

POVEZAVA AVTENTIČNEGA IN TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA Z INOVATIVNIM VEDENJEM SLEDILCEV: MODERACIJSKI VPLIV PSIHOLOŠKEGA OPOLNOMOČENJA

MATEJ GROŠELJ¹, SANDRA PENGER², MATEJ ČERNE³

POVZETEK: Članek preučuje moderacijski vpliv psihološkega opolnomočenja na povezavo avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev. Hipoteze razvijemo in empirično preizkusimo z uporabo multiple regresijske analize na vzorcu 126 zaposlenih v mednarodnem tehnološkem podjetju. Rezultati kažejo, da psihološko opolnomočenje nastopa kot moderator povezave vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev tako pri avtentičnem, kot pri transformacijskem vodenju. Prispevek raziskave vidimo v širjenju nabora raziskav o povezovanju vodenja in inovativnosti, primerjavi povezave dveh teorij vodenja z inovativnostjo ter v boljšem razumevanju moderacijskih procesov, s katerimi vodje spodbujajo inovativno vedenje sledilcev. V diskusiji obravnavamo teoretične prispevke, priporočila za prakso, omejitve in priložnosti za prihodnje raziskovanje.

Ključne besede: avtentično vodenje, transformacijsko vodenje, inovativno vedenje sledilcev, psihološko opolnomočenje

JEL klasifikacija: M1; M12

DOI: 10.15458/85451.31

UVOD

V gospodarstvu 21. stoletja, ki ga opredeljujejo konkurenčne in vseskozi spreminjajoče se razmere, sta uspešnost in preživetje organizacij odvisna od sposobnosti za trajno inoviranje (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). Inovativnost predstavlja glavni dejavnik za uspeh in konkurenčnost organizacij (Palangkaraya, Stierwald, Webster & Jensen, 2010). Carmeli, Meitar in Weisberg (2006) ugotavljajo, da je inovativno vedenje sledilcev (angl. *innovative work behavior*⁴) prepoznano kot eden osnovnih

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: matej.groselj@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: sandra.penger@ef.uni-lj.si

3 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: matej.cerne@ef.uni-lj.si

4 Glede na to, da v slovenskem jeziku ni enovitega prevoda za izraz *innovative work behavior*, predlagamo, ko je govora o povezavi z vodenjem, uporabo izraza "inovativno vedenje sledilcev".

stebrov uspešnih organizacij, zato odkrivanje motivacijskih dejavnikov in aktivatorjev inovativnega vedenja sledilcev pomeni znaten prispevek k razumevanju inovativnosti na ravni posameznika (de Jong & Den Hartog, 2007; Wu, Parker & De Jong, 2014). Raziskovalci prepoznavajo vodenje kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost (Gumusluoglu & Ilsev, 2009a; Jung, Chow & Wu, 2003; Zacher & Rosing, 2015). Oke, Munshi in Walumbwa (2009) menijo, da vodenje inovativnosti ostaja eden največjih izzivov za sodobne vodje. Gumusluoglu in Ilsev (2009b) ugotavljata, da raste zanimanje o vplivu transformacijskega vodenja na ustvarjalnost in inovativnost. Naraščajoče zanimanje javnosti izkazuje tudi avtentično vodenje, ki je nastalo kot odgovor na politične, družbene in gospodarske pretrse zadnjih dveh desetletij (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009; Northouse, 2013).

Narejenih je veliko raziskav o vodenju in tudi vrsta raziskav o inovativnosti, a je bilo doslej narejenega malo v zvezi s preučevanjem povezave med vodenjem in inovativnostjo (Basu & Green, 1997; de Jong & den Hartog, 2007; Mumford et al., 2002; Nederveen Pieterse, van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010; Oke, Munshi & Walumbwa, 2009). Kljub izsledkom raziskav, ki govorijo v prid pozitivni vlogi vodje pri spodbujanju inovativnega vedenja sledilcev, smo pri tem priča nekonsistentnosti empiričnih izidov povezave med vodenjem in inovativnostjo (Crossan & Apaydin, 2010; Rosing, Frese & Bausch, 2011). Izsledki raziskav o pozitivnih in negativnih učinkih vodenja na inovativno vedenje sledilcev kažejo, da raziskave, ki gredo dlje od neposrednih povezav, pripomorejo k razumevanju povezave med vodenjem in inovativnostjo (Li, Zhao & Begley, 2015). Mehanizmi ter mejni pogoji, preko katerih vodenje vpliva na inovativno vedenje sledilcev, so manj raziskani (Boerner, Eisenbeiss & van Knippenberg, 2008; Gumusluoglu & Ilsev, 2009a), in predstavljajo pomembno vprašanje v teoriji in praksi managementa (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014). Aryee, Walumbwa, Zhou in Hartnell (2012) menijo, da je treba z namenom boljšega razumevanja temeljnih konstruktov in povezav identificirati več mediatorjev in moderatorjev, ki povezujejo vodenje in inovativnost. Raziskovalno praznino identificiramo tudi pri konstrukt vodenja, v okviru katerega se v povezavi z inovativnim vedenjem sledilcev večinoma preučuje transformacijsko vodenje, za ostale teorije je empiričnih izsledkov o povezavi z inovativnim vedenjem sledilcev manj (Hu, Gu & Chen, 2013).

Na osnovi navedenega opredeljujemo cilje pričujočega članka: (1) preučiti vpliv avtentičnega in transformacijskega vodenja na inovativno vedenje sledilcev, upoštevajoč moderacijsko vlogo psihološkega opolnomočenja; (2) raziskati, ali se preučevane posredne povezave vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev razlikujejo v primeru različnih teorij vodenja, avtentičnega in transformacijskega; (3) ugotoviti, ali se vloga psihološkega opolnomočenja razlikuje glede na povezavo različnih teorij vodenja, avtentičnega in transformacijskega, z inovativnim vedenjem sledilcev; in (4) osvetliti aktualno akademsko diskusijo o prekrivanju avtentičnega in transformacijskega vodenja. Namen prispevka je zapolnitev v prejšnjem odstavku navedenih akademskih vrzeli. Za doseg zastavljenih ciljev izvedemo kvantitativno analizo podatkov 126-ih zaposlenih v mednarodnem tehnološkem podjetju, ki jih pridobimo s pomočjo spletnih vprašalnikov. Veljavnost raziskovalnega modela najprej ocenimo z uporabo potrditvene

faktorske analize (angl. *confirmatory factor analysis*; CFA) v programu Amos 20. Nato za dodatno preverbo diskriminantne veljavnosti za konstrukta avtentičnega in transformacijskega vodenja izračunamo vrednosti povprečja izločenih varianc (angl. *average variance extracted*; AVE) in ju primerjamo s skupno varianco obeh konstruktov. Postavljeni hipotezi analiziramo s hierarhično regresijsko analizo (angl. *hierarchical regression analysis*). Pri tem uporabimo programski paket IBM SPSS Statistics 20.0. Pri ugotavljanju moderacijskih vplivov sledimo raziskovalcu Dawsonu (2014).

Z raziskovalnimi ugotovitvami pričujočega članka prispevamo k obstoječemu znanju na področju vodenja in inovativnosti na naslednje načine. Prvič, širimo nabor raziskav o povezovanju vodenja in inovativnosti, s čimer naslavljamo klic raziskovalcev po več raziskavah, ki povezujejo omenjeni področji, in sicer konceptualizacijo ter empirično preverbo več specifičnih konstruktov področij vodenja in inovativnosti (de Jong & den Hartog, 2007; Mumford et al., 2002; Nederveen Pieterse et al., 2010). Drugič, članek z vključitvijo psihološkega opolnomočenja prispeva k boljšemu razumevanju mejnih pogojev, v okviru katerih vodje spodbujajo inovativno vedenje sledilcev, kar kot raziskovalno usmeritev predlagajo Aryee et al. (2012), Avolio, Walumbwa in Weber (2009), Gumusluoglu in Ilsev (2009a), Li, Zhao in Begley (2015) ter Nederveen Pieterse et al. (2010). Tretjič, z vključitvijo večih teorij vodenja (avtentičnega in transformacijskega) v povezavo z inovativnim vedenjem sledilcev se odzovemo na ugotovitev raziskovalcev Hu, Gu in Chen (2013), da se v povezavi z inovativnostjo večinoma preučuje transformacijsko vodenje. Četrto, z vključitvijo avtentičnega in transformacijskega vodenja prispevamo k osvetlitvi aktualne tematike o njunem prekrivanju. Petič, po našem vedenju gre za prvo raziskavo v slovenskem akademskem prostoru, ki obravnava moderacijski povezavi dveh teorij vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev.

1 TEORETIČNO OZADJE

Organizacije so odvisne od svojih sodelavcev z ustvarjalnimi idejami in naperi (Sousa & Coelho, 2011), saj inovacije izhajajo iz idej, ki prihajajo od posameznikov na delovnem mestu (Patterson, Kerrin & Gatto-Roisard, 2009). Inovativno vedenje sledilcev (angl. *innovative work behavior*) je večdimenzionalen konstrukt, ki zajema vsa vedenja, preko katerih sodelavci prispevajo k procesu inovativnosti (de Jong & Den Hartog, 2007). Definiramo ga kot namerno generiranje, predstavitev in realizacijo novih idej znotraj delovnega mesta, timov ali organizacije (Janssen & Van Yperen, 2004).

Kljub temu, da je malo raziskav o povezavi transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem, obstaja vrsta razlogov, ki govorijo v prid pozitivni povezavi (Afsar, Badir & Bin Saeed, 2014). Raziskovalci (Bass, 1999; Dionne, Chun, Hao, Serban, Yammarino in Spangler, 2012; Luo, Wang, Marnburg in Ogaard, 2016; Northouse, 2013) ga uvrščajo med teorije izjemnega vodenja, ki jih opredeljujejo kot teorije, v okviru katerih sledilci velikokrat dosegajo rezultate nad pričakovanji. Transformacijski vodje tvegajo z novimi načini dela, spreminjajo obstoječe procese in sisteme za dolgoročne koristi in pomagajo sledilcem, da uspešno izkoristijo priložnosti (Pearce & Ensley, 2004). Razvijejo privlačno

vizijo, delujejo kot vzor, poudarjajo inovativnost in individualno obravnavajo svoje sledilce (Bass & Avolio, 1994). Le-te spodbujajo, da preučijo *status quo*, trenutno stanje, in izzovejo lastne vrednote in prepričanja v zameno za razvoj inovacij in/ali novih rešitev za stare probleme (Aryee, et al., 2012; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Dionne et al., 2012; Nederveen Pieterse et al., 2010; Northouse, 2013).

Transformacijski vodje spodbujajo inovativno vedenje sledilcev na način, da stremijo h kolektivnim ciljem (Majumdar & Ray, 2011), se učijo in socializirajo za podporo pri implementaciji njihovih idej (Gong, Huang & Farh, 2009). S poudarjanjem smisla in vrednosti delovnih vlog sledilcem izkazujejo svobodo. Spodbujajo njihove intelektualne sposobnosti in jih navdihujejo za ustvarjanje priložnosti, s katerimi sledilci znatno vplivajo na svoje delovne vloge, kar vodi do višjih ravni inovativnega vedenja (Afsar, Badir & Bin Saeed, 2014).

Glede na svoje značilnosti je za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti primerno tudi avtentično vodenje (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013). Gre za konstrukt, ki je v zadnjem desetletju pritegnil zanimanje raziskovalcev (Nyberg & Sveningsson, 2014) in pomeni vodenje v skladu s svojo lastno osebnostjo, vrednotami, prepričanji in obenem širjenje teh vrednot z delovanjem kot vzorom za zaposlene v organizaciji ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Avtentični vodje imajo razvito dimenzijo samozavedanja, s čimer se učijo od samega sebe in to uporabijo za razvoj sledilcev (Neider & Schriesheim, 2011). Vodje z višjo ravniyo samozavedanja cenijo in oblikujejo ustvarjalna in inovativna vedenja (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013). S tem vplivajo na mišljenje sledilcev, njihovo motivacijo in izbor vedenj (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Ko sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja, ki jih posreduje avtentični vodja, tudi ob pomoči intrinzične motivacije in ob spoznanju, da lahko dosežejo več, kot so prej mislili, prevzamejo iniciativo za lasten pozitiven razvoj in sami delujejo v smeri optimističnega razmišljanja, grajenja samozavesti in ustvarjanja upanja (Avolio & Gardner, 2005). Takšni sledilci so pripravljene tvegati in iščejo različne načine reševanja problemov, ker verjamejo, da njihovi vodje želijo, da se izkažejo (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Visoko avtentični vodje tako spodbujajo bolj inovativno vedenje sledilcev kot manj avtentični vodje. Ko sledilci vodjo zaznajo kot avtentičnega, izkusijo pozitivna čustva, kot sta pogum in navdušenje. Ti sledilci verjetneje predlagajo inovativne rešitve, imajo večjo samozavest glede njihove implementacije in se lažje soočajo s problemi in priložnostmi (Zhou, Ma, Cheng & Xia 2014). Avtentični vodje izboljšajo tudi pozitivni psihološki kapital sledilcev - njihovo upanje, samozavest, optimizem in prožnost. S tem so sledilci bolj usmerjeni k preizkušanju novih stvari in se ne bojijo neuspeha ali zavrnitve (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013). Četudi inovacija ne uspe, bodo sledilci, ki delovno okolje zaznavajo kot naklonjeno preizkušanju novih stvari, bolj verjetno ohranili pozitiven odnos do inovativnih vedenj (Vinarski-Peretz, Binyamin & Carmeli, 2011).

Na osnovi pregleda literature delimo raziskave o vodenju in inovativnosti glede na: (1) raven preučevanja: posameznik, tim, organizacija; (2) izide: kljub variaciji empiričnih

izidov glede povezave med vodenjem in inovativnostjo (Crossan & Apaydin, 2010; Rosing, Frese & Bausch, 2011) zasledimo vrsto pozitivnih povezav, na primer: Afsar, Badir in Bin Saeed, 2014; Aryee et al., 2012; Gumusluoglu in Ilsev, 2009b; Jung, Wu & Chow, 2008; Kang, Solomon & Choi, 2015; Li, Zhao in Begley, 2015; Nederveen Pieterse et al., 2010; in Paulsen, Callan, Ayoko in Saunders, 2013; (3) stil vodenja: v povezavi z inovativnim vedenjem sledilcev se večinoma preučuje transformacijsko vodenje, ostali stili manj (Hu, Gu & Chen, 2013); in (4) (ne)posrednost povezave: vodenje in inovativno vodenje sledilcev nastopata v neposredni ali posredni povezavi.

Po oceni raziskovalcev (Rosing, Frese & Bausch, 2011) je neposredna povezava med vodenjem in inovativnostjo malo verjetna, oziroma ne zadošča, saj potrebujemo pojasnjene mediacijske in moderacijske procese, da lahko identificiramo kontekstualne dejavnike, od katerih je odvisen vpliv vodenja na inovativno vodenje sledilcev. Podobno ocenjuje tudi Nederveen Pietersejeva z raziskovalci (2010), ki ne ugotovi neposredne povezave med transformacijskim vodenjem in inovativnim vedenjem posameznika. Meni, da pri preučevanju transformacijskega vodenja in inovativnega vodenja sledilcev obstaja malo raziskav, ki merijo neposredno povezavo, pri čemer so rezultati le-teh mešani: Basu in Green (1997) ugotavljata negativno povezavo, Boerner, Eisenbeiss in Griesser (2007) pozitivno, Moss in Ritossa (2007) ne ugotovita nobenih učinkov.

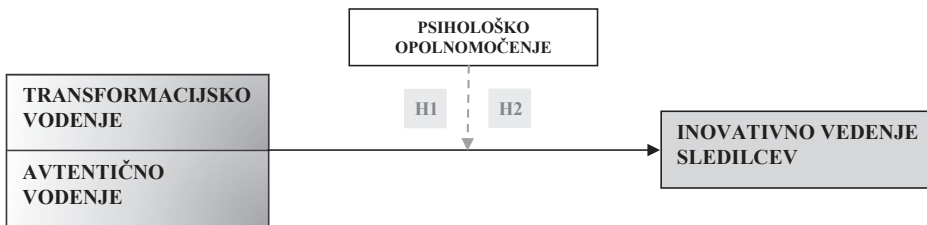
Pojasnilo za nekonsistentne rezultate je lahko v prisotnosti moderacijskih spremenljivk (Nederveen Pieterse et al., 2010), o katerih je v zvezi s transformacijskim vodenjem, podobno kot o mediacijskih mehanizmih, malo znanega (Yukl, 1999). Pomembni so psihološki procesi sledilcev, ki pomagajo prenesti vodjina vedenja v dejanja sledilcev (van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer & Hogg, 2004). Temu se pridružuje Boernerjeva z raziskovalci (2008), ki ugotavlja, da potrebujemo boljše razumevanje mediacijskih in moderacijskih procesov, s katerimi vodje spodbujajo inovativnost. Navedene vrzeli naslovimo z vključitvijo moderacijskega mehanizma psihološkega opolnomočenja, ki ga v kontekstu povezave avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev preučujemo v nadaljevanju.

Raziskovalci preučujejo tudi prekrivanje avtentičnega in transformacijskega vodenja. Diskutirajo o konceptualni nejasnosti in o potrebi prihodnjega raziskovanja z namenom razjasnitve ločevanja avtentičnega in transformacijskega vodenja (Anderson & Sun, 2015b). Gardner, Cogliser, Davis in Dickens (2011) menijo, da zgodnji opisi in definicije avtentičnega vodenja ne ločijo ustrezno od transformacijskega vodenja. Tako razmišljata tudi Jensen in Luthans (2006), ko za operacionalizacijo avtentičnega vodenja uporabita trditve transformacijskega vodenja iz merskega instrumenta MLQ. Anderson in Sun (2015b) kljub prekrivanju avtentičnega in transformacijskega vodenja ugotavljata, da začetne empirične raziskave kažejo na različnost konstruktov, zato kot priložnost prihodnjega raziskovanja z namenom razjasnitve dileme pozivata k usmerjenemu raziskovanju obeh teorij vodenja. V članku naslovimo klic raziskovalcev in skozi raziskovalni model osvetlimo tudi prekrivanje avtentičnega in transformacijskega vodenja.

2 OBLIKOVANJE KONCEPTUALNEGA MODELA IN RAZVOJ HIPOTEZ

Slika 1 na osnovi doslej navedenega prikazuje konceptualni model posredne povezave vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev, ki ga pojasnjujemo v nadaljevanju.

Slika 1: *Konceptualni model posredne povezave vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev*



Široko zanimanje za psihološko opolnomočenje prihaja v času, ko globalna konkurenca in spremembe zahtevajo pobudo in inovativnost zaposlenih (Spreitzer, 1995). Raziskovalca Thomas in Velthouse (1990) ter Spreitzerjeva (1995) psihološko opolnomočenje opišejo kot motivacijski konstrukt, ki ga opredeljujejo štiri dimenzije: (1) pomen: vrednost, ki jo posameznik pripisuje delovnim ciljem in vlogam na osnovi njegovih idealov ali standardov; (2) kompetentnost: prepričanje posameznika o njegovih sposobnostih, da aktivnosti izvede s svojimi veščinami; (3) učinek: stopnja, do katere lahko posameznik vpliva na strateške, administrativne ali operativne delovne izide; in (4) samoodločanje: občutek svobode in možnosti izbire pri odločanju na delovnem mestu. Naštete dimenzije odražajo aktivno usmeritev delovnega mesta, v okviru katere posameznik želi in se čuti zmožnega oblikovati delovno vlogo in kontekst (Spreitzer, 1995).

Pozitivne oblike vodenja povečajo percepcije zaposlenih o psihološkem opolnomočenju zaradi pomembne vloge, ki jo imajo vodje pri oblikovanju izkušenj sledilcev (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997 in Yukl, 2010, v Seibert, Wang & Courtright, 2011). Transformacijski vodje ustvarijo okolje brez neposrednega nadzora ali posredovanja, s čimer prispevajo k spodbujanju inovativnega vedenja sledilcev (Houghton & Yoho, 2005). Seibert, Wang in Courtright (2011) v meta-analizi psihološkega opolnomočenja in opolnomočenja timov v okviru pozitivnih oblik vodenja navajajo tudi transformacijsko in avtentično vodenje. Povezavo med avtentičnim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem potrjujejo raziskave (na primer Walumbwa et al., 2008; Wong & Cummings, 2009). Jung, Chow in Wu (2003) ugotavljajo, da transformacijsko vodenje izkazuje značilno in pozitivno povezavo s psihološkim opolnomočenjem in inovativnostjo. Transformacijski vodje poudarjajo sodelovanje, kolektivno izpolnjevanje nalog, učenje z deljenjem izkušenj in nadzor ter svobodo pri odločanju, kar spodbuja sodelovanje sledilcev pri generiranju in implementaciji idej. Z osebno obravnavo sledilcev in usmerjenostjo k razvoju ter udejanjanju ciljev jih psihološko opolnomočijo. Slednje z omogočanjem celovitega motivacijskega mehanizma pojasnjuje povezave med transformacijskim vodenjem in z delovnim mestom povezanimi vedenji sledilcev.

Sledilci se morajo čutiti psihološko opolnomočene, da verjamejo v svoje sposobnosti delovanja po inspiraciji transformacijskih vodij (Nederveen Pieterse et al., 2010). Transformacijski vodje jih sicer lahko naredijo željne inovativnosti, a se morajo sledilci hkrati tudi čutiti sposobne inoviranja, da se lahko začnejo vesti inovativno. Takšni sledilci se čutijo psihološko opolnomočene, ker razumejo pričakovanja organizacije in so bolj pripravljeni, da svoje veščine in vedenja uskladijo z zahtevami organizacije in pričakovano uspešnostjo (Afsar, Badir & Bin Saeed, 2014). Ker imajo sledilci večjo svobodo in možnost odločanja, izkazujejo tudi večje ravni zavzetosti v ustvarjalnem procesu (Volmer, Spurk & Niessen, 2012). Intrinzična motivacija sledilcev je kot posledica psihološkega opolnomočenja ključnega pomena za ustvarjalne naloge in inovativno vedenje zaposlenih (Hennessey & Amabile, 2010). To pomeni, da transformacijsko vodenje sledilcev z visoko ravnijo psihološkega opolnomočenja vodi do bolj inovativnega vedenja. Na drugi strani je transformacijsko vodenje sledilcev z nizko ravnijo psihološkega opolnomočenja manj učinkovito, saj sledilci ne verjamejo v svoje sposobnosti prevzemanja pobude. Transformacijsko vodenje je bolj učinkovito v spodbujanju inovativnega vedenja sledilcev ob visokih, kot pa ob nizkih ravneh psihološkega opolnomočenja (Nederveen Pieterse et al., 2010).

Na osnovi zapsanega oblikujemo hipotezo H1:

H1: *Psihološko opolnomočenje je moderator povezave med transformacijskim vodenjem in inovativnim vodenjem sledilcev, in sicer na način, da je vpliv transformacijskega vodenja na inovativno vodenje sledilcev močnejši, ko so ravni psihološkega opolnomočenja višje.*

Psihološko opolnomočenje je prepoznano kot mehanizem, preko katerega avtentični vodje vplivajo na sledilce. Avtentični vodje stremijo k opolnomočenju sledilcev, s čimer ustvarjajo visokokakovostne odnose, ki temeljijo na načelih družbene in ne ekonomske izmenjave (Illies, Morgeson & Nahrgang, 2005). Spreitzerjeva (1996) ugotavlja, da sledilci vodij, ki spodbujajo vključujočo klimo in so pripravljeni deliti informacije, kar so lastnosti avtentičnih vodij, izkazujejo višje ravni psihološkega opolnomočenja. Bolj avtentični vodje skozi svoje ponotranjene moralne perspektive in uravnoteženo procesiranje sledilcem posredujejo bolj konstruktivne odzive, ključen dejavnik opolnomočenja.

Tudi Zhu, May in Avolio (2004) povezujejo avtentičnost vodjes psihološkim opolnomočenjem. Avtentični vodje spoštujejo sledilce, zaradi česar le-ti občutijo močnejši pomen svojega dela, ene izmed štirih ključnih dimenzij psihološkega opolnomočenja. Sledilci avtentičnih vodij se zaznavajo kot avtonomne pri odločitvah, kar je pomembna dimenzija psihološkega opolnomočenja (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). Opolnomočeni sledilci svojemu delu pripisujejo pomen in so intrinzično motivirani, kar spodbuja njihovo inovativno vedenje (Krishnan, 2012; Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2004). Psihološko opolnomočenje prispeva k inovativnemu vodenju z dvigovanjem zavedanja, pripadnosti in vključenosti sledilcev (Damanpour, 1991). Spodbuja spremembe in inovativno vedenje zaposlenih je po definiciji usmerjeno k spremembam (Conger & Kanungo, 1988). Zaradi tega pričakujemo, da bo avtentično vodenje bolj učinkovito v spodbujanju inovativnega vedenja sledilcev ob visokih, kot pa ob nizkih ravneh psihološkega opolnomočenja.

Na osnovi zapisanega oblikujemo hipotezo H2:

H2: *Psihološko opolnomočenje je moderator povezave med avtentičnim vodenjem in inovativnim vedenjem sledilcev, in sicer na način, da je vpliv avtentičnega vodenja na inovativno vedenje sledilcev močnejši, ko so ravni psihološkega opolnomočenja višje.*

3 METODOLOGIJA

3.1 Vzorec in zajem podatkov

Podatke za kvantitativno raziskavo zberemo novembra in decembra 2015. Uporabimo spletne vprašalnike, ki jih izpolnijo zaposleni preučevanega mednarodnega tehnološkega podjetja z več kot 1.000 zaposlenimi. Podjetje obstaja več kot 25 let, prisotno je v 11 državah in deluje na trgu celovitih rešitev informacijske tehnologije. Več kot polovico prihodkov ustvarijo na trgih zahodne Evrope in v ZDA. Vzorčni okvir predstavljajo e-poštni kontakti redno zaposlenih oseb. K sodelovanju povabimo celotno populacijo znotraj okvira, ki ima e-poštni naslov. Podatke o odvisnih in neodvisnih spremenljivkah zberemo od zaposlenih, ki ocenjujejo raven posameznika.

Vprašalniki so v izogib napake uporabe zgolj ene metode, kot to priporočajo Podsakoff MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003), izpolnjevani ločeno in v razmaku 21 dni. Znotraj posameznega kroga izpolnjevanja kadrovskega oddelka podjetja večkrat opomni in povabi zaposlene k izpolnjevanju. Za ujemanje obeh vprašalnikov uporabimo instrument samogenerirane identifikacijske kode, ki raziskovalcu omogoči, da skozi čas zbere odgovore različnih vprašalnikov istega respondenta in pri tem še vedno ohrani njegovo anonimnost. Vsak respondent na osnovi napotil določi identifikacijsko kodo, ki jo nato uporabi v obeh vprašalnikih. Prvi vprašalnik zajema izbrane merske instrumente avtentičnega vodenja, transformacijskega vodenja in psihološkega opolnomočenja. V celoti ga izpolni 191 zaposlenih. Drugi vprašalnik vključuje merski instrument inovativnega vedenja sledilcev. V celoti ga izpolni 170 zaposlenih. V programu SPSS 20.0 nato podatke razvrstimo glede na ujemanje identifikacijskih kod respondentov, na osnovi česar pridobimo končni vzorec. Ta vključuje 126 zaposlenih, kar predstavlja 21 % stopnjo odziva.

3.2 Merski instrumenti

Za posamezne konstrukte izberemo merske instrumente, ki so v znanstvenem okolju: (1) uveljavljeni: razvijejo in / ali uporabljajo jih ključni avtorji posameznih preučevanih področij ter imajo ustrezne psihometrične lastnosti; (2) pogosto uporabljeni: znanstveni prispevki, ki obravnavajo razvoj merskih instrumentov, so gosto citirani; in (3) aktualni: predmetne merske instrumente uporabljajo tudi najnovejše raziskave.

3.2.1 Avtentično vodenje

V pričujočem prispevku glede opredelitve avtentičnega vodenja sledimo Avoliju z raziskovalci (2009), ki povzema štiri ključne dejavnike avtentičnega vodenja. Pri merskem instrumentu zato izberemo ALI (angl. *Authentic Leadership Inventory*) raziskovalcev Neider & Schriesheim (2011), ki vključuje 16 trditev.

Primeri trditev so: (1) *samozavedanje*: "Moj neposredni vodja se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na druge"; (2) *transparentnost odnosov*: "Moj neposredni vodja prizna napake, ko se te zgodijo"; (3) *uravnoteženo procesiranje*: "Moj neposredni vodja objektivno analizira relevantne podatke, preden sprejme odločitev; in (4) *ponotranjena moralna perspektiva*: "Mojega neposrednega vodjo pri dejanjih vodijo notranji moralni standardi." Trditve so ocenjene na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni močno nestrinjanje, 5 pa močno strinjanje. Cronbachova α , ki meri zanesljivost omenjenega merskega instrumenta, pa znaša 0,94.

3.2.2 Transformacijsko vodenje

Za merjenje transformacijskega vodenja izberemo MLQ (angl. *Multifactor Leadership Questionnaire*) raziskovalcev Bass & Avolio (1995), ki v različnih oblikah velja za največkrat uporabljan merski instrument tega konstrukta (Anderson & Sun, 2015a; Northouse, 2013). Ker instrument meri tudi transakcijsko in laissez-faire vodenje, uporabimo 20 trditev, ki se nanašajo na transformacijsko vodenje.

Navajamo primere trditev izbrane različice MLQ 5X-Short po posameznih komponentah: (1) *idealizirani vpliv (lastnosti)*: "Moj neposredni vodja gre preko osebnih interesov za dobro skupine"; (2) *idealizirani vpliv (vedenja)*: "Moj neposredni vodja upošteva moralne in etične posledice odločitev"; (3) *inspiracijska motivacija*: "Moj neposredni vodja govori optimistično o prihodnosti"; (4) *intelektualna stimulacija*: "Moj neposredni vodja pri reševanju problemov išče različne perspektive"; in (5) *individualizirana obravnava*: "Moj neposredni vodja pomaga drugim, da razvijejo svoje vrline". Trditve so ocenjene na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni močno nestrinjanje, 5 pa močno strinjanje. Cronbachova α omenjenega merskega instrumenta znaša 0,96.

3.2.3 Inovativno vedenje sledilcev

Za merjenje inovativnega vedenja sledilcev uporabimo instrument de Jonga in den Hartogove (2010) z desetimi vprašanji. Pri tem prilagodimo vprašanja, da se nanašajo na samoocenjevanje sledilcev. Primeri vprašanj so: (1) "Kako pogosto iščete priložnosti, da bi izboljšali stvari?"; in (2) "Kako pogosto iščete nove pristope k izvajanju aktivnosti?" Trditve so ocenjene na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni nikoli, 5 pa vedno. Cronbachova α za merski instrument inovativnega vedenja sledilcev znaša 0,89.

3.2.4 Psihološko opolnomočenje

Za merjenje psihološkega opolnomočenja izberemo instrument Spreitzerjeve (1995) z 12 trditvami, ki meri zaznavanje opolnomočenja s strani sledilcev in temelji na dimenzijah pomena, učinka, kompetentnosti in samoodločanja. Primeri trditve instrumenta Spreitzerjeve (1995) so: (1) *pomen*: "Delo, ki ga opravljam, mi veliko pomeni."; (2) *učinek*: "Imam velik nadzor nad tem, kar se dogaja v mojem oddelku."; (3) *kompetentnost*: "Obvladam večšine, potrebne za moje delo."; in (4) *samoodločanje*: "Imam znatno svobodo pri tem, kako opravljam svoje delo." Trditve so ocenjene na 7-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo močno nestrinjanje, 7 pa zelo močno strinjanje. Cronbachova α omenjenega merskega instrumenta znaša 0,88.

3.2.5 Kontrolne spremenljivke

Med kontrolne spremenljivke pri merjenju na ravni posameznika vključimo spol, starost, izobrazbeno raven, število let sodelovanja s trenutnim vodjo, število let na trenutnem delovnem mestu, zaupanje in naziv trenutnega delovnega mesta. Raziskovalci navedene spremenljivke vidijo kot napovedovalce inovativnega vedenja: (1) spol: Ang, Van Dyne in Begley (2003); (2) starost: Ng in Feldman (2008); Rizzuto (2011); (3) izobrazbena raven: Amabile in Conti (1999); (4) število let sodelovanja s trenutnim vodjo: Wang in Cheng (2010); (5) število let na trenutnem delovnem mestu: Nederveen Pieterse et al. (2010); in (6) zaupanje: Dirks & Ferrin (2001); Scott & Bruce (1994).

Zaupanje vpliva na učinkovitost in kakovost sodelovanja med člani organizacije, kar je ključnega pomena v hitro spreminjajočem se okolju, kjer sta prisotna večja kompleksnost in negotovost (Hsieh & Wang, 2015). Rousseau, Sitkin, Burt in Camerer (1998) ga definirajo kot psihološko stanje, ki sprejema ranljivost posameznika na osnovi pozitivnih pričakovanj o namenih drugih. Zaupanje merimo s prilagojenim instrumentom raziskovalca Dirksa (2000) z 9 trditvami zaupanja v vodjo. Instrument upošteva tako čustvene, kot tudi kognitivne vidike zaupanja. Primera trditve sta: "Če bi delil svoje probleme z neposrednim vodjo, vem, da bi se slednji odzval konstruktivno in s skrbnostjo." In "Če bi neposredni vodja zamenjal službo, bi (jaz) občutil izgubo." Trditve so ocenjene na 7-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni zelo močno nestrinjanje, 7 pa zelo močno strinjanje. Cronbachova α merskega instrumenta zaupanja znaša 0,93.

4 REZULTATI

4.1 Opisne statistike

Med 126 respondenti je 70,6 % moških in 29,4 % žensk. Prevladujejo respondenti, stari od 35 do 44 let, ki predstavljajo več kot 40 % delež v celotni starostni strukturi. Ugotovljamo, da je več kot tri četrtine respondentov (76,2 %) starih od 25 do 44 let. Pridružujemo se Jungu z raziskovalci (2008), ki v svoji raziskavi beleži 86 % respondentov, starih od 30 do 50 let, in ugotovljenemu demografskemu profilu pripisuje ustrezno kvalificiranost za

odgovarjanje na vprašanja o vodenju in inovativnosti, postavljena v anketnem vprašalniku. Več kot polovica respondentov (50,8 %) ima fakultetno diplomu. Več kot četrtnina (25,4 %) ima končano visoko šolo, 19 % magisterij. 70,6 % respondentov je diplomiralo ali doseglo višjo izobrazbo. Nadalje ugotavljamo, da skoraj dve tretjini respondentov (62,7 %) s svojim neposrednim vodjo sodeluje največ 3 leta. Več kot polovica (55,6 %) so na trenutnem delovnem mestu 4 leta ali manj, za 81 % velja 8 let ali manj, za 90,5 % pa 12 let ali manj.

Tabela 1 prikazuje opisne statistike za vse spremenljivke, analizirane v pričujoči raziskavi. Respondenti v povprečju najbolj (absolutno in relativno) ocenijo zaupanje (5,83), ki obenem izkazuje največjo razpršenost ocen, nato z majhno medsebojno razliko v ocenah sledijo avtentično vodenje, psihološko opolnomočenje in transformacijsko vodenje (povprečne ocene od 3,82 do 3,93). Najslabšo povprečno oceno dosega inovativno vodenje sledilcev (3,41). Korelacijski koeficienti med merjenimi spremenljivkami so večinoma šibko ali zmerno pozitivni, saj se gibljejo med 0,2 in 0,4. Izpostavljamo močno pozitivno korelacijo med avtentičnim in transformacijskim vodenjem (0,85, pri stopnji značilnosti $p < 0,01$), s čimer se pridružujemo razpravam v akademskem svetu o prekrivanju avtentičnega in transformacijskega vodenja (Anderson & Sun, 2015b; Neider & Schriesheim, 2011).

Nadalje ugotavljamo, da je psihološko opolnomočenje pozitivno in statistično značilno povezano z ostalimi konstrukti (pri stopnji značilnosti $p < 0,01$). Avtentično in transformacijsko vodenje sta šibko pozitivno povezana z inovativnim vodenjem posameznika (pri stopnji značilnosti $p < 0,05$). Med kontrolnimi spremenljivkami je število let delovanja na trenutnem položaju zmerno do močno pozitivno povezano s številom let sodelovanja s trenutnim vodjo (pri stopnji značilnosti $p < 0,01$) in nekoliko šibkeje s starostjo (pri stopnji značilnosti $p < 0,05$), pri čemer je oboje pričakovano. Število let sodelovanja s trenutnim vodjo je pozitivno in statistično značilno povezano s psihološkim opolnomočenjem (pri stopnji značilnosti $p < 0,01$). Sklepamo lahko, da daljše, ko je sodelovanje z vodjo, bolj psihološko opolnomočen je sledilec. Zaupanje močno pozitivno korelira z avtentičnim (0,79, pri stopnji značilnosti $p < 0,01$) in transformacijskim vodenjem (0,74, pri stopnji značilnosti $p < 0,01$).

Tabela 1: Povprečja, standardni odkloni in korelacije ^a

Spremenljivka	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Starost ^b	2.69	.83	-								
2 Izobrazba ^b	2.87	.79	-.16	-							
3 Število let sodelovanja s trenutnim vodjo ^c	3.58	3.40	.23*	-.15	-						
4 Število let delovanja na trenutnem položaju ^d	5.23	4.61	.47**	-.19*	.57**	-					
5 Avtentično vodenje (AL)	3.87	.55	-.16	-.05	-.08	-.14	(.94)				
6 Transformacijsko vodenje (TL)	3.82	.62	-.15	-.02	-.06	-.12	.85**	(.96)			
7 Inovativno vedenje sledilcev	3.41	.56	.11	.06	-.02	-.07	.20*	.20*	(.89)		
8 Psihološko opolnomočenje	3.83	.51	.14	-.08	.25**	.07	.32**	.31**	.33**	(.88)	
9 Zaupanje	5.83	.96	-.14	-.02	-.04	-.22*	.79**	.74**	.13	.27**	(.93)

^a n = 126; Cronbachove α so v oklepajih na diagonali; M = povprečje; SD = standardni odklon; ** $p < .01$, * $p < .05$

^b Povprečji za starost in izobrazbo sta izračunani kot tehtani povprečji razredov.

^c n = 108.

^d n = 112.

4.2 Potrditvena faktorska analiza

Veljavnost raziskovalnega modela najprej ocenimo z uporabo potrditvene faktorske analize v programu Amos 20. CFA razlaga, kako dobro spremenljivke merijo ustrezne pripadajoče konstrukte. Rezultati kažejo, da štiri-faktorski model drugega reda za avtentično vodenje, transformacijsko vodenje, psihološko opolnomočenje ter inovativno vedenje dobro ustreza podatkom glede indikatorjev ujemanja modela ($\chi^2/df = 2,81$; NNFI = 0,93; CFI = 0,96; RMSEA = 0,09). Vse spremenljivke in konstrukti presegajo mejo 0,50 za konvergentno veljavnost, saj se njihove popolnoma standardizirane uteži faktorjev razprostirajo od 0,56 do 0,97. Omenjen model ima značilno boljše ujemanje s podatki kot bolj jedrnat tri-faktorski model, kjer trditve za merjenje avtentičnega in transformacijskega vodenja združimo na en skupen konstrukt drugega reda ($\chi^2/df = 3,34$; NNFI = 0,88; CFI = 0,91; RMSEA = 0,14).

Da še dodatno preverimo diskriminantno veljavnost, za konstrukta avtentičnega vodenja in transformacijskega vodenja izračunamo vrednost povprečja izločenih varianc (AVE) ter vrednosti primerjamo s skupno varianco obeh konstruktov (merjeno s kvadratnim korenem korelacijskega koeficienta med konstruktoma). Vrednost AVE za avtentično vodenje je 0,73, za transformacijsko vodenje pa 0,75, kar je le malo več od skupne variance med konstruktoma (0,72). To sicer nakazuje na diskriminantno veljavnost med transformacijskim in avtentičnim vodenjem, a je potrebno biti pozoren na potencialno prekrivanje med konstruktoma.

4.3 Preverjanje hipotez

V pričujoči članek kot moderacijski mehanizem v okviru hipotez H1 in H2 vključimo konstrukt psihološkega opolnomočenja. Za preizkušanje hipotez izvedemo hierarhično regresijsko analizo z uporabo centriranih spremenljivk. V prvi model vključimo kontrolne spremenljivke in transformacijsko vodenje kot neodvisno spremenljivko. Drugi regresijski model poleg kontrolnih spremenljivk vključuje avtentično vodenje kot neodvisno spremenljivko. Tretji regresijski model prvemu dodaja interakcijsko spremenljivko za moderacijo povezave transformacijskega vodenja in inovativnega vedenja sledilcev, v četrtega pa na osnovi drugega modela vnesemo interakcijsko spremenljivko za moderacijo povezave avtentičnega vodenja in inovativnega vedenja sledilcev.

Tabela 2: Rezultati hierarhične regresijske analize za inovativno vodenje sledilcev kot odvisno spremenljivko ^a

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Starost	.24* (.08)	.25* (.08)	.23* (.08)	.24* (.08)
Spol	-.02 (.12)	-.04 (.12)	.02 (.12)	-.02 (.12)
Izobrazba	.13 (.07)	.14 (.07)	.15 (.07)	.16 [†] (.07)
Število let sodelovanja s trenutnim vodjo	.01 (.02)	.02 (.02)	.01 (.02)	.01 (.02)
Število let delovanja na trenutnem položaju	-.23 [†] (.02)	-.24 [†] (.02)	-.21 [†] (.02)	-.22 [†] (.02)
Povprečje zaupanje	-.18 (.09)	-.25 (.09)	-.26 [†] (.08)	-.36* (.09)
Povprečje_psihološko_opolnomočenje	.32** (.12)	.31** (.12)	.26* (.12)	.27** (.12)
Povprečje_transformacijsko_vodenje	.17 (.13)		.27 [†] (.13)	
Povprečje_avtentično_vodenje		.26 (.17)		.33* (.16)
<i>Interakcijski učinki</i>				
TL_c x Opolnomočenje_c			-.29** (.16)	
AL_c x Opolnomočenje_c				-.30** (.14)
R ²	.19	.20	.26	.28
F (df)	2.709 (95)	2.905 (95)	3.692 (94)	4.095 (94)

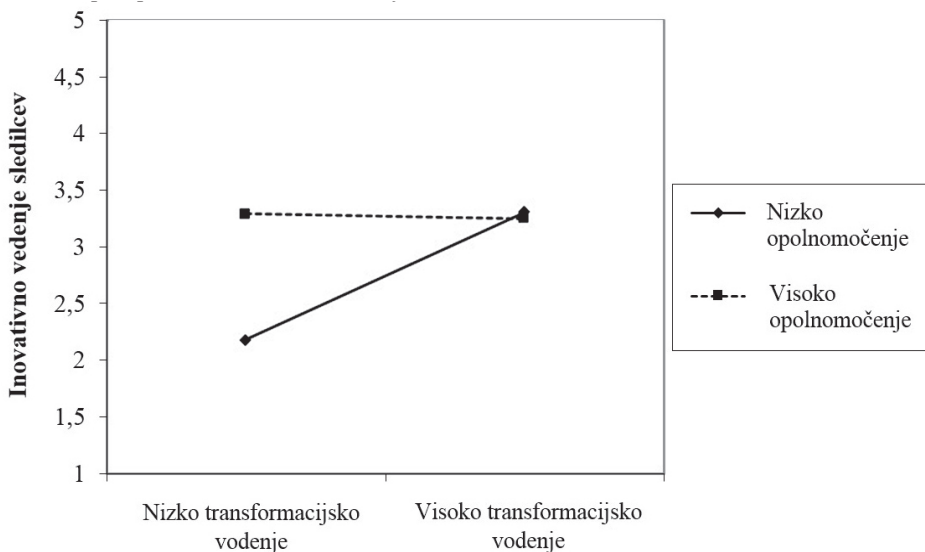
^an=126; standardne napake so v oklepajih, poleg standardiziranih koeficientov (β); [†] $p < .01$, * $p < .05$, [†] $p < .10$

Rezultati regresijske analize v prvem in drugem modelu (pred upoštevanjem interakcijskih učinkov) kažejo pozitivno in statistično značilno povezavo starosti in psihološkega opolnomočenja z inovativnim vedenjem sledilcev. Avtentično in transformacijsko vodenje nista povezana z inovativnim vedenjem sledilcev, kar podpira argument raziskovalcev (Nederveen Pieterse et al., 2010), naj na povezavo med vodenjem in inovativnim vedenjem ne gledamo kot na neposredni glavni učinek. Modela 3 in 4, ki

vključujeta psihološko opolnomočenje kot moderator transformacijskega vodenja (Model 3) in avtentičnega vodenja (Model 4), izkazujeta znatno dodano vrednost v primerjavi z modeloma neposrednih učinkov.

Rezultati opravljene moderacijske regresijske analize v tretjem modelu kažejo pozitivno in statistično značilno povezavo psihološkega opolnomočenja ($\beta = 0,263$ pri stopnji značilnosti $p = 0,011$) in starosti ($\beta = 0,226$ pri stopnji značilnosti $p = 0,030$) z inovativnim vedenjem sledilcev. Rezultati opravljene moderacijske regresijske analize Modela 3 kažejo prisotnost moderacijskega učinka psihološkega opolnomočenja na povezavo transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev ($b = -0,501$; $\beta = -0,291$ pri stopnji značilnosti $p = 0,003$). Daljica enostavnih naklonov (angl. *simple slope line*), ki upodablja visoke ravni psihološkega opolnomočenja, je značilna pri stopnji značilnosti $p = 0,001$. Interakcijo med transformacijskim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem sledilcev pri vplivu na inovativno vedenje sledilcev prikazujemo v Sliki 2.

Slika 2: Interakcija med transformacijskim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem sledilcev pri vplivu na inovativno vedenje sledilcev



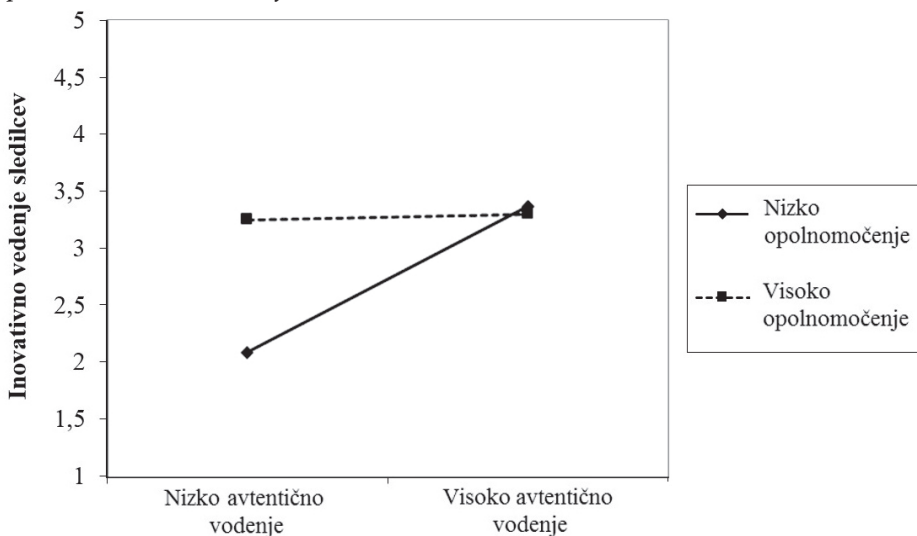
Vir: Lastna raziskava

Na osnovi Slike 2 ugotavljamo najvišje ravni inovativnega vedenja sledilcev, ko so ravni psihološkega opolnomočenja visoke. Opolnomočeni sledilci se takrat vedejo inovativno ne glede na raven transformacijskega vodenja, kar prikazuje neznatno nagnjena daljica enostavnih naklonov. Pomen transformacijskega vodenja za inovativno vedenje sledilcev je medtem izražen pri nizkih ravneh psihološkega opolnomočenja. V tem primeru višje ravni transformacijskega vodenja vodijo k bolj inovativnemu vedenju sledilcev. Hipotezo H1, ki pravi, da je psihološko opolnomočenje moderator povezave med transformacijskim vodenjem in inovativnim vedenjem sledilcev, in sicer na način,

da je vpliv transformacijskega vodenja na inovativno vedenje sledilcev močnejši, ko so ravni psihološkega opolnomočenja višje, potrdimo, ko gre za nizke in srednje ravni transformacijskega vodenja. Višje, ko so ravni transformacijskega vodenja, manj pripomore psihološko opolnomočenje k višji ravni inovativnega vodenja sledilcev.

V okviru četrtega modela rezultati opravljene moderacijske regresijske analize kažejo pozitivno in statistično značilno povezavo psihološkega opolnomočenja ($\beta = 0,272$ pri stopnji značilnosti $p = 0,007$), avtentičnega vodenja ($\beta = 0,334$ pri stopnji značilnosti $p = 0,031$) in starosti ($\beta = 0,241$ pri stopnji značilnosti $p = 0,019$) z inovativnim vedenjem sledilcev. Zaupanje je z inovativnim vedenjem povezano negativno ($\beta = -0,355$ pri stopnji značilnosti $p = 0,021$). Rezultati opravljene moderacijske regresijske analize Modela 4 kažejo prisotnost moderacijskega učinka psihološkega opolnomočenja na povezavo avtentičnega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev ($b = -0,460$; $\beta = -0,305$ pri stopnji značilnosti $p = 0,001$). Daljica enostavnih naklonov, ki upodablja visoke ravni psihološkega opolnomočenja, je značilna pri stopnji značilnosti $p = 0,001$. Interakcijo med avtentičnim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem sledilcev pri vplivu na inovativno vedenje sledilcev prikazujemo v Sliki 3.

Slika 3: Interakcija med avtentičnim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem sledilcev pri vplivu na inovativno vedenje sledilcev



Vir: Lastna raziskava

Tudi v primeru interakcije med avtentičnim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem sledilcev pri vplivu na inovativno vedenje sledilcev ugotavljamo podobno kot v primeru transformacijskega vodenja. Opolnomočeni sledilci se vedejo najbolj inovativno, ko so ravni psihološkega opolnomočenja visoke, pri čemer raven avtentičnega vodenja ni pomembna, kar prikazuje neznatno nagnjena daljica enostavnih naklonov. Pomen avtentičnega vodenja za inovativno vedenje sledilcev je izražen pri nizkih ravneh

psihološkega opolnomočenja. V tem primeru višje ravni avtentičnega vodenja vodijo k bolj inovativnemu vedenju sledilcev. Hipotezo H2, ki pravi, da je psihološko opolnomočenje moderator povezave med avtentičnim vodenjem in inovativnim vedenjem sledilcev, in sicer na način, da je vpliv avtentičnega vodenja na inovativno vedenje sledilcev močnejši, ko so ravni psihološkega opolnomočenja višje, potrdimo, ko gre za nizke in srednje ravni avtentičnega vodenja. Vpliv psihološkega opolnomočenja na inovativno vedenje sledilcev se manjša z višanjem ravni avtentičnega vodenja.

5 DISKUSIJA

Empirični dokazi o povezavi transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem so redki in nekonsistentni (Nederveen Pieterse et al., 2010). S pričujočo raziskavo osvetlimo to povezavo (in povezavo avtentičnega vodenja) s preučevanjem psihološkega opolnomočenja sledilcev kot moderatorja. Ugotavljamo, da psihološko opolnomočenje nastopa kot moderator povezave vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev tako pri avtentičnem, kot tudi pri transformacijskem vodenju.

5.1 Teoretični prispevki

Moderacijske regresije kažejo, da je psihološko opolnomočenje kot moderator prisotno tako v primeru avtentičnega, kot transformacijskega vodenja. Najvišje ravni inovativnega vodenja so v obeh primerih dosežene, ko je psihološko opolnomočenje visoko. Inovativno vedenje sledilcev se v primeru visokih ravni psihološkega opolnomočenja izkaže kot neobčutljivo na spremembe v ravneh tako avtentičnega, kot transformacijskega vodenja. Vloga obeh teorij vodenja se kaže v primeru nizkih ravni psihološkega opolnomočenja, ko višje ravni avtentičnega in transformacijskega vodenja vodijo k bolj inovativnemu vedenju sledilcev.

Izsledke raziskave interpretiramo na način, da se zaposleni čutijo bolj opolnomočene, ko so avtentični in transformacijski vodje manj vključeni v odnos s sledilci. Ne vključenost vodij dovoli sodelavcem, da se čutijo spoštovane in avtonomno motivirane (Yang, 2015) in je pozitivno povezana z nagnjenostjo sodelavcev k inoviranju, saj prispeva k okolju, ki spodbuja inovativnost (Ryan & Tipu, 2013) in dopušča sodelavcem, da imajo kontrolo ter da povečajo vero v uspešno obvladovanje izzivov (Chen, Sharma, Edinger, Shapiro & Farh, 2011). Yang (2015) ugotavlja, da lahko ne vključenost vodij stimulira psihološko opolnomočenje, pri čemer visoko usposobljeni delavci znanja cenijo avtonomijo zaradi ne vključenosti vodij in se ob prisotnosti samo-nadzora vedejo inovativno (Crawford, Gould, & Scott, 2003). Kadar so sledilci nizko psihološko opolnomočeni, se čutijo manj avtonomno motivirane in je zaradi tega njihovo inovativno vedenje bolj odzivno na različne ravni avtentičnega in transformacijskega vodenja. V primeru obeh teorij vodenja se sledilci takrat vedejo bolj inovativno, kadar so vodje bolj avtentični ali transformacijski.

Predmetne rezultate interpretiramo še z vidika narave in strukture preučevanega tehnološkega podjetja, ki na dnevni osnovi izvaja preko 300 projektov in pri tem uporablja multiprostorski, multikulturalni in multitehnološki pristop. Strukturirani so v obliki projektčnih timov, pri čemer sodelavci navadno sodelujejo v več timih. Zaradi navedenega ocenjujemo, da je takšno okolje manj občutljivo na vodenje, saj se sodelavci, ki delajo v več timih, v različnih državah in z različnimi vodji, tudi virtualnimi, manj verjetno identificirajo s takšnimi vodji in so zato manj odzivni na elemente avtentičnega in transformacijskega vodenja.

Rezultati naše raziskave so zanimivi tudi za presojanje prekrivanja in razlikovanja konstruktov avtentičnega in transformacijskega vodenja, kar kot aktualno tematiko izpostavljata Anderson in Sun (2015b). Beležimo visoko korelacijo med avtentičnim in transformacijskim vodenjem (0,85), le nakazano diskriminantno veljavnost med njima (vrednost povprečja izločenih varianc AVE za avtentično vodenje je 0,73, za transformacijsko vodenje 0,75, skupna varianca med konstruktoma pa je 0,72) in komaj različno interakcijo avtentičnega in transformacijskega vodenja s psihološkim opolnomočenjem pri vplivu na inovativno vedenje sledilcev. Slednje je razvidno tudi iz daljic enostavnih naklonov, ki v primeru obeh teorij vodenja izkazujejo skoraj identično lego. Rezultati naše raziskave tako kažejo na znatno prekrivanje avtentičnega in transformacijskega vodenja. O prekrivanju pričajo tudi stanja pozitivnega organizacijskega vodenja (optimizem, prožnost in upanje), ki predstavljajo pomemben dejavnik nastanka avtentičnega vodenja (Anderson & Sun, 2015b) in so povezana tako z avtentičnim (Gardner et al., 2011), kot s transformacijskim vodenjem (Peterson, Walumbwa, Byron & Myrowitz, 2009).

Na osnovi doslej zapisanega pritrjujemo ugotovitvam Andersona in Suna (2015b), da je vprašanje o tem, ali avtentično vodenje prispeva več od transformacijskega vodenja, daleč od odgovorjenega. Predlagamo, da raziskovalci presojajo prekrivanje avtentičnega in transformacijskega vodenja tudi z vidika kontekstualnih pogojev, ki jih merijo v enakih okoliščinah. Vsled navedenega skladno z ugotovitvami raziskovalcev (Anderson & Sun, 2015b; Gardner et al., 2011; Neider & Schriesheim, 2011) spodbujamo in opozarjamo na nadaljnje raziskovanje tega področja.

Rezultati o vlogi psihološkega opolnomočenja so v skladu s preteklimi raziskavami, ki kažejo pomen psihološkega opolnomočenja za inovativno vedenje sledilcev, na primer: Jung, Chow in Wu (2003), Nederveen Pieterse et al. (2010), Spreitzer (1995) ter Thomas in Velthouse (1990). Glede na pomen psihološkega opolnomočenja pri povezavi avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev, pričakujemo njegovo vlogo tudi pri povezavi preučevanih stilov vodenja z drugimi vedenji. Nederveen Pietersejeva z raziskovalci (2010) v tem oziru izpostavlja učinke psihološkega opolnomočenja za delo, ki zahteva visoko intenzivnost znanja. Rezultati glede zaupanja pa odpirajo priložnost raziskovanja pogojev, v okviru katerih je nizko zaupanje povezano s pozitivnimi izidi.

5.2 Priporočila za prakso

Vodstvu podjetja skladno z raziskavo svetujemo negovanje psihološkega opolnomočenja, ki je tudi neposredno pozitivno povezano z inovativnim vedenjem sledilcev (Afsar, Badir & Bin Saeed, 2014; Janssen & Van Yperen, 2004; Nederveen Pieterse et al., 2010). Vrhnje vodstvo s tem pridobi več časa za strateške odločitve, saj ne izgublja časa z mikro-managementom, vodje srednje ravni pa notranjo motivacijo sledilcev, ki imajo v okviru projekta svobodo pri odločanju o načinu izvedbe aktivnosti, verjamejo v svoje sposobnosti za izvedbo projekta in vedo, da je njihovo delo pomembno.

Podjetju nadalje svetujemo spodbujanje avtentičnega in transformacijskega vodenja, predvsem tam, kjer zaradi narave dela ali sodelavcev ni prisotne visoke ravni psihološkega opolnomočenja, saj v takih primerih vodje z višjo ravni avtentičnega ali transformacijskega vodenja vplivajo na bolj inovativno vedenje sledilcev. Tu vidimo priložnost za utrditev kompetenčnega centra, ki ima v preučevanem podjetju že idejno in vsebinsko podporo. Na osnovi raziskave predlagamo vključitev programa transformacijskega vodenja, ki sledilce motivira, da verjamejo v vizijo preobrazbe organizacije, opredelijo novo vizijo in pomagajo implementirati nov organizacijski proces. Transformacijski vodje lahko organizacijo uspešno preobrazijo v luči sprememb le, če sledijo načelom jasne definicije vizije, mobilizacije zavezanosti, opolnomočenja zaposlenih in institucionaliziranja kulture sprememb (Dimovski, Penger, Peterlin, Grah, Turk, Šalamon & Grošelj, 2014). Podjetju svetujemo tudi implementacijo programa avtentičnega vodenja, saj avtentični vodje spoštujejo sledilce, zaradi česar le-ti občutijo močnejši pomen svojega dela in so intrinzično motivirani, kar spodbuja njihovo inovativno vedenje (Krishnan, 2012; Laschinger et al., 2004).

5.3 Omejitve in priložnosti za prihodnje raziskovanje

Omejitev pričujoče raziskave je preučevani vzorec. Hipoteze preizkusimo na enem podjetju in na 126 zaposlenih. Poglobljena empirična podpora prispeva k zanesljivosti in veljavnosti merjenja ter posledični interpretaciji moči povezav. Druga omejitev je posplošljivost. Raziskovalca Gumusluoglu in Ilsev (2009a) menita, da izsledke v njunem primeru ne gre nujno posploševati na druga storitvena podjetja ali druge vrste organizacij v različnih panogah in/ali državah. Černe, Jaklič in Škerlavaj (2013) zato predlagajo, naj prihodnje raziskave za večjo posplošljivost razširijo obseg preučevanja z vključitvijo timov različnih in raznovrstnih podjetij ter podjetij iz drugih držav in panog. Priložnost v testiranju večjega števila podjetij iz različnih panog vidi tudi Jung z raziskovalci (2003), s čimer predvideva močnejše testiranje hipotez. Naslednjo omejitev prepoznamo v kompleksnosti okolja. Kljub upoštevanju moderacijskih mehanizmov, se vedenja članov organizacije odvijajo v kompleksnejšem okolju (Jung, Chow & Wu, 2003).

Med priložnostmi za prihodnje raziskovanje vodenja in inovativnosti predlagamo še: (1) vključitev dodatnih mediacijskih / moderacijskih mehanizmov (Aryee et al., 2012; Avolio et al., 2009; Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj & Marič, 2011), na primer ujemanje v

pričakovanih glede opolnomočenja med vodji in sledilci (Wong & Kuvaas, 2013) kot mediator povezave izbrane teorije vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev; (2) vključitev drugih teorij vodenja: na primer etičnega, uslužnega in transakcijskega vodenja (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014); (3) nadaljnje preučevanje primerjave in prekrivanja avtentičnega in transformacijskega vodenja (Anderson & Sun, 2015b); (4) večji poudarek kvalitativnemu raziskovanju (Paulsen et al., 2013); (5) raziskovanje večih ravneh in preko posamezne ravni (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014; Dimovski et al., 2011; Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013); in (6) vključitev večjega števila podjetij iz ene panoge, ali iz različnih panog, kultur ter držav (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013; Dimovski et al., 2011; Jung, Chow & Wu, 2003).

6 SKLEP

Ker sta uspešnost in preživetje organizacij odvisna od sposobnosti za trajno inoviranje, je čedalje pomembnejše analiziranje dejavnikov, ki vplivajo na inovativno vedenje sledilcev. Vodenje je prepoznano kot eden najpomembnejših dejavnikov inovativnega vodenja sledilcev. Na področju empiričnih raziskav s področja vodenja in inovativnega vodenja sledilcev beležimo nekonsistentnost izidov, zato je treba identificirati in raziskati več mediatorjev in moderatorjev, ki pomagajo pojasniti povezavo vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev. Pričujoča raziskava zato preučuje moderacijski vpliv psihološkega opolnomočenja na povezavo avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev. Rezultati kažejo pomembno vlogo psihološkega opolnomočenja kot moderatorja povezave vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev tako pri avtentičnem, kot tudi pri transformacijskem vodenju. V raziskavi je izpostavljeno in iz različnih zornih kotov osvetljeno tudi vprašanje prekrivanja avtentičnega in transformacijskega vodenja. Ugotavljamo njuno znatno prekrivanje in spodbujamo k nadaljnjemu raziskovanju tega področja.

LITERATURA IN VIRI

Afsar, B., Badir, Y. F., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300.

Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630–640.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.

Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2015a). The downside of transformational leadership when encouraging followers to network. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 790–801.

Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2015b). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1–21.

Ang, S., Van Dyne, L., & Begley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 561–583.

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., 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.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire for research*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477–499.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15–26.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & van Knippenberg, D. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
- Braun, S., Silke, C. P., Weisweiler S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75–90.
- Chen, G., Sharma, P., Edinger, S., Shapiro, D., & Farh, J. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 541–557.
- Crawford, C. B., Gould, L., & Scott, R. (2003). Transformational leader as champion and techie: implications for leadership educators. *Journal of Leadership Education*, 2(2), 57–73.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in Management Research: What, Why, When, and How. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1–19.

- de Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
- de Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- 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.
- Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Založništvo.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- Dionne, S. D., Chun, J. U., Hao, C., Serban, A., Yammarino, F. J., & Spangler, W. D. (2012). Article quality and publication impact via levels of analysis incorporation: An illustration with transformational/charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 23(6), 1012–1042.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004–1012.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450–467.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009a). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), 264–277.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009b). Transformational Leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 569–598.
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65–83.
- Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348.
- Hu, H., Gu, Q., & Chen, J. (2013). How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation? Critical review and future directions. *Nankai Business Review International*, 4(2), 147–165.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader–member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254–273.

- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4/5), 525–544.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582–594.
- Kang, J. H., Solomon, G. T., & Choi, D. Y. (2015). CEOs' Leadership Styles and Managers' Innovative Behaviour: Investigation of Intervening Effects in an Entrepreneurial Context. *Journal of Management Studies*, 52(4), 531–554.
- Krishnan, V. R. (2012). Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 550–563.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527–545.
- Li, C., Zhao, H., & Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of Business research*, 68(6), 1149–1156.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–119.
- Luo, Z., Wang, Y., Marnburg, E., & Ogaard, T. (2016). How is leadership related to employee self-concept? *International Journal of Hospitality Management*, 52(1), 24–32.
- Majumdar, B., & Ray, A. (2011). Transformational leadership and innovative work behavior. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 37(1), 140–148.
- Moss, S. A., & Ritossa, D. A. (2007). The Impact of Goal Orientation on the Association between Leadership Style and Follower Performance, Creativity and Work Attitudes. *Leadership*, 3(4), 433–456.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- Nederveen Pieterse, A., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles; London; New Delhi: Sage.
- Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: leader identity struggles. *Leadership*, 10(4), 437–455.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovative Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72.
- Palangkaraya, A., Stierwald, A., Webster, E., & Jensen, P. (2010). Examining the Characteristics of Innovative Firms in Australia. *A Report for the Australian Government Department of Innovation, Industry, Science and Research*, Intellectual Property Research Institute of Australia report, The University of Melbourne.
- Patterson, F., Kerrin, M., & Gatto-Roissard, G. (2009). Characteristics and Behaviours of Innovative People in Organisations. *Literature Review prepared for the NESTA Policy & Research Unit*, London: NESTA, 1–63.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change*, 26(3), 595–610.

- Pearce, C. L., & Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior, 25*(2), 259–278.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. *Journal of Management, 35*(2), 348–368.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903.
- Rizzuto, T. E. (2011). Age and technology innovation in the workplace: Does work context matter? *Computers in Human Behavior, 27*(5), 1612–1620.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly, 22*(5), 956–974.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline review of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393–404.
- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research, 66*(10), 2116–2129.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal, 37*(3), 580–607.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 981–1003.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teacher's Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly, 50*(1), 675–712.
- Sousa, C. M. P., & Coelho, F. (2011). From Personal Values to Creativity: Evidence from Frontline Service Employees. *European Journal of Marketing, 45*(7/8), 1029–1050.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal, 39*(2), 483–504.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review, 15*(4), 666–681.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: a review and research agenda. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 825–856.
- Vinarski-Peretz, H., Binyamin, G., & Carmeli, A. (2011). Subjective relational experiences and employees' innovative behaviors in the workplace. *Journal of Vocational Behavior, 78*(2), 290–304.
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 456–465.
- 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.
- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior, 31*(1), 106–121.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies, 3*(2), 6–23.

Wong, S. I., & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in leader-subordinate empowerment expectation : its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 363–377.

Wu, C. H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. J., (2014). Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior. *Journal of Management*, 40(6), 1511–1534.

Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246–1261.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54–68.

Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality*, 42(8), 1267–1278.

Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16–26.