



LIDERUL AUTENTIC ȘI CAPITALUL PSIHOLOGIC ÎN MEDIUL MILITAR

Economist Marcela ANTONESCI

Locotenent Simona FĂȘĂREA

Ministerul Apărării Naționale

DOI: 10.55535/GMR.2023.1.10

„Liderul autentic” este un domeniu semnificativ de cercetare. Bazându-ne pe teorie, care explică modul în care indivizii stabilesc o relație socială și profesională, am postulat o relație statistică între conducerea autentică și capitalul psihologic. Astfel, în cadrul lucrării sunt discutate implicațiile acestui tip de relație pentru teorie și practică.

În cadrul cercetării noastre, am dorit să efectuăm un studiu exploratoriu care să demonstreze rolul, dar și modalitatea prin care se realizează o conducere autentică în organizația militară. Studiul își dorește să identifice dacă există o relație semnificativă între o conducere autentică și capitalul psihologic. De ce este importantă o asemenea cercetare în mediul militar? Pentru că liderii din mediul militar îi pot motiva atât pe subordonații din interiorul organizației, cât și pe cei din afara lanțului de comandă. A fi un lider autentic este mult mai complex decât „a da un simplu ordin”. Modalitatea de influențare exercitată de către un lider autentic asupra celorlalți colegi sau subordonați poate lua multiple forme.

Cuvinte-cheie: lider autentic, capital psihologic, reziliență, organizație militară, puterea exemplului.



INTRODUCERE

În situația tensionată în care se află România acum, armata devine o componentă importantă nu numai pentru securitatea națională, ci și pentru Alianța Nord-Atlantică. În acest context, considerăm că mediul militar are nevoie de lideri eficienți care, prin deciziile pe care le adoptă, pot câștiga orice tip de „război” clasic sau modern, precum cel economic sau tehnologic. Pentru „a conduce o luptă către victorie”, este nevoie ca liderii să ofere o viziune clară și valoare membrilor grupurilor din care fac parte. De aceea, conducerea forțelor armate este văzută ca un factor cheie în formarea liderilor autentici. O conducere autentică este cea care conferă o valoare pozitivă, care influențează schimbările în comportamentul și atitudinea membrilor și care poate îmbunătăți, în mod evident, performanța acestora.

Cercetările bazate pe rolul liderului privind influența directă sau indirectă a acestuia asupra relațiilor, asupra psihologiei și comportamentului sunt în dezvoltare și de interes academic. Sunt necesare studii pentru a identifica importanța conducerii autentice în mediul militar și pentru a determina eficiența acesteia.

Conducerea autentică pune un accent deosebit pe valorile morale ale unui lider autentic. Este asociată cu un capital psihologic pozitiv și cu un lider autentic. Conducerea autentică se bazează pe diferite inițiative asociate cu încrederea, speranța și mentalitatea pozitivă.

În contextul economic și social internațional actual, organizația militară, în mod responsabil, acordă o atenție prioritară studiului factorilor constitutivi ai conducerii autentice. În cadrul conducerii autentice, cercetările teoretice identifică trei perspective de cercetare teoretică, și anume: perspectiva internă umană, perspectiva relațională și perspectiva dezvoltării (Kaya, Karatepe, 2020; Wirawan et al., 2020; Novitasari et al., 2020; Khan, 2022). Prima abordare, o abordare dintr-un punct de vedere emoțional, „se concentrează pe latura interioară a liderului autentic” (Malik, Mehmood, 2022; Szydło et al., 2022), element cheie al conceptului de sine. A doua abordare este o abordare de tip relațional, din punctul de vedere „al relațiilor interumane stabilite între liderul autentic și membrii sau subordonați

Conducerea forțelor armate este văzută ca un factor cheie în formarea liderilor autentici. O conducere autentică este cea care conferă o valoare pozitivă, care influențează schimbările în comportamentul și atitudinea membrilor și care poate îmbunătăți, în mod evident, performanța acestora.



Conștientizarea de sine este indicată de conștientizarea punctelor forte și a punctelor slabe, precum și a valorilor și convingerilor. Liderii autentici au un sentiment stabil de autocunoaștere. Teoria liderului autentic tinde să trateze autenticitatea, onestitatea și sinceritatea ca sinonime.

acestui” (Crawford et al., 2020; Wirawan et al.). Conducerea autentică este definită ca „un comportament autentic, o procesare echilibrată a informațiilor” și indică un adevărat lider orientat către relații sociale. A treia abordare este o abordare de dezvoltare, în care liderul autentic „este crescut de un eveniment semnificativ, pe care îl experimentează” (Mira, Odeh, 2019; Malik, Mehmood). În esență, cele trei direcții de studiu se concentrează pe conceptul de lider autentic, care promovează competența psihologică pozitivă, o atmosferă etică, un tip de comportament ce încurajează autodezvoltarea pozitivă prin nivelul ridicat de conștientizare de sine, transparența relației, un punct de vedere moral, dar și o procesare echilibrată a informațiilor la nivelul grupului social din care aceștia fac parte (Farid et al.; Novitasari et al.; Khan; Malik, Mehmood).

LIDERUL AUTENTIC

Teoria conducerii autentice este considerată un construct care se află la baza tuturor abordărilor pozitive ale „liderului autentic” și subliniază ideea de a conduce prin „puterea exemplului” (Shah et al., 2019; Todt et al., 2019; Hutagalung et al., 2020; Waters et al., Iqbal et al., 2020). Sunt cunoscute patru componente ale liderului autentic, astfel:

❖ *Conștientizarea de sine* este indicată de conștientizarea punctelor forte și a punctelor slabe, precum și a valorilor și convingerilor. Liderii autentici au un sentiment stabil de autocunoaștere. Teoria liderului autentic tinde să trateze autenticitatea, onestitatea și sinceritatea ca sinonime (Einola, Alvesson, 2021).

❖ *Transparența relațională* este indicată de prezentarea adevăratului sine celorlalți, de a ajuta la formarea încrederii, de cooperare și de a cultiva munca în echipă, între colegi.

❖ *Procesarea echilibrată* este indicată de capacitatea unui lider de a fi imparțial în a lua în considerare toate informațiile relevante înainte de a adopta decizie.

❖ *Perspectiva morală internalizată* este indicată de convingerile și valorile morale ale liderilor, care sunt compatibile cu comportamentele lor. Descoperirile teoretice și empirice ale studiilor anterioare indică faptul că liderul autentic poate fi identificat și din asocierea dintre cele patru componente menționate mai sus, dar în intensități variabile (Alvesson, Einola, 2019; Nübold et al., 2020; Kaya et al., 2020).

Liderul autentic indică o persoană etică, plină de speranță, care este capabilă să atribuie priorități subordonaților săi, pentru a obține rezultate bune pe viitor (Johnson, 2019; Kaya et al.; Covelli et al., 2020).

Militarii sunt obișnuiți cu o conducere autoritară, aceasta aflându-se în centrul a ceea ce face distincție între militari și restul societății. Atunci când comandanții transmit în mod clar intenția prin ordinele misiunii, se creează o înțelegere comună în întreaga formație, care permite liderilor de la toate nivelurile posibilitatea de a folosi inițiativa disciplinată atunci când apar probleme neprevăzute. Componenta cheie a acestei filozofii de comandă a misiunii este încrederea. Liderii autentici conectați, plini de compasiune, construiesc încrederea care permite oricărei misiunii să își atingă obiectivele stabilite.

Potrivit lui Avolio, „nu contează ce tip de lider ești; liderii autentici pot fi directivi, participativi sau chiar autoritari” (Novitasari et al., p. 32). Ceea ce este esențial este ca liderul autentic să se adapteze circumstanțelor, angajaților și subordonaților, astfel încât aceștia să poată fi eficienți, dar, mai ales, influenți. Acest fapt necesită, adesea, o ajustare a comportamentului (Alvesson, Einola). Pentru a conduce, liderii autentici sunt capabili să facă față provocărilor organizaționale, societale și personale, dar au și capacitatea de a face acest lucru fără dorința de statut sau recompense personale (Ib.). Comportamentul liderului autentic ar putea sensibiliza atât funcțiile de conducere, cât și pe cele de execuție în cadrul organizației militare. Prin acesta, liderii autentici consideră îndeplinirea sarcinilor profesionale, dar și dezvoltarea subordonaților ca fiind la fel de importante. Ei se dezvoltă în mod constant, astfel încât dezvoltarea militarilor este văzută ca fiind autentică și ca parte a procesului de formare profesională.

Întrucât conducerea autentică este un concept foarte important, este recomandabil să se regăsească, să fie parte din programul de formare existent atât în sistemele de educație pentru ofițeri, cât și în cele dedicate subofițerilor. Dezvoltarea autentică a liderului nu este o „învățare a conducerii într-un program de zi”, prin urmare, este nevoie de educație formală (Bilgetürk, Baykal, 2021). Pe lângă educația formală, îmbunătățirea liderului autentic va necesita un angajament continuu pentru dezvoltare. Militarii, de exemplu, tind să imite sau să se modeleze după liderii care îi inspiră. În cele din urmă, liderii autentici



GÂNDIREA MILITARĂ ROMÂNEASCĂ

Potrivit lui Avolio, „nu contează ce tip de lider ești; liderii autentici pot fi directivi, participativi sau chiar autoritari”. Ceea ce este esențial este ca liderul autentic să se adapteze circumstanțelor, angajaților și subordonaților, astfel încât aceștia să poată fi eficienți, dar, mai ales, influenți. Acest fapt necesită, adesea, o ajustare a comportamentului.



modelează și transformă. Liderului autentic îi pasă în mod autentic de dezvoltarea subordonaților lor, dar și de succesul organizației (Hutagalung et al.).

Un alt aspect important indică faptul că există câteva caracteristici care grupează liderii autentici după anumite trăsături. Adică, există un sentiment cu privire la un scop care îi menține motivați să fie pasionați de munca pe care o fac și de ce anume o fac. Valorile acestora sunt suficient de puternice pentru a ști cum se vor comporta și pentru a face ceea ce trebuie din punct de vedere profesional.

În al doilea rând, liderii autentici construiesc o relație profesională, care le permite să stabilească o conexiune cu ceilalți. Liderii autentici dezvoltă un autocontrol, o formă de autodisciplină care le permite să dețină control și consistență, de a rămâne calmi și echilibrați. În cele din urmă, aceasta poate fi considerată ca o caracteristică sensibilă, care le permite să fie plini de compasiune echilibrată, dar intensă, pentru a-i ajuta, a-i susține pe ceilalți colegi sau subordonați (Curran, 2019; Nübold et al.; Bilgetürk, Baykal; Northouse, 2022).

CAPITALUL PSIHOLGIC

Capitalul psihologic (PsyCap) este definit ca o stare mentală pozitivă caracterizată prin existența unei eficiențe ridicate, optimism, rezistență și speranță. Capitalul psihologic este descris de patru dimensiuni (Bogler, Somech, 2019; Waters et al., 2020; Putra et al., 2020; Stoffers et al., 2020; Ogunyemi et al., 2020; Zyberaj et al., 2022).

Speranța presupune a avea un plan și un obiectiv clar pentru viitor, perseverența cuiva în ceea ce privește atingerea scopurilor, atunci când este necesar.

Optimismul este legat de o perspectivă pozitivă față de evenimentele din viață, atitudinea pozitivă cu privire la reușita în acțiunile pe care le întreprindem, în prezent și în viitor.

Reziliența se referă la capacitatea de a menține o performanță ridicată în orice situație, indiferent de probleme sau de eșecuri.

Autoeficacitatea se referă la capacitatea unui individ de a își folosi resursele interne pentru rezolvarea problemelor, încrederea cuiva de a prelua și investi efortul necesar pentru a depăși sarcini complexe.

O primă idee se referă la „*capitalul psihologic*”, definit ca o abordare psihologică pozitivă în domeniul științelor psihologice. Potrivit lui Luthan, 2007 (Supriyadi et al., 2020; Santisi et al., 2020), „*capitalul*

psihologic” este un model conceptual al abordării pozitive a locului de muncă, cunoscut și sub denumirea de *teoria comportamentului organizațional*.

O altă observație este aceea că cercetările științifice au dezvoltat conceptul de *capital psihologic* pentru a expune capacitatea psihologică a indivizilor, care poate fi măsurată, dar și utilizată pentru a îmbunătăți performanța individuală și pe cea de grup. „*Capitalul psihologic*” este a abordare caracterizată prin dimensiuni care pot fi optimizate. Potențialul pe care îl au indivizii, acela de a ajuta la performanța organizației, în general, și în special în organizația militară, este o caracteristică (Mahfud et al. 2020; Supriyadi et al.) ce susține poziționarea capitalului psihologic ca o resursă importantă pentru funcționarea optimă a echipei.

• Eșantionul cercetării

Pentru realizarea cercetării, au fost aplicate două chestionare unui număr de 50 de persoane, angajați din diferite departamente (instrucție, suport tehnic, planificare, logistică, instructor cu experiență între 1 și 25 de ani) din unități militare din București. Toți respondenții au fost de acord să participe la studiu, și-au exprimat acordul verbal de a participa la cercetare și li s-a asigurat confidențialitatea datelor.

Dintre aceștia:

- 95% sunt bărbați; 5% sunt femei (cu studii postuniversitare);
- cu vârsta între 20 și 29 de ani – un număr de 16 respondenți (32%); 30-39 de ani – un număr de 24 respondenți (48%); 40-49 de ani – un număr de 9 respondenți (18%); 50-59 de ani – 1 respondent (2%);
- cu studii liceale: 19 respondenți (38%); cu studii postliceale: 8 respondenți (16%); cu studii universitare: 14 respondenți (28%); cu studii postuniversitare: 9 respondenți (18%);
- cu vechimea în muncă: între 1 și 5 ani: 11 respondenți (22%); între 6 și 10 ani: 9 respondenți (18%); între 10 și 15 ani: 12 respondenți (24%); între 16 și 20 de ani: 13 respondenți (26%); vechimea în muncă > 21 de ani: 5 respondenți (10%).

Au fost administrate două chestionare: *Chestionarul conducerii autentice* (Walumbwa, 2008; Avolio, 2020; Iqbal et al.), construit din 16 itemi, și *Chestionarul de evaluare a capitalului psihologic* (Wirawan et al., 2020; Parwantu et al., 2021), construit din 24 de itemi.



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

Cercetările științifice au dezvoltat conceptul de capital psihologic pentru a expune capacitatea psihologică a indivizilor, care poate fi măsurată, dar și utilizată pentru a îmbunătăți performanța individuală și pe cea de grup. „Capitalul psihologic” este a abordare caracterizată prin dimensiuni care pot fi optimizate.

Autoeficacitatea se referă la capacitatea unui individ de a își folosi resursele interne pentru rezolvarea problemelor, încrederea cuiva de a prelua și investi efortul necesar pentru a depăși sarcini complexe.



Chestionarul conducerii autentice măsoară nivelul de autenticitate al conducerii. Aspectele măsurate au fost conștientizarea de sine, transparența relațiilor, procesarea echilibrată și perspectiva morală interiorizată.

Dimensiunile Chestionarului de evaluare a capitalului psihologic includ: autoeficacitatea, speranța, rezistența și optimismul.

❖ Chestionarul conducerii autentice (Shah et al.; Todt et al.; Iqbal et al.) măsoară nivelul de autenticitate al conducerii. Aspectele măsurate au fost conștientizarea de sine (itemii 1, 5, 9, 13), transparența relațiilor (itemii 4, 8, 12, 16), procesarea echilibrată (itemii 3, 7, 11, 15) și perspectiva morală interiorizată (itemii 2, 6, 10, 14).

❖ Dimensiunile Chestionarului de evaluare a capitalului psihologic includ: autoeficacitatea (itemii 1-6), speranța (7-12), rezistența (13-18) și optimismul (19-24) (Putra et al.; Stoffers et al.; Ogunyemi et al.; Parwantu et al.). Pentru chestionare a fost utilizată scala Likert cu 5 puncte (de la 1, puternic dezacord, la 5, total de acord) (Wirawan et al.; Parwantu et al.).

• Analiza datelor

Obiectivul prezentului studiu a constat în examinarea relației statistice dintre conducerea autentică și capitalul psihologic al angajaților din mediul militar, din armata României. Datele colectate, prin utilizarea chestionarelor aplicate, au fost procesate cu ajutorul instrumentarului statistic-matematic Excel, în vederea confirmării ipotezelor formulate.

Întrebări de cercetare:

Î1: Care este relația dintre conducerea autentică și capitalul psihologic al angajaților din mediul militar?

H₀: Nu există o relație semnificativă statistică între gradul de autenticitate al conducerii și capitalului psihologic al angajaților din mediul militar.

H₁: Conducerea autentică are o relație pozitivă semnificativă din punct de vedere statistic cu capitalul psihologic al angajaților din mediul militar.

Î2: Care dintre următoarele variabile: autoeficacitate, speranță, reziliență și optimism influențează semnificativ (cel mai mult) liderul autentic?

H₀: Nu există o relație semnificativă statistică între liderului autentic și predictorii (autoeficacitatea, speranța, reziliența și optimismul).

H₁: Cel puțin una dintre următoarele dimensiuni ale capitalului psihologic – autoeficacitatea, speranța, reziliența și optimismul – prezice gradul de autenticitate al conducerii.



GÂNDIREA MILITARĂ ROMÂNEASCĂ

Primul pas în cercetarea datelor a fost analizarea graficului de dispersie. Scopul principal al unui grafic de dispersie a fost de a demonstra cât de puternică (intensă) este relația statistică sau corelația statistică dintre cele două variabile (capitalul psihologic și liderul autentic).

Primul pas în cercetarea datelor a fost analizarea graficului de dispersie. Scopul principal al unui grafic de dispersie a fost de a demonstra cât de puternică (intensă) este relația statistică sau corelația statistică dintre cele două variabile (capitalul psihologic și liderul autentic). Cu cât punctele de date sunt adunate mai strâns, de-a lungul unei linii drepte, cu atât mai mare este corelația. În figura 1 putem observa că există o corelație semnificativă între cele două variabile.

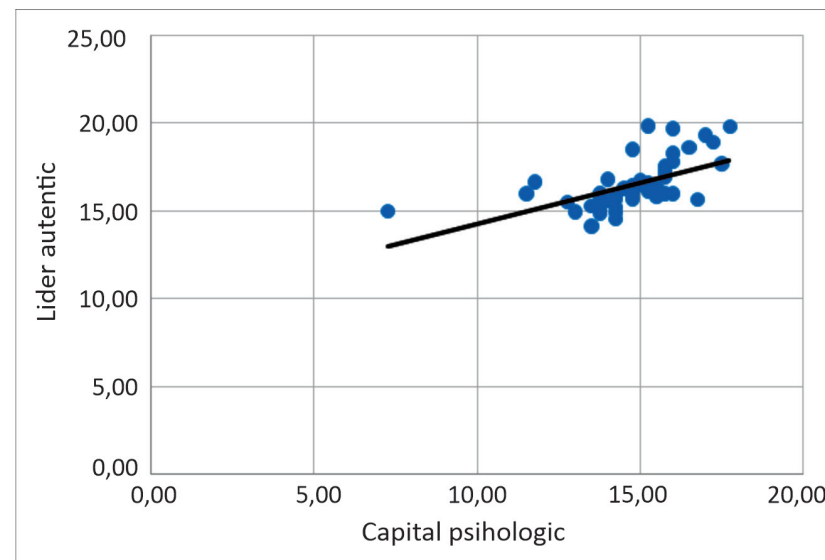


Figura 1: Graficul dispersiei

Într-o regresie liniară simplă, modelul utilizat pentru a descrie relația dintre o singură variabilă dependentă Y (liderul autentic) și o singură variabilă independentă X (capitalul psihologic) este $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1}$, cu „i” fiind 50, iar β_0 și β_1 – parametri.

Regression Statistics	
Multiple R	0.577
R Square	0.334
Adjusted R Square	0.320
Standard Error	1.401
Observations	50

Tabelul 1: Modelul regresiei



ANOVA	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	1	47.159	47.159	24.018	0.000
Residual	48	94.247	1.963		
Total	49	141.406			

Tabelul 2: Modelul Anova

Pe baza datelor obținute în tabelul 2, valoarea „capitalului psihologic” (R Square) este de 0,333, ceea ce înseamnă că variabila capitalului psihologic poate fi explicată de conducerea liderului autentic în proporție de 33,3%, în timp ce restul de 66,7% este explicat de alte variabile neabordate în acest studiu.

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value
Intercept	3.078	2.385	1.291	0.203
Capital psihologic	0.706	0.144	4.901	0.000

Tabelul 3: Coeficientul P-value

Din rezultatele testelor menționate în tabelele 2 și 3 se poate observa faptul că există o influență pozitivă și semnificativă a conducerii de tip autentic asupra capitalului psihologic al subordonaților $F(1,48) = 24,01, p < 0,001$.

Coeficientul rezultat a fost 0,706 pozitiv, cu *t-statistic* de 4,901. Aceasta înseamnă că ipoteză H_1 a acestui studiu a fost acceptată, iar ipoteza H_0 nulă este respinsă. Putem răspunde și la prima întrebare din cercetare, și anume că există o relație statistică pozitivă între liderul autentic și capitalul psihologic.

Această cercetare se înscrie în linia abordată de cercetările anterioare întreprinse, care susțin faptul că liderul autentic are un efect semnificativ asupra capitalului psihologic al subordonaților în mediul organizațional (Nübold et al.; Bilgetürk, Baykal; Northouse; Stoffers et al.; Ogunyemi et al., 2020; Zyberaj et al., 2022).

În acest studiu ne-am propus să identificăm care dintre cele patru dimensiuni ale capitalului psihologic prezice nivelul de autenticitate al conducerii. O analiză de regresie liniară a fost efectuată folosind variabilele predictoare, dimensiunile capitalului psihologic

al subordonaților, iar ca variabilă, criteriul nivelului de autenticitate al liderului în actul conducerii.

Regression Statistics	
Multiple R	0.642
R Square	0.412
Adjusted R Square	0.360
Standard Error	1.360
Observations	50

Tabelul 4: Modelul regresiei multiple

ANOVA	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	4	58.230	14.557	7.876	0.000
Residual	45	83.176	1.848		
Total	49	141.406			

Tabelul 5: Modelul Anova

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value
Intercept	2.188	2.368	0.924	0.360
Auto-eficacitatea	1.083	0.693	1.563	0.125
Speranță	-0.297	0.944	-0.315	0.754
Reziliență	2.156	0.739	2.917	0.005
Optimism	0.084	0.878	0.096	0.924

Tabelul 6: Modelul P-value

Prin regresia multiplă am evaluat toate cele patru variabile predictoare și nivelurile de semnificație pentru: autoeficacitate ($p = 0,125$), speranță ($p = 0,754$), reziliență ($p = 0,005$) și optimism ($p = 0,924$). Modelul general de regresie a fost identificat ca fiind semnificativ ($F(4,45) = 7,87, p < 0,001$). Singura variabilă independentă care prezice nivelul de autenticitate a conducerii liderului este „reziliența” ($\beta = 2,188, p = 0,005$) (tabelul 6). Aceasta înseamnă că ipoteză H_1 a acestui studiu a fost acceptată, iar ipoteza nulă H_0 a fost respinsă. Prin urmare, putem răspunde și la cea de-a doua întrebare



Singura variabilă independentă care prezice nivelul de autenticitate a conducerii liderului este „reziliența”. O singură variabilă, și anume nivelul de reziliență al subordonaților, prezice cu certitudine nivelul de autenticitate al liderului în actul de conducere.



din cercetare, prin faptul că doar o singură variabilă, și anume nivelul de reziliență al subordonaților, prezice cu certitudine nivelul de autenticitate al liderului în actul de conducere.

CONCLUZIE

În urma acestei cercetări, se confirmă că există o relație pozitivă, semnificativă statistic între capitalul psihologic al subordonaților și un stil de conducere autentic. În acest context, nivelul de reziliență al subordonaților este un indicator puternic al gradului de autenticitate al superiorului în exercitarea actului de conducere.

Cercetarea actuală sugerează și faptul că sunt necesare și alte inițiative de tip academic pentru a surprinde relația semnificativă din punct de vedere statistic dintre autenticitatea liderului (conducerii) și capitalul psihologic al subordonaților.

BIBLIOGRAFIE:

1. Alvesson, M., Einola, K. (2019). *Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies*. În *The Leadership Quarterly*, 30(4), pp. 383-395.
2. Bilgetürk, M., Baykal, E. (2021). *How does perceived organizational support affect psychological capital? The mediating role of authentic leadership*. *Organizacija*, 54(1).
3. Bogler, R., Somech, A. (2019). *Psychological capital, team resources and organizational citizenship behavior*. În *The Journal of psychology*, 153(8), pp. 784-802.
4. Carlucci, D., Mura, M., Schiuma, G. (2020). *Fostering employees' innovative work behaviour in healthcare organisations*. În *Managing Knowledge, Absorptive Capacity and Innovation*, pp. 185-212.
5. Corriveau, A.M. (2020). *Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study*. În *The international journal of management education*, 18(1), 100364.
6. Covelli, B.J., Mason, I. (2017). *Linking theory to practice: Authentic leadership*. În *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), pp. 1-10.
7. Crawford, J.A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2020). *Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders*. În *Australian Journal of Management*, 45(1), pp. 114-133.

8. Crenganiș, A., (2022) *Studii Geopolitice*, <https://www.casamariinegre.ro/studii/geopolitica/383/summitul-nato-de-la-madrid>, accesat la 19 septembrie 2022.
9. Curran, K.A. (2019). *Global identity tensions for global leaders*. În *Advances in global leadership*. Emerald Publishing Limited.
10. Darvishmotevali, M., Ali, F. (2020). *Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital*. În *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462.
11. Einola, K., Alvesson, M. (2021). *The perils of authentic leadership theory*. *Leadership*, 17(4), pp. 483-490.
12. Farid, T., Iqbal, S., Khan, A., Ma, J., Khattak, A. & Naseer Ud Din, M. (2020). *The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviors: The mediating role of affective-and cognitive-based trust*. În *Frontiers in Psychology*, 11, 1975.
13. Gaspary, E., Moura, G.L.D., Wegner, D. (2020). *How does the organisational structure influence a work environment for innovation?* În *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 24(2-3), 132-153.
14. Gardner, W.L., Karam, E.P., Alvesson, M. & Einola, K. (2021). *Authentic leadership theory: The case for and against*. În *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495.
15. Haque, A.U., Sher, A., Urbański, M. (2020). *Is the role of authentic leadership effective in managing occupational stress and psychological capital?* În *Forum Scientiae Oeconomia*, vol. 8, nr. 2, pp. 59-77.
16. Harries, D. (2019). *Global Leadership in the 21st Century*. *Cadmus*, 4(1), pp. 101-114.
17. Hutagalung, D., Sopa, A., Asbari, M., Cahyono, Y., Maesaroh, S. & Chidir, G. (2020). *Influence of Soft Skills, Hard Skills and Organization Learning on Teachers' Performance through Innovation Capability as Mediator*. În *Journal of Critical Reviews*, 7(19), pp. 54-66, <http://www.jcreview.com/?mno=101978>, accesat la 21 octombrie 2022.
18. Iqbal, S., Farid, T., Khan, M.K., Zhang, Q., Khattak, A. & Ma, J. (2020). *Bridging the gap between authentic leadership and employees communal relationships through trust*. În *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 250.
19. Johnson, S.L. (2019). *Authentic leadership theory and practical applications in nuclear medicine*. În *Journal of nuclear medicine technology*, 47(3), pp. 181-188.
20. Kaya, B., Karatepe, O.M. (2020). *Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance*





- than authentic leadership? În *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
21. Khan, J. (2020). *Impact of authentic leadership on project success through the explanatory mechanism of psychological capital and psychological empowerment in the contextual setting of Pakistan*. În *International Journal of Project Organisation and Management*, 12(3), pp. 260-275.
 22. Kurt, N., Demirbolat, A.O. (2019). *Investigation of the Relationship between Psychological Capital Perception, Psychological Well-Being and Job Satisfaction of Teachers*. În *Journal of Education and Learning*, 8(1), pp. 87-99.
 23. Lupșa, D., Vîrğa, D., Maricuțoiu, L.P., & Rusu, A. (2020). *Increasing psychological capital: A pre-registered meta-analysis of controlled interventions*. În *Applied Psychology*, 69(4), pp. 1506-1556.
 24. Malik, H., Mehmood, M. (2022). *Impact of Authentic Leadership, Sustainable Leadership on Sustainable Growth with Mediating Role of Organizational Learning*. În *Academic Journal of Social Sciences (AJSS)*, 6(1), pp. 48-69.
 25. Mankoff, J. (2022). *Russia's War in Ukraine: Identity, History, and Conflict*, <https://www.csis.org/analysis/russias-war-ukraine-identity-history-and-conflict>, accesat la 20 septembrie 2022.
 26. Mahfud, T., Triyono, M.B., Sudira, P., & Mulyani, Y. (2020). *The influence of social capital and entrepreneurial attitude orientation on entrepreneurial intentions: the mediating role of psychological capital*. În *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), pp. 33-39.
 27. Mira, M., Odeh, K. (2019). *The mediating role of authentic leadership between the relationship of employee training and employee performance*. În *Management Science Letters*, 9(3), pp. 381-388.
 28. Northouse, P.G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
 29. Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A. & Fahmi, K. (2020). *Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital?* În *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1-21.
 30. Nübold, A., Van Quaquebeke, N., Hülshager, U.R. (2020). *Be (com)ing real: A multi-source and an intervention study on mindfulness and authentic leadership*. În *Journal of Business and Psychology*, 35(4), pp. 469-488.

31. Ogunyemi, O., Ogunyemi, K. (2020). *Authentic leadership: leading with purpose, meaning and core values*. În *New Horizons in Positive Leadership and Change*, pp. 369-380. Springer, Cham.
32. Popa, A.A. (2022). *Dinamica echilibrului de putere în Marea Neagră (I). Situația până în anul 2021*. În *Polis. Journal of Political Science*, 10[1 (35)], pp. 149-164.
33. Putra, A.S., Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Iskandar, J., Hutagalung, D. & Cahyono, Y. (2020). *Examine Relationship of Soft Skills, Hard Skills, Innovation and Performance: the Mediation Effect of Organizational Learning*. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 27-43, <http://www.ijmsjournal.org/2020/volume-3issue-3/ijms-v3i3p104.pdf/>, accesat la 18 octombrie 2022.
34. Press, J., Bellis, P., Buganza, T., Magnanini, S., Trabucchi, D., Shani, A.B.R. & Zasa, F.P. (2021). *IDeALs (innovation and design as leadership): Transformation in the digital era*. Emerald group publishing.
35. Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y.N. & Fahmi, K. (2021). *Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior*. În *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), pp. 1-13.
36. Reiche, B.S., Mendenhall, M.E., Szkudlarek, B. & Osland, J.S. (2019). *Global leadership research: Where do we go from here? Advances in global leadership*.
37. Santisi, G., Lodi, E., Magnano, P., Zarbo, R. & Zammiti, A. (2020). *Relationship between psychological capital and quality of life: The role of courage*. *Sustainability*, 12(13), 5238.
38. Shah, T.A., Khattak, M.N., Zolin, R. & Shah, S.Z.A. (2019). *Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes: The pivotal role of psychological capital*. În *Management Research Review*.
39. Şengöz, M. (2020). *Leadership Challenges in the Current Security Environment*. Astana Yayınları.
40. Stoffers, J.M., Van der Heijden, B.I., Jacobs, E.A. (2020). *Employability and innovative work behaviour in small and medium-sized enterprises*. În *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), pp. 1439-1466.
41. Sudiyono, R.N., Fikri, M.A.A., Asbari, M., Suroso, Nugroho, Y.A. & Singgih, E. (2020). *The Role of Employee Engagement in the Relationship between Authentic Leadership, Talent Management and Job Satisfaction*. În *International Journal of Advanced Science and*





- Technology, 29(5), 11809-11836, <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/25377>, accesat la 21 octombrie 2022.
42. Supriyadi, D., Syafitri, L.N.H., Widodo, S.F.A., Wahidi, R., Arinta, Y.N., Nabhan, F. & Cahyono, Y. (2020). *Innovation and Authentic Leadership of Islamic University Lectures in Faculty Pharmacy Faculty: What is The Role of Psychological Capital*. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8), pp. 383-393.
 43. Sun, Y., Huang, J. (2019). *Psychological capital and innovative behavior: Mediating effect of psychological safety*. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(9), 1-7.
 44. Szydło, J., Szpilko, D., Samul, J. (2022). *Leadership In Multicultural Teams*, în *Journal of EU Research in Business*, vol. 2022. Article ID 404474, DOI: 10.5171/2022.404474.
 45. Todt, G., Weiss, M., Hoegl, M. (2019). *Leading through innovation project setbacks: How authentic leaders keep their innovators resilient*. În *Project Management Journal*, 50(4), pp. 409-417.
 46. 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*. În *Journal of Management*, 34(1), pp. 89-126, <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>, accesat la 12 octombrie 2022.
 47. Waters, L., Strauss, G., Somech, A., Haslam, N. & Dussert, D. (2020). *Does team psychological capital predict team outcomes at work?* În *International Journal of Wellbeing*, 10(1).
 48. Walsh, P.F. (2020). *Improving 'Five Eyes' health security intelligence capabilities: leadership and governance challenges*. În *Intelligence and National Security*, 35(4), pp. 586-602.
 49. Wiewiora, A., Kowalkiewicz, A. (2019). *The role of authentic assessment in developing authentic leadership identity and competencies*. În *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44(3), pp. 415-430.
 50. Wirawan, H., Jufri, M., Saman, A. (2020). *The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction*. În *Leadership & Organization Development Journal*.
 51. Yavuz, M. (2020). *Transformational leadership and authentic leadership as practical implications of positive organizational psychology*. În *Handbook of research on positive organizational behavior for improved workplace performance*, pp. 122-139. IGI Global.
 52. Zubair, A., Kamal, A. (2017). *Perceived authentic leadership, psychological capital, and creative work behavior in bank employees*. În *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(1), pp. 35-53.

53. Zyberaj, J., Seibel, S., Schowalter, A.F., Pötz, L., Richter-Killenberg, S. & Volmer, J. (2022). *Developing Sustainable Careers during a Pandemic: The Role of Psychological Capital and Career Adaptability*. În *Sustainability*, 14(5), 3105.
54. *NATO's Strategic Concept (2022)*, adoptat la summitul NATO de la Madrid, 29-30 iunie 2022, accesat la 20 septembrie 2022.

