAR00033	- - -	0.606	- - - - -
VAR00034	- - -	0.667	- - - - -
VAR00036	- - -	0.619	- - - - -
VAR00037	- - -	0.731	- - - - -
VAR00038	- - -	0.726	- - - - -
VAR00039	- - - -	0.577	- - - - -
VAR00040	- - - -	0.748	- - - - -
VAR00041	- - - -	0.748	- - - - -
VAR00042	- - - -	0.779	- - - - -
VAR00043	- - - -	0.701	- - - - -
VAR00044	- - - -	0.714	- - - - -
VAR00046	- - - -	0.568	- - - - -
VAR00047	- - - -	0.628	- - - - -
VAR00048	- - - -	0.610	- - - - -
VAR00049	- - - -	0.608	- - - - -
VAR00051	- - - -	0.510	- - - - -
VAR00052	- - - -	0.533	- - - - -
VAR00053	- - - -	0.626	- - - -
VAR00054	- - - -	0.760	- - - -
VAR00055	- - - -	0.733	- - - -
VAR00057	- - - -	0.777	- -
VAR00058	- - - -	0.896	- -
VAR00059	- - - -	0.866	- -
VAR00060	- - - -	0.790	- -
VAR00061	- - - -	0.763	- -
VAR00062	- - - -	0.846	- -
VAR00063	- - - -	0.752	- -

LAMBDA-X

SAMOREG SAMOZAV

-----	-----	
VAR00001	0.701	- -
VAR00002	0.698	- -
VAR00005	0.671	- -
VAR00006	0.693	- -
VAR00007	0.680	- -
VAR00008	0.728	- -
VAR00009	0.738	- -
VAR00010	0.636	- -
VAR00011	--	0.702
VAR00012	--	0.738
VAR00013	--	0.640
VAR00014	--	0.772
VAR00015	--	0.718
VAR00016	--	0.603
VAR00017	--	0.730

BETA

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

STROKO - - - - -
NAGRAD - - - - -
REFERI - - - - -
PRISILI - - - - -
LEGITI - - - - -
UPOSTE -- 0.372 -- 0.093 0.289 -- - - -
IDENTI -- 0.316 -- 0.285 -- - - -
PONOTRI 0.477 -- - - 0.285 -- - - -

GAMMA

SAMOREG SAMOZAV

STROKO -- 0.866
NAGRAD 0.788 --
REFERI -- 0.632
PRISILI 0.406 --
LEGITI 0.262 0.429
UPOSTE -- - -
IDENTI -- - -
PONOTRI -- - -

Correlation Matrix of ETA and KSI

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI SAMOREG
SAMOZAV

STROKO 1.000
NAGRAD 0.627 1.000
REFERI 0.547 0.457 1.000
PRISILI 0.323 0.320 0.235 1.000
LEGITI 0.579 0.516 0.423 0.266 1.000
UPOSTE 0.430 0.551 0.314 0.289 0.506 1.000
IDENTI 0.338 0.292 0.437 0.150 0.419 0.243 1.000
PONOTRI 0.642 0.446 0.381 0.230 0.561 0.349 0.281 1.000
SAMOREG 0.795 0.788 0.580 0.406 0.655 0.520 0.370 0.566 1.000
SAMOZAV 0.866 0.723 0.632 0.372 0.669 0.497 0.391 0.604 0.918 1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

0.250 0.379 0.601 0.835 0.542 0.622 0.743 0.534

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

SAMOREG SAMOZAV

STROKO -- 0.866
NAGRAD 0.788 --
REFERI -- 0.632
PRISILI 0.406 --
LEGITI 0.262 0.429
UPOSTE 0.406 0.124
IDENTI 0.075 0.322
PONOTRI 0.074 0.535

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

VAR00018 0.751 -- - - - - - - - - - -
VAR00019 0.783 -- - - - - - - - - - -
VAR00020 0.794 -- - - - - - - - - - -
VAR00021 0.655 -- - - - - - - - - - -
VAR00023 0.610 -- - - - - - - - - - -
VAR00024 0.725 -- - - - - - - - - - -
VAR00025 -- 0.711 -- - - - - - - - - - -
VAR00026 -- 0.535 -- - - - - - - - - - -
VAR00028 -- 0.774 -- - - - - - - - - - -
VAR00029 -- 0.830 -- - - - - - - - - - -
VAR00030 -- 0.672 -- - - - - - - - - - -
VAR00032 -- - - 0.671 -- - - - - - - - - -
VAR00033 -- - - 0.658 -- - - - - - - - - -
VAR00034 -- - - 0.695 -- - - - - - - - - -
VAR00036 -- - - 0.630 -- - - - - - - - - -
VAR00037 -- - - 0.784 -- - - - - - - - - -
VAR00038 -- - - 0.763 -- - - - - - - - - -
VAR00039 -- - - - - 0.623 -- - - - - - - -
VAR00040 -- - - - - 0.753 -- - - - - - - -
VAR00041 -- - - - - 0.764 -- - - - - - - -
VAR00042 -- - - - - 0.809 -- - - - - - - -
VAR00043 -- - - - - 0.729 -- - - - - - - -
VAR00044 -- - - - - 0.713 -- - - - - - - -
VAR00046 -- - - - - - - 0.605 -- - - - - -
VAR00047 -- - - - - - - 0.723 -- - - - - -
VAR00048 -- - - - - - - 0.702 -- - - - - -
VAR00049 -- - - - - - - 0.673 -- - - - - -
VAR00051 -- - - - - - - 0.557 -- - - - - -
VAR00052 -- - - - - - - 0.613 -- - - - - -
VAR00053 -- - - - - - - - - - - 0.712 -- - -
VAR00054 -- - - - - - - - - - - 0.854 -- - -
VAR00055 -- - - - - - - - - - - 0.781 -- - -

VAR00057	--	--	--	--	--	--	0.719	--
VAR00058	--	--	--	--	--	--	0.854	--
VAR00059	--	--	--	--	--	--	0.837	--
VAR00060	--	--	--	--	--	--	0.765	--
VAR00061	--	--	--	--	--	--	0.792	
VAR00062	--	--	--	--	--	--	0.896	
VAR00063	--	--	--	--	--	--	0.777	

LAMBDA-X

SAMOREG SAMOZAV

VAR00001	0.738	--
VAR00002	0.762	--
VAR00005	0.741	--
VAR00006	0.716	--
VAR00007	0.700	--
VAR00008	0.775	--
VAR00009	0.779	--
VAR00010	0.663	--
VAR00011	--	0.736
VAR00012	--	0.762
VAR00013	--	0.665
VAR00014	--	0.785
VAR00015	--	0.763
VAR00016	--	0.593
VAR00017	--	0.761

BETA

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

STROKO	--	--	--	--	--	--
NAGRAD	--	--	--	--	--	--
REFERI	--	--	--	--	--	--
PRISILI	--	--	--	--	--	--
LEGITI	--	--	--	--	--	--
UPOSTE	--	0.372	--	0.093	0.289	--
IDENTI	--	--	0.316	--	0.285	--
PONOTRI	0.477	--	--	--	0.285	--

GAMMA

SAMOREG SAMOZAV

STROKO	--	0.866
NAGRAD	0.788	--
REFERI	--	0.632
PRISILI	0.406	--
LEGITI	0.262	0.429

UPOSTE -- --
 IDENTI -- --
 PONOTRI -- --

Correlation Matrix of ETA and KSI

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI SAMOREG
 SAMOZAV

	STROKO	NAGRAD	REFERI	PRISILI	LEGITI	UPOSTE	IDENTI	PONOTRI	SAMOREG	SAMOZAV
STROKO	1.000									
NAGRAD	0.627	1.000								
REFERI	0.547	0.457	1.000							
PRISILI	0.323	0.320	0.235	1.000						
LEGITI	0.579	0.516	0.423	0.266	1.000					
UPOSTE	0.430	0.551	0.314	0.289	0.506	1.000				
IDENTI	0.338	0.292	0.437	0.150	0.419	0.243	1.000			
PONOTRI	0.642	0.446	0.381	0.230	0.561	0.349	0.281	1.000		
SAMOREG	0.795	0.788	0.580	0.406	0.655	0.520	0.370	0.566	1.000	
SAMOZAV	0.866	0.723	0.632	0.372	0.669	0.497	0.391	0.604	0.918	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

0.250	0.379	0.601	0.835	0.542	0.622	0.743	0.534
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

THETA-EPS

VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
 VAR00028 VAR00029

0.436	0.387	0.369	0.571	0.628	0.475	0.494	0.714	0.401	0.312
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

THETA-EPS

VAR00030 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039
 VAR00040 VAR00041

0.549	0.550	0.567	0.517	0.603	0.386	0.419	0.612	0.433	0.417
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

THETA-EPS

VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00046 VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00051
 VAR00052 VAR00053

0.346	0.468	0.491	0.634	0.478	0.507	0.547	0.690	0.625	0.494
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

THETA-EPS

VAR00054 VAR00055 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061 VAR00062
VAR00063

0.271 0.390 0.483 0.270 0.299 0.415 0.372 0.197 0.397

THETA-DELTA

VAR00001 VAR00002 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010
VAR00011 VAR00012

0.456 0.419 0.450 0.487 0.509 0.399 0.393 0.560 0.459 0.420

THETA-DELTA

VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017

0.557 0.384 0.417 0.649 0.421

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

SAMOREG SAMOZAV

STROKO -- 0.866
NAGRAD 0.788 --
REFERI -- 0.632
PRISILI 0.406 --
LEGITI 0.262 0.429
UPOSTE 0.406 0.124
IDENTI 0.075 0.322
PONOTRI 0.074 0.535

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

SAMOREG SAMOZAV

STROKO -- 0.866

(0.031)

27.596

NAGRAD 0.788 --

(0.033)

23.758

REFERI -- 0.632

(0.033)

18.894

PRISILI 0.406 --

(0.032)

	12.669	
LEGITI	0.262	0.429
	(0.087)	(0.089)
	2.990	4.840
UPOSTE	0.406	0.124
	(0.037)	(0.029)
	11.100	4.229
IDENTI	0.075	0.322
	(0.026)	(0.033)
	2.844	9.840
PONOTRI	0.074	0.535
	(0.026)	(0.036)
	2.825	14.815

Indirect Effects of KSI on ETA

SAMOREG SAMOZAV

STROKO	--	--
NAGRAD	--	--
REFERI	--	--
PRISILI	--	--
LEGITI	--	--
UPOSTE	0.406	0.124
	(0.037)	(0.029)
	11.100	4.229
IDENTI	0.075	0.322
	(0.026)	(0.033)
	2.844	9.840
PONOTRI	0.074	0.535
	(0.026)	(0.036)
	2.825	14.815

Total Effects of ETA on ETA

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

STROKO	--	--	--	--	--	--	--
NAGRAD	--	--	--	--	--	--	--
REFERI	--	--	--	--	--	--	--
PRISILI	--	--	--	--	--	--	--
LEGITI	--	--	--	--	--	--	--
UPOSTE	--	0.372	--	0.093	0.289	--	--
	(0.037)		(0.029)	(0.037)			
	10.030		3.211	7.877			
IDENTI	--	--	0.316	--	0.285	--	--
	(0.034)		(0.035)				
	9.235		8.201				
PONOTRI	0.477	--	--	--	0.285	--	--
	(0.036)				(0.035)		

13.420 8.048

Largest Eigenvalue of B^*B' (Stability Index) is 0.415

Total Effects of ETA on Y

	STROKO	NAGRAD	REFERI	PRISILI	LEGITI	UPOSTE	IDENTI	PONOTRI

VAR00018	0.673	--	--	--	--	--	--	--
VAR00019	0.756	--	--	--	--	--	--	--
	(0.026)							
	29.061							
VAR00020	0.737	--	--	--	--	--	--	--
	(0.025)							
	29.520							
VAR00021	0.622	--	--	--	--	--	--	--
	(0.026)							
	23.918							
VAR00023	0.571	--	--	--	--	--	--	--
	(0.026)							
	22.176							
VAR00024	0.673	--	--	--	--	--	--	--
	(0.025)							
	26.716							
VAR00025	--	0.701	--	--	--	--	--	--
VAR00026	--	0.557	--	--	--	--	--	--
	(0.030)							
	18.395							
VAR00028	--	0.761	--	--	--	--	--	--
	(0.029)							
	26.281							
VAR00029	--	0.815	--	--	--	--	--	--
	(0.029)							
	27.914							
VAR00030	--	0.649	--	--	--	--	--	--
	(0.028)							
	22.979							
VAR00032	--	--	0.610	--	--	--	--	--
VAR00033	--	--	0.606	--	--	--	--	--
	(0.028)							
	21.281							
VAR00034	--	--	0.667	--	--	--	--	--
	(0.030)							
	22.300							
VAR00036	--	--	0.619	--	--	--	--	--
	(0.030)							
	20.472							
VAR00037	--	--	0.731	--	--	--	--	--
	(0.030)							
	24.592							

VAR00038	- - - - -	0.726	- - - - -	- - - - -
		(0.030)		
		24.073		
VAR00039	- - - - -	0.577	- - - - -	- - - - -
VAR00040	- - - - -	0.748	- - - - -	- - - - -
		(0.034)		
		22.286		
VAR00041	- - - - -	0.748	- - - - -	- - - - -
		(0.033)		
		22.503		
VAR00042	- - - - -	0.779	- - - - -	- - - - -
		(0.033)		
		23.387		
VAR00043	- - - - -	0.701	- - - - -	- - - - -
		(0.032)		
		21.772		
VAR00044	- - - - -	0.714	- - - - -	- - - - -
		(0.033)		
		21.426		
VAR00046	- - - - -	0.568	- - - - -	- - - - -
VAR00047	- - - - -	0.628	- - - - -	- - - - -
		(0.031)		
		20.315		
VAR00048	- - - - -	0.610	- - - - -	- - - - -
		(0.031)		
		19.927		
VAR00049	- - - - -	0.608	- - - - -	- - - - -
		(0.031)		
		19.368		
VAR00051	- - - - -	0.510	- - - - -	- - - - -
		(0.030)		
		16.813		
VAR00052	- - - - -	0.533	- - - - -	- - - - -
		(0.029)		
		18.089		
VAR00053	- -	0.233	- -	0.058 0.181 0.626 - - -
		(0.023)		(0.018) (0.023)
		10.030		3.211 7.877
VAR00054	- -	0.283	- -	0.071 0.220 0.760 - - -
		(0.027)		(0.022) (0.027) (0.029)
		10.321		3.221 8.016 26.418
VAR00055	- -	0.273	- -	0.068 0.212 0.733 - - -
		(0.027)		(0.021) (0.027) (0.029)
		10.170		3.216 7.944 25.422
VAR00057	- - - - -	0.246	- -	0.222 - - 0.777 - -
		(0.027)		(0.027)
		9.235		8.201
VAR00058	- - - - -	0.283	- -	0.255 - - 0.896 - -
		(0.030)		(0.031) (0.031)
		9.425		8.334 29.127

VAR00059	--	--	0.274	--	0.247	--	0.866	--
	(0.029)		(0.030)		(0.030)			
	9.404		8.319		28.674			
VAR00060	--	--	0.250	--	0.225	--	0.790	--
	(0.027)		(0.027)		(0.030)			
	9.310		8.253		26.437			
VAR00061	0.364	--	--	--	0.217	--	--	0.763
	(0.027)		(0.027)					
	13.420		8.048					
VAR00062	0.404	--	--	--	0.241	--	--	0.846
	(0.029)		(0.030)		(0.025)			
	13.831		8.134		33.829			
VAR00063	0.359	--	--	--	0.214	--	--	0.752
	(0.027)		(0.027)		(0.025)			
	13.359		8.034		30.045			

Indirect Effects of ETA on Y

	STROKO	NAGRAD	REFERI	PRISILI	LEGITI	UPOSTE	IDENTI	PONOTRI
VAR00018	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00019	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00020	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00021	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00023	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00024	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00025	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00026	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00028	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00029	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00030	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00032	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00033	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00034	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00036	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00037	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00038	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00039	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00040	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00041	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00042	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00043	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00044	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00046	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00047	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00048	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00049	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00051	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00052	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00053	--	0.233	--	0.058	0.181	--	--	--

	(0.023)	(0.018)	(0.023)					
	10.030	3.211	7.877					
VAR00054	--	0.283	--	0.071	0.220	--	--	--
	(0.027)	(0.022)	(0.027)					
	10.321	3.221	8.016					
VAR00055	--	0.273	--	0.068	0.212	--	--	--
	(0.027)	(0.021)	(0.027)					
	10.170	3.216	7.944					
VAR00057	--	--	0.246	--	0.222	--	--	--
	(0.027)	(0.027)						
	9.235	8.201						
VAR00058	--	--	0.283	--	0.255	--	--	--
	(0.030)	(0.031)						
	9.425	8.334						
VAR00059	--	--	0.274	--	0.247	--	--	--
	(0.029)	(0.030)						
	9.404	8.319						
VAR00060	--	--	0.250	--	0.225	--	--	--
	(0.027)	(0.027)						
	9.310	8.253						
VAR00061	0.364	--	--	--	0.217	--	--	--
	(0.027)	(0.027)						
	13.420	8.048						
VAR00062	0.404	--	--	--	0.241	--	--	--
	(0.029)	(0.030)						
	13.831	8.134						
VAR00063	0.359	--	--	--	0.214	--	--	--
	(0.027)	(0.027)						
	13.359	8.034						

Total Effects of KSI on Y

SAMOREG SAMOZAV

-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
VAR00018	--	0.583						
	(0.021)							
	27.596							
VAR00019	--	0.654						
	(0.023)							
	28.902							
VAR00020	--	0.638						
	(0.022)							
	29.370							
VAR00021	--	0.538						
	(0.023)							
	23.787							
VAR00023	--	0.495						
	(0.022)							
	22.066							
VAR00024	--	0.583						

	(0.022)	
	26.556	
VAR00025	0.552	--
	(0.023)	
	23.758	
VAR00026	0.439	--
	(0.024)	
	18.145	
VAR00028	0.600	--
	(0.023)	
	25.696	
VAR00029	0.643	--
	(0.023)	
	27.439	
VAR00030	0.511	--
	(0.023)	
	22.523	
VAR00032	--	0.385
	(0.020)	
	18.894	
VAR00033	--	0.383
	(0.021)	
	18.656	
VAR00034	--	0.421
	(0.022)	
	19.341	
VAR00036	--	0.391
	(0.022)	
	18.099	
VAR00037	--	0.462
	(0.022)	
	20.849	
VAR00038	--	0.459
	(0.022)	
	20.506	
VAR00039	0.234	--
	(0.018)	
	12.669	
VAR00040	0.304	--
	(0.023)	
	13.419	
VAR00041	0.304	--
	(0.023)	
	13.467	
VAR00042	0.316	--
	(0.023)	
	13.661	
VAR00043	0.284	--
	(0.021)	
	13.301	

VAR00044	0.290	--
	(0.022)	
	13.220	
VAR00046	0.149	0.243
	(0.050)	(0.050)
	2.990	4.840
VAR00047	0.164	0.269
	(0.055)	(0.055)
	3.000	4.880
VAR00048	0.160	0.261
	(0.053)	(0.054)
	2.998	4.875
VAR00049	0.159	0.261
	(0.053)	(0.054)
	2.996	4.866
VAR00051	0.133	0.219
	(0.045)	(0.045)
	2.984	4.816
VAR00052	0.139	0.228
	(0.047)	(0.047)
	2.991	4.843
VAR00053	0.255	0.078
	(0.023)	(0.018)
	11.100	4.229
VAR00054	0.309	0.094
	(0.027)	(0.022)
	11.499	4.250
VAR00055	0.298	0.091
	(0.026)	(0.021)
	11.291	4.240
VAR00057	0.058	0.250
	(0.020)	(0.025)
	2.844	9.840
VAR00058	0.067	0.289
	(0.023)	(0.029)
	2.849	10.070
VAR00059	0.065	0.279
	(0.023)	(0.028)
	2.849	10.045
VAR00060	0.059	0.255
	(0.021)	(0.026)
	2.846	9.930
VAR00061	0.057	0.409
	(0.020)	(0.028)
	2.825	14.815
VAR00062	0.063	0.453
	(0.022)	(0.029)
	2.828	15.373
VAR00063	0.056	0.402
	(0.020)	(0.027)

2.824 14.733

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

SAMOREG SAMOZAV

STROKO	--	0.866
NAGRAD	0.788	--
REFERI	--	0.632
PRISILI	0.406	--
LEGITI	0.262	0.429
UPOSTE	0.406	0.124
IDENTI	0.075	0.322
PONOTRI	0.074	0.535

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

SAMOREG SAMOZAV

STROKO	--	--
NAGRAD	--	--
REFERI	--	--
PRISILI	--	--
LEGITI	--	--
UPOSTE	0.406	0.124
IDENTI	0.075	0.322
PONOTRI	0.074	0.535

Standardized Total Effects of ETA on ETA

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

STROKO	--	--	--	--	--	--	--
NAGRAD	--	--	--	--	--	--	--
REFERI	--	--	--	--	--	--	--
PRISILI	--	--	--	--	--	--	--
LEGITI	--	--	--	--	--	--	--
UPOSTE	--	0.372	--	0.093	0.289	--	--
IDENTI	--	--	0.316	--	0.285	--	--
PONOTRI	0.477	--	--	--	0.285	--	--

Standardized Total Effects of ETA on Y

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

VAR00018	0.673	--	--	--	--	--	--
----------	-------	----	----	----	----	----	----

VAR00019	0.756	--	--	--	--	--	--
VAR00020	0.737	--	--	--	--	--	--
VAR00021	0.622	--	--	--	--	--	--
VAR00023	0.571	--	--	--	--	--	--
VAR00024	0.673	--	--	--	--	--	--
VAR00025	--	0.701	--	--	--	--	--
VAR00026	--	0.557	--	--	--	--	--
VAR00028	--	0.761	--	--	--	--	--
VAR00029	--	0.815	--	--	--	--	--
VAR00030	--	0.649	--	--	--	--	--
VAR00032	--	--	0.610	--	--	--	--
VAR00033	--	--	0.606	--	--	--	--
VAR00034	--	--	0.667	--	--	--	--
VAR00036	--	--	0.619	--	--	--	--
VAR00037	--	--	0.731	--	--	--	--
VAR00038	--	--	0.726	--	--	--	--
VAR00039	--	--	--	0.577	--	--	--
VAR00040	--	--	--	0.748	--	--	--
VAR00041	--	--	--	0.748	--	--	--
VAR00042	--	--	--	0.779	--	--	--
VAR00043	--	--	--	0.701	--	--	--
VAR00044	--	--	--	0.714	--	--	--
VAR00046	--	--	--	--	0.568	--	--
VAR00047	--	--	--	--	0.628	--	--
VAR00048	--	--	--	--	0.610	--	--
VAR00049	--	--	--	--	0.608	--	--
VAR00051	--	--	--	--	0.510	--	--
VAR00052	--	--	--	--	0.533	--	--
VAR00053	--	0.233	--	0.058	0.181	0.626	--
VAR00054	--	0.283	--	0.071	0.220	0.760	--
VAR00055	--	0.273	--	0.068	0.212	0.733	--
VAR00057	--	--	0.246	--	0.222	--	0.777
VAR00058	--	--	0.283	--	0.255	--	0.896
VAR00059	--	--	0.274	--	0.247	--	0.866
VAR00060	--	--	0.250	--	0.225	--	0.790
VAR00061	0.364	--	--	--	0.217	--	--
VAR00062	0.404	--	--	--	0.241	--	--
VAR00063	0.359	--	--	--	0.214	--	--
							0.752

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

VAR00018	0.751	--	--	--	--	--	--
VAR00019	0.783	--	--	--	--	--	--
VAR00020	0.794	--	--	--	--	--	--
VAR00021	0.655	--	--	--	--	--	--
VAR00023	0.610	--	--	--	--	--	--
VAR00024	0.725	--	--	--	--	--	--
VAR00025	--	0.711	--	--	--	--	--

VAR00026	--	0.535	--	--	--	--	--	--
VAR00028	--	0.774	--	--	--	--	--	--
VAR00029	--	0.830	--	--	--	--	--	--
VAR00030	--	0.672	--	--	--	--	--	--
VAR00032	--	--	0.671	--	--	--	--	--
VAR00033	--	--	0.658	--	--	--	--	--
VAR00034	--	--	0.695	--	--	--	--	--
VAR00036	--	--	0.630	--	--	--	--	--
VAR00037	--	--	0.784	--	--	--	--	--
VAR00038	--	--	0.763	--	--	--	--	--
VAR00039	--	--	--	0.623	--	--	--	--
VAR00040	--	--	--	0.753	--	--	--	--
VAR00041	--	--	--	0.764	--	--	--	--
VAR00042	--	--	--	0.809	--	--	--	--
VAR00043	--	--	--	0.729	--	--	--	--
VAR00044	--	--	--	0.713	--	--	--	--
VAR00046	--	--	--	--	0.605	--	--	--
VAR00047	--	--	--	--	0.723	--	--	--
VAR00048	--	--	--	--	0.702	--	--	--
VAR00049	--	--	--	--	0.673	--	--	--
VAR00051	--	--	--	--	0.557	--	--	--
VAR00052	--	--	--	--	0.613	--	--	--
VAR00053	--	0.265	--	0.066	0.206	0.712	--	--
VAR00054	--	0.318	--	0.079	0.247	0.854	--	--
VAR00055	--	0.291	--	0.073	0.226	0.781	--	--
VAR00057	--	--	0.227	--	0.205	--	0.719	--
VAR00058	--	--	0.270	--	0.244	--	0.854	--
VAR00059	--	--	0.265	--	0.239	--	0.837	--
VAR00060	--	--	0.242	--	0.218	--	0.765	--
VAR00061	0.378	--	--	--	0.226	--	--	0.792
VAR00062	0.427	--	--	--	0.255	--	--	0.896
VAR00063	0.370	--	--	--	0.221	--	--	0.777

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

VAR00018	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00019	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00020	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00021	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00023	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00024	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00025	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00026	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00028	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00029	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00030	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00032	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00033	--	--	--	--	--	--	--	--

VAR00034	-	-	-	-	-	-	-
VAR00036	-	-	-	-	-	-	-
VAR00037	-	-	-	-	-	-	-
VAR00038	-	-	-	-	-	-	-
VAR00039	-	-	-	-	-	-	-
VAR00040	-	-	-	-	-	-	-
VAR00041	-	-	-	-	-	-	-
VAR00042	-	-	-	-	-	-	-
VAR00043	-	-	-	-	-	-	-
VAR00044	-	-	-	-	-	-	-
VAR00046	-	-	-	-	-	-	-
VAR00047	-	-	-	-	-	-	-
VAR00048	-	-	-	-	-	-	-
VAR00049	-	-	-	-	-	-	-
VAR00051	-	-	-	-	-	-	-
VAR00052	-	-	-	-	-	-	-
VAR00053	-	0.233	-	0.058	0.181	-	-
VAR00054	-	0.283	-	0.071	0.220	-	-
VAR00055	-	0.273	-	0.068	0.212	-	-
VAR00057	-	-	0.246	-	0.222	-	-
VAR00058	-	-	0.283	-	0.255	-	-
VAR00059	-	-	0.274	-	0.247	-	-
VAR00060	-	-	0.250	-	0.225	-	-
VAR00061	0.364	-	-	-	0.217	-	-
VAR00062	0.404	-	-	-	0.241	-	-
VAR00063	0.359	-	-	-	0.214	-	-

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

STROKO NAGRAD REFERI PRISILI LEGITI UPOSTE IDENTI PONOTRI

VAR00018	-	-	-	-	-	-	-
VAR00019	-	-	-	-	-	-	-
VAR00020	-	-	-	-	-	-	-
VAR00021	-	-	-	-	-	-	-
VAR00023	-	-	-	-	-	-	-
VAR00024	-	-	-	-	-	-	-
VAR00025	-	-	-	-	-	-	-
VAR00026	-	-	-	-	-	-	-
VAR00028	-	-	-	-	-	-	-
VAR00029	-	-	-	-	-	-	-
VAR00030	-	-	-	-	-	-	-
VAR00032	-	-	-	-	-	-	-
VAR00033	-	-	-	-	-	-	-
VAR00034	-	-	-	-	-	-	-
VAR00036	-	-	-	-	-	-	-
VAR00037	-	-	-	-	-	-	-
VAR00038	-	-	-	-	-	-	-
VAR00039	-	-	-	-	-	-	-
VAR00040	-	-	-	-	-	-	-

VAR00041	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00042	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00043	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00044	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00046	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00047	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00048	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00049	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00051	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00052	--	--	--	--	--	--	--	--
VAR00053	--	0.265	--	0.066	0.206	--	--	--
VAR00054	--	0.318	--	0.079	0.247	--	--	--
VAR00055	--	0.291	--	0.073	0.226	--	--	--
VAR00057	--	--	0.227	--	0.205	--	--	--
VAR00058	--	--	0.270	--	0.244	--	--	--
VAR00059	--	--	0.265	--	0.239	--	--	--
VAR00060	--	--	0.242	--	0.218	--	--	--
VAR00061	0.378	--	--	--	0.226	--	--	--
VAR00062	0.427	--	--	--	0.255	--	--	--
VAR00063	0.370	--	--	--	0.221	--	--	--

Standardized Total Effects of KSI on Y

SAMOREG SAMOZAV

-----	-----
VAR00018	-- 0.583
VAR00019	-- 0.654
VAR00020	-- 0.638
VAR00021	-- 0.538
VAR00023	-- 0.495
VAR00024	-- 0.583
VAR00025	0.552 --
VAR00026	0.439 --
VAR00028	0.600 --
VAR00029	0.643 --
VAR00030	0.511 --
VAR00032	-- 0.385
VAR00033	-- 0.383
VAR00034	-- 0.421
VAR00036	-- 0.391
VAR00037	-- 0.462
VAR00038	-- 0.459
VAR00039	0.234 --
VAR00040	0.304 --
VAR00041	0.304 --
VAR00042	0.316 --
VAR00043	0.284 --
VAR00044	0.290 --
VAR00046	0.149 0.243
VAR00047	0.164 0.269

VAR00048	0.160	0.261
VAR00049	0.159	0.261
VAR00051	0.133	0.219
VAR00052	0.139	0.228
VAR00053	0.255	0.078
VAR00054	0.309	0.094
VAR00055	0.298	0.091
VAR00057	0.058	0.250
VAR00058	0.067	0.289
VAR00059	0.065	0.279
VAR00060	0.059	0.255
VAR00061	0.057	0.409
VAR00062	0.063	0.453
VAR00063	0.056	0.402

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

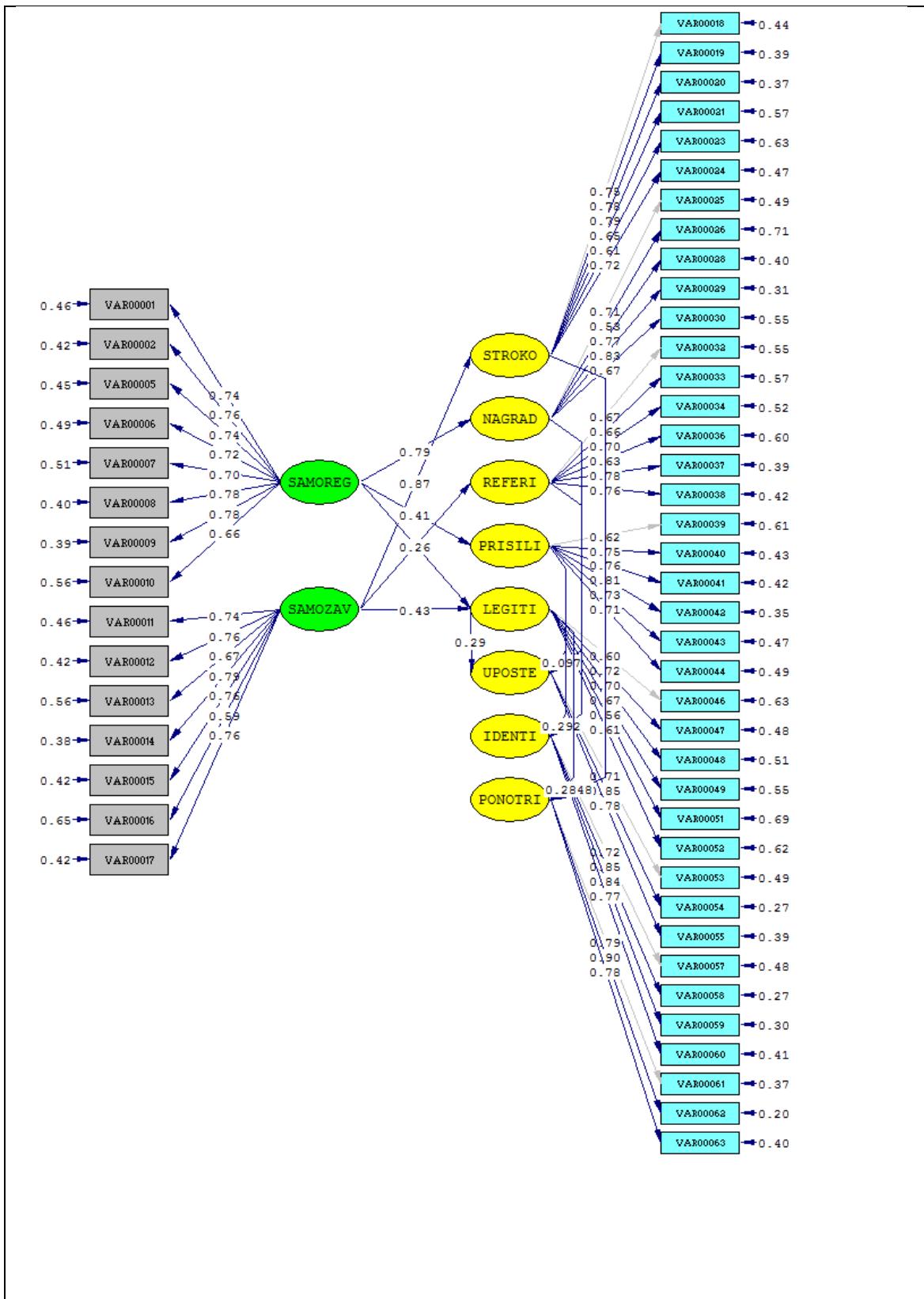
SAMOREG SAMOZAV

-----	-----	-----
VAR00018	--	0.650
VAR00019	--	0.678
VAR00020	--	0.688
VAR00021	--	0.567
VAR00023	--	0.528
VAR00024	--	0.628
VAR00025	0.561	--
VAR00026	0.421	--
VAR00028	0.610	--
VAR00029	0.654	--
VAR00030	0.529	--
VAR00032	--	0.424
VAR00033	--	0.416
VAR00034	--	0.439
VAR00036	--	0.398
VAR00037	--	0.495
VAR00038	--	0.482
VAR00039	0.253	--
VAR00040	0.306	--
VAR00041	0.310	--
VAR00042	0.328	--
VAR00043	0.296	--
VAR00044	0.289	--
VAR00046	0.158	0.259
VAR00047	0.189	0.310
VAR00048	0.184	0.301
VAR00049	0.176	0.289
VAR00051	0.146	0.239
VAR00052	0.160	0.263
VAR00053	0.289	0.088
VAR00054	0.347	0.106

VAR00055	0.318	0.097
VAR00057	0.054	0.232
VAR00058	0.064	0.275
VAR00059	0.062	0.270
VAR00060	0.057	0.246
VAR00061	0.059	0.424
VAR00062	0.067	0.479
VAR00063	0.058	0.416

Time used: 1.297 Seconds

Priloga 9: Standardizirana vrednost uteži za H3 in H4



Priloga 10: T-test uteži za H3 in H4

