

УЛОГАТА НА ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Викторија Пејчиновска Стоилковска¹, Елена Веселинова²

¹ Студент на MBA Менаџмент, Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
viktorija.208665@student.ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elena.veselinova@ugd.edu.mk

Апстракт: Целта на овој труд е да ја истражи улогата на ефективното лидерство во обликувањето на организациската култура, со фокус на идентификацијата и анализата на различните модели на менаџерско лидерство. Предметот на истражувањето ги опфаќа односите помеѓу лидерските стилови и организациската ефективност, додека емпирискиот корпус се базира на анализи од релевантна литература и примери од практиката. Техниките на анализа вклучуваат споредба на карактеристиките на ефективно и неефективно лидерство, како и идентификација на основните предизвици и можности за подобрување на организациските перформанси. Клучните резултати покажуваат дека успешното лидерство значително ја зголемува продуктивноста, мотивацијата и тимската кохезија, додека недостатокот на лидерски вештини води до слаба организациска култура и намалена конкурентност. Трудот заклучува дека развојот на системски пристапи за усовршување на лидерските способности е клучен за долгорочниот успех на организациите.

Клучни зборови: *ефективност, лидерство, менаџмент, организации, организациска култура, способности*

THE ROLE OF EFFECTIVE LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL CULTURE

Viktorija Pejchinovska Stoilkovska¹, Elena Veselinova²

MBA management student, Faculty of Economics,
Goce Delcev University, Stip, Macedonia
viktorija.208665@student.ugd.edu.mk

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
elena.veselinova@ugd.edu.mk

Abstract: The aim of this paper is to explore the role of effective leadership in shaping organizational culture, with a focus on the identification and analysis of different models of managerial leadership. The subject of the research covers the relationships between leadership styles and organizational effectiveness, while the empirical corpus is based on analyses of relevant literature and examples from practice. Analysis techniques include a comparison of the characteristics of effective and ineffective leadership, as well as the identification of the main challenges and opportunities for improving organizational performance. Key results show that successful leadership significantly increases productivity, motivation and team cohesion, while the lack of leadership skills leads to a weak organizational culture and reduced competitiveness. The paper concludes that the development of systemic approaches to improving leadership capabilities is crucial for the long-term success of organizations.

Key words: *effectiveness, leadership, management, organizations, organizational culture, capabilities*

1. Вовед

Во современиот деловен свет, ефективното лидерство е главен фактор за успехот на организациите, бидејќи претставува основа за успешен менаџмент на луѓе, процеси и ресурси. Организациите кои вложуваат во развојот на лидерските вештини на своите менаџери се соочуваат со зголемена продуктивност, подобрување на работната атмосфера и засилена конкурентност на пазарот. Во динамичното и непредвидливо деловно окружување, потребата за ефективни лидери е сè поважна, бидејќи тие се важни за одржување на стабилноста, брзото прилагодување кон промените и развој на иновативни решенија.

И покрај оваа потреба, во многу компании, особено во регионот, не се посветува доволно внимание на развојот на лидерството. Многу организации се фокусираат само на оперативното управување, занемарувајќи ги аспектите на инспиративно и стратешко лидерство кое има важно значење за долгорочниот успех. Ова е особено изразено во организации каде што недостатокот на поддршка за развој на лидерските вештини доведува до недостаток на мотивација и намалена ефикасност на тимовите.

Недостатокот на ефективно лидерство може да резултира во зголемена флукуација на кадар, ниска продуктивност и лоша организациска култура. Менаџерите кои не поседуваат ефективни лидерски вештини честопати се соочуваат со предизвици во однос на задржување на таленти и унапредување на вработените. Поради ова, се препознава потребата за развој на системски пристапи за поддршка и усовршување на лидерството во рамки на организациите.

2. Концепт на лидерство

Лидерските односи се присутни на сите нивоа на организацијата. Овие контакти го одразуваат постоечкиот однос на индивидуалната сила, моќ и влијание врз процесите на меѓучовечката комуникација и организациската активност. Феноменот на менаџерско лидерство се јавува ако подредените го препознаваат авторитетот и влијанието на нивниот лидер не толку по правото на статусна моќ, туку по правото на силата на неговата личност.¹ Менаџерски лидер има единствени способности да користи организациски ресурси кои не се достапни за менаџерите.²

Организациските теоретичари тврдат дека ефективно лидерство е еден од најважните придонесувачи за севкупниот организациски успех.³

Многу практични лидери на современи организации покажуваат дека за да бидат успешни тие треба да имаат способност да создадат слика за идната состојба на организацијата и да ја соопштат на следбениците.⁴ Исто така, успешен лидер се карактеризира со тоа што на следбениците им дава соодветни права и овластувања за спроведување на целта изразена во визијата, може да ги препознае неговите слабости и да ги привлече потребните ресурси за да ги елиминира.

Веќе неколку децении, начинот на кој менаџментот влијае врз организациските перформанси се здоби со важност меѓу академиците и практичарите кои работат во областа на лидерството.⁵ Ова е засновано на идејата дека стилот на раководење на организацијата има корелација со организациските перформанси.⁶ Усвоениот стил на лидерство се смета

¹ Weber, M. (2009). *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster.

² Daft, R. L. (2000). *Organization, Theory and Design* (7th ed.). Thomson Learning USA: South-Western College Publishing.

³ Pettinger, R. (2000). *Mastering Organisational Behavior*. New York: Palgrave.

⁴ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

⁵ Bhargavi, S., & Yaseen, A. (2016). Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87-117.

⁶ Rowe, W. G., Cannella Jr, A. A., Rankin, D., & Gorman, D. (2005). Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. *The leadership quarterly*, 16(2), 197-219.

од страна на некои истражувачи како особено важен за постигнување на организациските цели и за поттикнување на перформансите меѓу подредените.⁷

3. Модели на менаџерско лидерство

Менаџерското лидерство мора да се сфати, пред сè, како процес на подобрување на организациската култура, овозможувајќи развој на такви елементи кои, во нивната севкупност, ќе обезбедуваат ефективни активности на организацијата за спроведување на стратешките цели.⁸

Менаџерското управување е посебен однос помеѓу управителот на организација/одделенија и подредените, како резултат на што извршувањето на службените должности од страна на секој од учесниците во врската се олеснува или отежнува.⁹ Овие односи се засноваат на доброволно и взаемно препознавање на одредена рамнотежа на моќ помеѓу вработените и се зајакнати со способноста на секој од нив да влијае на промените во мотивацијата и целите, емоциите и расположенијата на учесниците во интеракцијата. Компетентноста на менаџерот за лидерски прашања и неговиот лидерски талент се предуслови за плодните активности на организацијата, чии резултати предизвикуваат чувство на задоволство и кај раководителот на структурата и кај неговите подредени.¹⁰

Така, менаџерскиот лидер има повеќе можности ефективно да управува со организацијата отколку само менаџер или неформален лидер кој нема статусна моќ. Ефективноста на менаџерското лидерство е директно поврзана со ефективноста на организациските перформанси.¹¹

Менаџерски лидер е поединец кој хармонично ги комбинира лидерските и менаџерските квалитети.¹² Како менаџер, менаџерскиот лидер го користи својот законски авторитет и статусна моќ за ефективно да ги решава организациските проблеми, а како лидер ја користи моќта на лично влијание врз подредените. Статусот на менаџерски лидер е менаџер. Ова е „идеален тип“ на лидер, кој ги комбинира лидерските и менаџерските квалитети.

Концептот на ефективноста на менаџерското лидерство може да послужи како основа за последователна практична употреба со цел да се зголеми ефективноста на специфичните менаџерски лидери (Слика 1).

Индивидуалната ефективност на менаџерот како менаџерски лидер е одредена од неговите посебни лични квалитети и вообичаените модели на однесување. Индивидуалните особини, карактеристики и лични својства на менаџерот ја одредуваат неговата желба да ја преземе улогата на водач на одредена група или организација како целина и даваат можност да покаже способности кои му овозможуваат да се справи со одговорностите што произлегуваат од оваа улога.

Личноста на менаџерски лидер се формира на пресекот на индивидуалните и групните цели и интереси на различни субјекти (супериорен менаџмент, подредени, партнери, клиенти итн.).¹³ Активностите на менаџерскиот лидер може да се сметаат за

⁷ Arif, S., & Akram, A. (2018). Transformational leadership and organizational performance: the mediating role of organizational innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 59-75.

⁸ Giambatista, R. C. (2004). Jumping through hoops: A longitudinal study of leader life cycles in the NBA. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 607-624.

⁹ Igbaekemen, G. O., & Odivwri, J. E. (2015). Impact of leadership style on organization performance: A critical literature review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-7.

¹⁰ Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of human resources management research*, 2018(2018), 1-10.

¹¹ Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.

¹² Ricardo, R., & Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment*, Butterworth Heinemann.

¹³ Zacharatos, A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 211-226.

ефективни доколку постојните предности се оптимално искористени, а недостатоците се минимизираат. Организационата култура е општествен феномен кој постојано се развива и подобрува. Таа постои и се трансформира под влијание на многу фактори кои ја одредуваат спонтаноста на промените во карактеристиките и доминантните елементи.

Единствениот фактор во рамките на кој е можно свесно да се влијае на развојот на организационата култура е менаџерското лидерство. Ако не постои грижа за подобрување на организационите перформанси, тогаш влијанието на менаџерското лидерство врз организационата култура станува бесмислено. Со оглед на гореспомнатата улога на менаџерското лидерство, неговите цели се:¹⁴

1. идентификување на уникатните карактеристики на субкултурите на различни стабилни општествени групи и интегрирање на овие карактеристики во водечката култура;
2. негување на такви културни особини кои ја одредуваат ефективноста на организацијата (преку мотивација и обука на персоналот);
3. менување на оние карактеристики на општата култура или субкултура на одредена група кои го попречуваат ефективно функционирање на организацијата.



Слика 1. Концептот на ефективност на менаџерското лидерство
Figure 1. The concept of managerial leadership effectiveness

Според Котер, без лидерство, веројатноста за појава на грешки се зголемува и можностите за успех стануваат се повеќе и повеќе намалени.¹⁵ На овој начин, лидерството, заедно со стимуланси и стимулации, ја промовира мотивацијата на луѓето кон постигнување заеднички цели, имајќи релевантна улога во процесите на формирање, пренесување и менување на организационата култура.¹⁶

Важен елемент на ефективно менаџерско лидерство е способноста на менаџерскиот лидер да врши позитивно влијание врз другите, што ги поттикнува да го променат својот став кон она што се случува и ги претвора од пасивни набљудувачи во агенти на неговите политики и активни следбеници на конкретни идеи, вредности и принципи. Затоа е тешко да се замисли развојот на ефективноста на менаџерското лидерство без да се развие

¹⁴ Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827.

¹⁵ Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In *Museum management and marketing* (pp. 20-29). Routledge.

¹⁶ Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.

способноста на менаџментот да влијае и да ја предвиди реакцијата на другите на нивното влијание.

Лидерот е секогаш активно вклучен во процесите на групна интеракција. Активно влијае на распределбата на неформалните општествени улоги и функции и на одреден начин влијае на процесите на групната динамика. Менаџерски лидер го користи своето лидерство во одредена група како фактор за зголемување на ефективноста на групните активности во рамките на постигнување на целите поставени за организацијата. Затоа, важен аспект на ефективноста на менаџерското лидерство е способноста за ефективно управување со групите, вклучувајќи ги и тимовите.

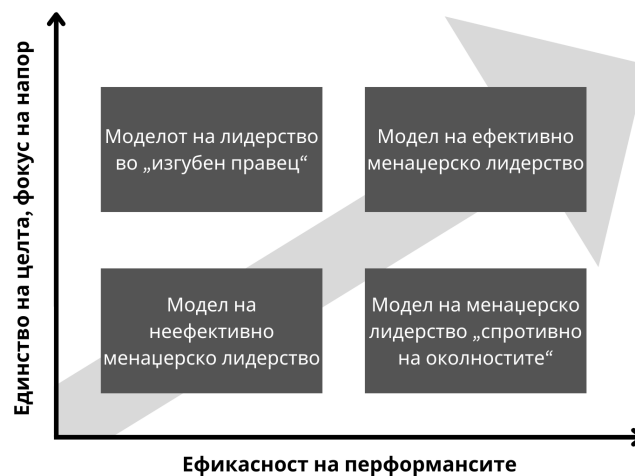
Комуникацијата, како циркулаторниот систем, продира во организацијата, обезбедувајќи и ги потребните информации. Во секоја организација постојат формални и неформални канали за комуникација. Менаџерите, по правило, ги контролираат формалните канали за комуникација, а неформалните лидери ги контролираат неформалните канали за комуникација. Менаџерскиот лидер има исклучителна способност да ги контролира сите канали за комуникација врз основа на потребите на организацијата. Ефективното менаџерско лидерство во голема мера се заснова на создавање на ефективен комуникациски систем во организацијата и јасно управување со овој систем.

Менаџерски лидер има исклучителни способности кои му овозможуваат да влијае не само на внатрешното опкружување на организацијата, туку и на нејзината надворешна средина. Тој редовно комуницира со претставници на различни организации, чии активности на еден или друг начин влијаат на ефективноста на организацијата на лидерот. Овие претставници може да бидат сојузници или противници на политиките на менаџментот. Способноста на менаџерскиот лидер да создава, одржува и развива партнерства со поединци, групи и организации е важен фактор во проценката на неговата ефикасност.

Конечно, ефективноста на менаџерското лидерство е одредена од способноста да се планираат и имплементираат промени во согласност со најперспективните идеи и цели. Ефективниот менаџерски лидер се соочува и совладува отпор кон промените. Врз основа на култивираниите особини на организациската култура, менаџерскиот лидер и неговите следбеници го намалуваат јазот помеѓу целта и реалноста, менувајќи ја втората на подобро.

Особеноста на менаџерското лидерство ги одредува карактеристиките на оценување на неговата ефикасност. Моделот за проценка на ефективноста на менаџерското лидерство се определува од тоа како лидерот ја перципира насоката, е поддржан од неговата способност да ја фокусира енергијата на организацијата, а исто така зависи од неговата способност да изгради организациска структура од процедури кои обезбедуваат ефикасност на перформансите.

Врз основа на овие критериуми, според степенот на нивната ефективност може да се разликуваат следните модели на менаџерско лидерство (Слика 2).



Слика 2. Модели на менаџерско лидерство

Figure 2. Models of managerial leadership

3.1. Модел на неефективно менаџерско лидерство

Улогите и процедурите за одлучување во целост доведуваат до нерационално користење на расположливите можности, предизвикувајќи ниски перформанси на организациските активности. Недостатокот на опипливи позитивни резултати од организациската работа е детерминиран и од недостатокот на унифицирана визија за целта и насоките на активност, како и неможноста на менаџментот да ги консолидира напорите на организацијата кон една единствена цел. Како по правило, во такви структури нема идеја за мисијата на организацијата и комуникацијата помеѓу одделенијата е слабо воспоставена. Всушност, не постои менаџер во таква организација, бидејќи претставниците на највисокото и средното ниво на менаџментот претпочитаат да ја вршат рутинската работа на „крпење дупки“. Манифестацијата на лидерски квалитети и иницијатива не се охрабрува поради постојаниот недостаток на разбирање за нивната соодветност. И покрај декларативните изјави за вредноста на услугата за каузата, вработените се наградени за тоа што му служат на лидерот.

Овој модел на менаџерско лидерство природно ги формира и реплицира типовите на менаџери и подредени кои му одговараат. Менаџерите се стремат да ја префрлат одговорноста за „популарните“ методи на управување на повисокото ниво на менаџментот и се обидуваат да не покажат иницијатива за да не се оптоваруваат со дополнителни работи.

Активните и креативни луѓе ја напуштаат таквата организација со разочарување. Членовите на организацијата кои прават напори да ги развијат своите вертикални кариери ги користат и зајакнуваат воспоставените процедури, традиции и правила. Во контекст на имплементацијата на таквиот модел, се формира и реплицира одреден тип на подредени, кои се карактеризираат со незадоволство од работните услови и работните односи, слаба самоидентификација со позицијата и организацијата и недостаток на мотивација за постигнување. Подредените работат според принципот „денот помина и во ред“.

3.2. Модел на менаџерско лидерство „спротивно на околностите“

Конечниот резултат, по правило, се постигнува преку трошење на значителни технички, материјални и човечки ресурси. Во организациите со овој модел на менаџерско лидерство, персоналот е навикнат да работи во екстремни услови. На овој начин се компензираат недостатоците на менаџментот и недостатокот на меѓусебно разбирање во прашањата за избор на насока на активност за спроведување на стратешки и тактички задачи. Во услови на стабилност, кога стратешката линија на развој е наметната „одозгора“, управувањето на менаџментот може доста успешно да ги реши зададените задачи без непотребни трошоци за ресурси. Но, воспоставените канони на организациска активност едвај се скршени.

Поради ова (и менаџментот неизбежно мора да се прилагоди на постојано менување на околината), недостатокот на лидерски способности и таленти на претставниците на менаџментот станува опиплив фактор за намалување на ефикасноста на организациите.

Неможноста да се одреди целта и насоката на целокупната активност, да се поврзе единствена цел со специфичните задачи на одделенијата и специфичните задачи на секој вработен (како делови од единствена стратегија), да се инспирира и обедини целиот персонал, го предодредува движењето на организацијата кон целта слепо. Колку е поголем јазот помеѓу ставовите на клучните вработени во однос на мисијата, целта на организацијата и насоките за нејзино постигнување, толку помалку ефективни организациски активности, вклучително и менаџерското лидерство. Можно е да се зголеми ефикасноста на една организација преку развивање на лидерскиот потенцијал на претставниците на менаџментот на сите нивоа на менаџментот.¹⁷ Само комбинирањето на стратегија за визионирање на целта и насоките за нејзино постигнување со рационализирана процедура за обезбедување на завршување на задачите ни овозможува да формираме поефективен модел на менаџерско лидерство.

¹⁷ Akparep, J. Y., Jengre, E., & Mogre, A. A. (2019). The influence of leadership style on organizational performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana.

3.3. Моделот на лидерство во „изгубен правец“

Се карактеризира со ниска ефективност на организациските активности со унифицирано разбирање на целта и комбинација на напори во заедничка насока за нејзино постигнување. Сржта на овој модел на менаџерско лидерство е идеја која ги обединува клучните вработени и им овозможува да постигнат унифицирано разбирање за целта на организациската активност. Како дел од менаџерското лидерство се издвојуваат бистри поединци со голем лидерски потенцијал, кои обединуваат одреден дел од своите подредени во група свои следбеници кои се подготвени да вложат напори надвор од опсегот на нивните службени должности за да ги постигнат своите цели. Сепак, организацијата демонстрира ниски перформанси поради неусогласеност помеѓу развојната стратегија и организациската структура, распределбата на улогите и функциите, процедурите за донесување и спроведување одлуки, како и поради недостаток на потребни ресурси за постигнување на нејзините цели.

Постојат два начина за зголемување на ефективноста на менаџерското лидерство¹⁸:

- 1) промена на насоката на активност преку прилагодување на целите и задачите на организацијата, земајќи ја предвид постоечката структура и култура на организацијата, како и постоечката база на ресурси;
- 2) да се реструктурира организацијата, да се промени нејзината култура (норми, вредности и традиции), да се создаде единствена заедница на ресурси кои заедно ќе обезбедат имплементација на планираната цел во насока избрана од лидерите.

3.4. Модел на ефективно менаџерско лидерство

Успешно комбинира унифицирана визија за целта и насоката на организациските напори со соодветен систем на правила и процедури, соодветна организациска структура и распределба на неформалните општествени улоги. Така, стратегијата природно го наоѓа својот израз во оптималните активности за спроведување на стратешки и тактички цели. Ова е модел на ефективно менаџерско лидерство. Во рамките на овој модел, менаџментот целосно ги извршува функциите на лидерот на организацијата на сите нивоа. Во таков случај, менаџментот обезбедува најефективно искористување на потенцијалот на организацијата, консолидирајќи ја енергијата и напорите на сите вработени во единствена насока за оптимално постигнување на целите.

Највисок степен на ефективност на менаџерското лидерство е постигнувањето на синергистички ефект на организациските активности. Суштината на овој ефект се сведува на фактот дека вкупните напори на тимот го надминуваат збирот на индивидуалните напори според принципот „двапати два е еднакво на пет“.

При проценка на ефективноста на менаџерското лидерство, првото нешто што се анализира е како менаџерскиот лидер ги гледа целите и насоките на организацијата. Степенот на ефективност на менаџерското лидерство се определува од степенот до кој самиот лидер е способен да генерира идеи и да ги преточи во организациски цели што доведуваат до позитивен резултат. Секоја организација која користи соодветен стил(ови) на лидерство во комбинација со други фактори во своето работење има поголема веројатност да ги постигне своите организациски цели. Организацискиот стил(ови) на управување оди на долг пат за да влијае на културата на организацијата.¹⁹ Ова пак директно или на друг начин влијае на перформансите на организацијата.²⁰

Ефективноста на лидерството се однесува и на степенот до кој менаџерскиот лидер е способен да ја фокусира енергијата на организацијата во одредена насока.

Ефективен лидер на модерна компанија поголемиот дел од своето време го посветува

¹⁸ Haque, A. U., Faizan, R., Zehra, N., Baloch, A., Nadda, V., & Riaz, F. (2015). Leading leadership style to motivate cultural-oriented female employees in IT sector of developing country: IT sectors' responses from Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(9), 280-302.

¹⁹ Koziol-Nadolna, K. (2020). The role of a leader in stimulating innovation in an organization. *Administrative Sciences*, 10(3), 59.

²⁰ Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241-254.

на стимулирање на иновациите.²¹ Оваа активност интегрира такви активности како што се иницирање и поддршка на иновативни развојни планови, надгледување на процесот на воведување нови технологии и решавање на деловните проблеми, како и управување со постоечката ИТ околина. Всушност, менаџерскиот лидер на модерната организација постојано ја избира основната точка за растот на организацијата, бидејќи информатичката економија е реактивна по природа, но во исто време, самите крајни потрошувачи, дури и активните, не секогаш се во чекор со информативната трка. Конфликтните избори, несигурноста на ситуацијата, потребата да се дејствува овде и сега, инстантната анализа на дојдовниот сообраќај на информации земаат многу ресурси од лидерот.

Понекогаш најважните задачи во една компанија можат да се контрадикторни една со друга:

- барање нови информациски решенија за намалување на вкупните трошоци / подобрување на квалитетот на обезбедените услуги и самата содржина;
- воведување нови информациски производи / одржување на висока побарувачка за постоечката понуда;
- формирање на унифицирана визија на компанијата и развојна стратегија / постојано прилагодување на тактичките планови на пазарните флукуации на информатичката економија.

Во такви услови се наоѓа ефективен лидер во донесувањето оптимални одлуки, бидејќи не постои идеална опција од спектарот на можни алтернативи.

Заклучок

Важно е организациите да препознаат дека ефективното лидерство не само што го подобрува работењето на вработените, туку исто така води кон поголема креативност, иновации и прилагодување на брзите промени во деловното опкружување. Лидерите треба да бидат способни да создаваат и одржуваат позитивна работна атмосфера, што дополнително ќе ја зголеми лојалноста и мотивацијата на вработените.

Со цел организациите да останат конкурентни, потребно е да инвестираат во развој на своите лидери. Оваа инвестиција може да вклучува обуки, менторства, и други форми на професионален развој, што ќе им овозможи на лидерите да се стекнат со вештини како што се ефективна комуникација, емоционална интелигенција и стратемско размислување.

Користена литература

- [1] Akparep, J. Y., Jengre, E., & Mogre, A. A. (2019). The influence of leadership style on organizational performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana.
- [2] Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of human resources management research*, 2018(2018), 1-10.
- [3] Arif, S., & Akram, A. (2018). Transformational leadership and organizational performance: the mediating role of organizational innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 59-75.
- [4] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- [5] Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827.
- [6] Bhargavi, S., & Yaseen, A. (2016). Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87-117.
- [7] Daft, R. L. (2000). *Organization, Theory and Design* (7th ed.). Thomson Learning USA: South-Western College Publishing.
- [8] Giambattista, R. C. (2004). Jumping through hoops: A longitudinal study of leader life cycles in the NBA. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 607-624.

²¹ Williams, C. (2011) MGMT4, South-Western College Pub, 4th edition, Mason OH.

- [9] Haque, A. U., Faizan, R., Zehra, N., Baloch, A., Nadda, V., & Riaz, F. (2015). Leading leadership style to motivate cultural-oriented female employees in IT sector of developing country: IT sectors' responses from Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(9), 280-302.
- [10] Igbaekemen, G. O., & Odivwri, J. E. (2015). Impact of leadership style on organization performance: A critical literature review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-7.
- [11] Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241-254.
- [12] Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.
- [13] Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In *Museum management and marketing* (pp. 20-29). Routledge.
- [14] Koziol-Nadolna, K. (2020). The role of a leader in stimulating innovation in an organization. *Administrative Sciences*, 10(3), 59.
- [15] Pettinger, R. (2000). *Mastering Organisational Behavior*. New York: Palgrave.
- [16] Ricardo, R., & Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment*, Butterworth Heinemann.
- [17] Rowe, W. G., Cannella Jr, A. A., Rankin, D., & Gorman, D. (2005). Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. *The leadership quarterly*, 16(2), 197-219.
- [18] Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- [19] Weber, M. (2009). *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster.
- [20] Williams, C. (2011) *MGMT4*, South-Western College Pub, 4th edition, Mason OH.
- [21] Zacharatos, A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 211-226.