



XXVII Интернационални научни скуп
Стратегијски менаџмент
 и системи подршке одлучивању
 у стратегијском менаџменту
SM2022

Subotica (Srbija), 20. Maj 2022. godine

Слободан Марић

Универзитет у Новом Саду, Економски
 факултет у Суботици,
 Суботица, Република Србија
 slobodan.maric@ef.uns.ac.rs

Радмила Бјекић

Универзитет у Новом Саду, Економски
 факултет у Суботици,
 Суботица, Република Србија
 radmila.bjekic@ef.uns.ac.rs

Маријана Родић

Универзитет у Новом Саду, Економски
 факултет у Суботици,
 Суботица, Република Србија
 rodic.marijana@gmail.com

Маја Стругар Јелача

Универзитет у Новом Саду, Економски
 факултет у Суботици,
 Суботица, Република Србија
 maja.strugar.jelaca@ef.uns.ac.rs

ПЕРСПЕКТИВА ЛИДЕР – СЛЕДБЕНИК: СИТУАЦИОНА ТЕОРИЈА ЛИДЕРСТВА

Апстракт: Традиционалне теорије лидерства ограничене су саме по себи могућношћу истраживања утицаја на релацији лидер – следбеник. Ова перспектива у потпуности се мења са ситуационим моделима лидерства. Засновано на Ситуационој теорији лидерства (СЛТ) као што је Hersey and Blanchard модел лидерства, оптималан стил лидерства зависи од бројних фактора и ситуације. У оквиру ове теорије понашање лидера је детерминисано ситуационим факторима укључујући психолошку зрелост, генералне мотивационе ставове следбеника и професионалну зрелост. У испитивању наведених фактора спроведено је истраживање на узорку који има карактеристике случајног узорка коначног основног скупа, где је присутан план узорка са понављањем и познатом вероватноћом узорковања. Узорак величине од $n=100$, са величином пропорције од 0.10, формиран на основу листе 100 највећих предузећа у Републици Србији у 2019. год. У истраживању коришћене су мере ситуационог лидерства развијене од стране аутора Hersey and Blanchard – а у виду иструмената LEAD Other Scale и Readiness Scale - Staff Member Rating Scale како би се реализовали циљеви истраживања у виду утврђивања разлика између (не)подударности стила лидерства и зрелости запослених са аспекта LeadScore. Резултати истраживања у потпуности потврђују Hersey and Blanchard Ситуациону теорију лидерства.

Кључне речи: Ситуациона теорија лидерства, Hersey and Blanchard модел лидерства, лидер – следбеник

PERSPECTIVE LEADER - FOLLOWER: SITUATIONAL THEORY OF LEADERSHIP

Abstract: Traditional theories of leadership are limited in themselves by the possibility of exploring influences on the leader-follower relationship. This perspective changes completely with situational models of leadership. Based on Situational Leadership Theory (SLT) such as the Hersey and Blanchard leadership model, the optimal leadership style depends on a number of factors and situations. Within this theory, a leader behavior is determined by situational factors including psychological maturity, general motivational attitudes of followers, and professional maturity. In the examination of the mentioned factors, research was conducted on a sample that has the characteristics of a random sample of the final basic set, where a sample plan with repetition and a known sampling probability is present. A sample of size $n = 100$, with a size of 0.10, was formed on the basis of the list of 100 largest companies in the Republic of Serbia in 2019. The research used situational leadership measures developed by Hersey and Blanchard in the form of the LEAD Other Scale and Readiness Scale - Staff Member Rating Scale to achieve the objectives of the research in determining the differences between (in) matching leadership style and employee maturity from the aspect of LeadScore. The results of the research fully confirm the Hersey and Blanchard Situational Theory of Leadership.

Keywords: Situational theory of leadership, Hersey and Blanchard model of leadership, leader - follower

УВОД

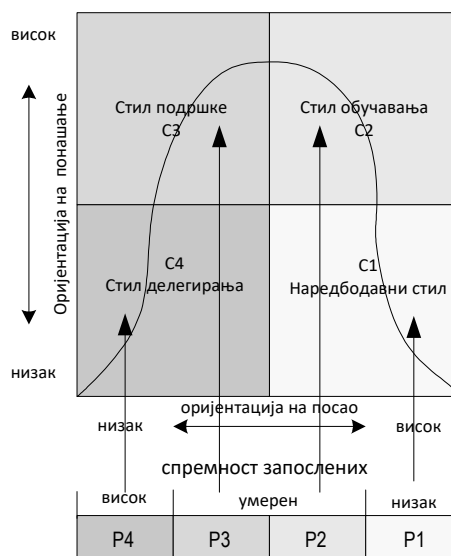
Досадашње систематско истраживање лидерства врло је често користило приступ оријентисан на лидере, углавном фокусиран на потрагу за специфичним универзалним карактеристикама и стилем понашања који неке лидере чини ефикаснијим од других. (Day, 2014; Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017). Премда је ситуационо лидерство тренутно једна од најпопуларнијих подручја у студијама лидерства (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu, J. 2014; Gardner, Lowe, Moss, Mahoney & Coglisier, 2010), постоји недостатак систематског приступа и сагласности о томе шта обухвата контекст лидерства (Auman & Adams, 2012). У оквиру контекстуалног приступа приликом истраживања лидерства, аутори настоје да идентификују утицај контекстуалних фактора на процес лидерства, на лидере, следбенике, однос лидер-следбеник, као и резултате лидерства у виду ефикасности, става, понашања, итд. (Hiller, DeChurch, Murase, & Doty, 2011), где се контекстуални фактори посматрају као посредници између процеса лидерства и резултата. Уважавајући претходно лидери и запослени сарађују на вишем нивоу мотивације, стварајући већи степен поверења, лојалности и инспирације, што доводи до нивоа учинка изнад очекивања. Такође, лидери могу инспирисати запослене да изразе безусловну лојалност и оданост организацији и њеним циљевима (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2013). До 1950-их, научна истраживања у области лидерства су се фокусирала на карактеристике и понашање лидера како би се идентификовали критеријуми за разликовање између лидера и нелидера. (Day & Antonakis, 2012).

Овај рад је заснован на овој теорији, због бројних предности које она има. Пре свега, ова теорија је прошла тест тржишта. Ситуациона теорија је добро позната и често се користи у тренинзима лидера у светски познатим компанијама. На пример, користи се као главни алат у програмима обуке и развоја лидера у више од 400 компанија на листи Fortune 500 (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001; Lacey, 2019). Друга предност је његова практичност, која се огледа у разумљивости, интуитивној доступности и једноставности употребе у различитим околностима (Franklin, 2009). Трећа предност је истицање флексибилности лидера, што подразумева потребу да лидер идентификује потребе запослених и примени одговарајући стил руковођења (Thompson & Vecchio, 2009). Овај модел се састоји од три димензије: стил руковођења, понашање оријентисано на однос (запослени) и понашање оријентисано на задатак/посао (Blanchard, 2008). Стил руковођења подразумева структуру понашања особе која настоји да утиче на друге (Blanchard, 2010).

Ситуациони приступ лидерству подразумева да се одговарајући стил лидерства заснива на следбеницима и задатку и за сваку специфичну ситуацију ефикасан је одговарајући стил лидерства. У оквиру Ситуационе теорије лидерства, ефикасност лидера зависи од способности и воље следбеника да извршавају своје задатке.

Модел Ситуационе теорија лидерства представљен је на приказу 1. Као што се може уочити, овај модел идентификује четири различита стила лидерства укључујући наредбодавни, стил обучавања, стил подршке и стил делегирања. Док се у оквиру табеле 1 приказује степен усклађености, подударности стила лидерства и нивоа зрелости запослених који је дефинисан односом способности (компетенција) и спремности (мотивација

Приказ 1: Модел СТП Херси и Бланшарда



Извор: Blanchard, 2007

Две оријентације понашања повезане су са стилем лидерства одређеним међусобном комбинацијом два облика понашања, и то усмереним ка запосленима и понашањем усмереним ка пословним задацима. Комбинацијом ова два облика понашања креирају се четири стила лидерства и то: Наредбодавни стил (C1: 3+, O-); Стил обучавања (C2: 3+, O+); Стил подршке (C3: 3-, O+); Стил делегирања (C4: 3-, O-).

Табела 1: Развојни ниво и стил лидерства у Ситуационом моделу лидерства

Развојни ниво	P1	P2	P3	P4
Спремност/Способност	Неспр/Нespo	Спр/Нespo	Неспр/Спо	Спре/Спо
Мах - Мин Задатак/Односи	Мах3/Мино	Мах3/Мино	Мин3/	
Квадрант	C1	C2	C3	C4
Стил лидерства	Наредбодавни	Тренерски	Подршке	Делегирања

Извор: прилагођено према Nicholls, 1985.

Развојни ниво запослених дефинисан је односом два фактора, психолошке, мотивационе или фактора спремности и фактора компетентности односно способности. Међусобном комбинацијом два наведена фактора креирају се четири развојна нивоа запослених и то: P1 – недостатак спремности и недостатак способности, P2 – недостатак способности и присутна спремност, P3 – присутна способност без спремности и P4 – присутна способност и спремност (Blanchard, 2007; Blanchard, 2010).

Уважавајући све наведене димензије, ефикасност лидерства обезбеђује се степеном усклађености стила лидерства и развојног нивоа запослених (подређених) (Salehzadeh, Shahin, Kazemi, & Shaemi Barzoki, 2015; Salehzadeh, 2017; Luo & Liu, 2014; Lacey, 2019).

Лидерство је комплексан (Douglas, 2012) и популаран (Rowold & Borgmann, 2013) феномен. Резултати претходних истраживања су показали да су до сада предложена различита понашања и карактеристике лидера, различити исходи стилова лидерства и многе теорије лидерства (Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005; Schaubroeck, Walumbwa, Ganster & Kepes, 2007; Piies, Nahrgang & Morgeson, 2007; Hiller et al., 2011; Allio, 2012). У већини дефиниција, лидер, следбеник и њихова интеракција представљају основне елементе лидерства (Dansereau, Seitz, Chiu, Shaughnessy & Yammarino, 2013). Тако је лидерство засновано на социјалној интеракцији између лидера и следбеника (Tee, Ashkanasy & Paulsen, 2013), али неке теорије лидерства игноришу следбенике и претпостављају да лидери третирају све своје следбенике на исти начин. Студије су показале да понашања неких специфичних лидера имају већи утицај на резултате запослених у поређењу са другим понашањима (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Неки људи воле да буду слободни, док други више воле да буду вођени; стога понашање лидера није исто са становишта запослених. Разлог за истицање следбеника у ефикасности лидерства је због улоге следбеника у прихватању или одбијању лидера (Robbins & Judge, 2012).

У лидерству, литература не посвећује довољно пажње улози следбеника (Tee, Paulsen & Ashkanasy, 2013) и веома мали број истраживања је фокусирано на утицај улоге следбеника на стил лидерства (Gooty, Connelly, Griffith & Gupta, 2010). Истраживачи у оквиру Ситуационе теорије лидерства су становишта да је ефикасност лидера заједничка функција понашања лидера, спремности и способности следбеника и подударања лидер-следбеник (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Ове димензије одражавају карактеристике динамике развоја запослених. Иако се много зна о интеракцији између ситуационог лидера и следбеника, мало је истраживања о корисности и ефектима динамике ситуационог лидерства и спремности запослених повезаних са резултатима запослених.

1. МЕТОДОЛОГИЈА

Метода узорковања и прикупљање података. У циљу провере претходно наведене хипотезе спроведено је примарно истраживање. Истраживање је спроведено у периоду од јуна до септембра 2021. Упитници су дистрибуирани у онлајн форми запосленима на руководећим и извршним позицијама. Један део упитника обухватао је питања која се односе на опште податке о испитаницима: пол, године, године радног стажа, степен образовања и положај у организационој структури. Други део упитника укључивао је питања везана за идентификовање стила руковођења, развојног нивоа запослених и мере ситуационог понашања лидера.

	Учесталост	Процент	Процент кумулатив
Мушко	43	43.0	43.0
Женско	57	57.0	100.0
Укупно	100	100.0	

Извор: Аутори

У истраживању је учествовало 100 испитаника одабраних по унапред дефинисаном истраживачком протоколу. Након спроведене демографске анализе утврђено је да је од 100 испитаника било 43% особа мушког пола и 57% женског пола. Приказ структуре испитаника према полу представљен је у табели 2.

	Учесталост	Процент	Процент кумулатив
Менаџери	34	34.0	34.0
Извршиоци	66	66.0	100.0
Укупно	100	100.0	

Извор: Аутори

Структура узорка од наведених 100 испитаника према критеријуму позиције запослених у организацијама које су биле обухваћене истраживањем укључује 34% испитаника на позицији менаџера и 66% испитаника на позицији извршилаца. Демографске карактеристике узорка према наведеном критеријуму представљени су у табели 3. Посматрајући узорак са аспекта критеријума обаразовања број испитаника у узорку са завршеном средњом школом износи 26%, са факултетским образовањем 64% док мастер/докторски ниво образовања поседује 10% испитаника. Резултати образовне структуре испитаника представљени су у табели 4.

	Учесталост	Процент	Процент кумулатив
Средње	26	26.0	26.0
Факултет	64	64.0	90.0
Мастер/Докторат	10	10.0	100.0
Укупно	100	100.0	

Извор: Аутори

Карактеристике узорка. Истраживањем је обухваћено 100 испитаника из највећих компанија у Републици Србији, са одабраним вредностима ставова на понуђеној скали посматраних карактеристика/варијабли груписаних у оквиру истраживачких јединица области истраживања. Дизајн узорковања ће првенствено узети у обзир својства основног скупа, док ће узорак имати карактеристике случајног узорка коначног основног скупа, где је присутан дизајн узорка са понављањем и познатом вероватноћом узорковања. Узорак величине $n = 100$ имаће карактеристике пропорционалног стратификованог узорка, величине 0,10, јер ће листа од 100 предузећа бити подељена у 10 група, sukcesивно по десетицама, тако да испитаници предузећа различитог степена успеха буду равномерно заступљени. Одабир предузећа у свакој групи вршиће се на основу азбучног критеријума, а стратуми унутар одабраног предузећа попуњаваће непосредни испитаници по принципу снежне грудве.

Истражите варијабле и инструменте. Један инструмент истраживања обухвата истраживачку секцију лидерства са два сегмента, и то стила лидерства и ефикасности лидерства (*LEAD Other Scale, Hersey, Blanchard & Johnson, 1996*), док друга скала испитује развојни ниво запослених (*Readiness Scale - Staff Member Rating Scale, Hersey et al., 1996*).

Анализе и процедуре. Основна квантитативна метода која се користила у анализи расположивих података у складу са дефинисаним концептом истраживања је Т – тест независних узорака за поређење средње вредности непрекидне промјљиве (LeadScore) која мери ситуациону адаптабилну склоност лидера код две групе испитаника код који је присутна усклађеност стила лидерства и развојног нивоа запослених (match) и друге групе испитаника код које постоје одступања од идентификованог стила лидерства и развојног нивоа запослених (mismatch). Подаци су анализирани помоћу софтвера СПСС 21.0.

2. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Добијени резултати истраживања у оквиру дефинисаног узорка и расположивих испитаника првобитно су анализирани из угла дескриптивне статистике по појединим истраживачким целинама дефинисаног подручја истраживања а све у контексту дефинисане теме рада, односно Ситуационе теорије лидерства и односа лидер – следбеник. Расположиви подаци у оквиру спроведеног истраживања упућују на следећу структуру идентификованих стилова лидерства у оквиру дефинисаног узорка истраживања и укључених испитаника. На примењеном узорку идентификована је следећа структура стилова лидерства у зависности од две кључне димензије, оријентације према пословним задацима и оријентације према запосленима.

	Учесталост	Процент	Процент кумулатив
Наредбодавни стил	11	11.0	11.0
Стил подучавања	45	45.0	56.0
Стил подршке	29	29.0	85.0
Стил делегирања	15	15.0	100.0
Укупно	100	100.0	

Извор: Аутори

У укупној структури узорка идентификовано је учешће наредбодавног стила (максимална оријентација ка пословном задатку, минимална оријентација ка запосленима) са 11%. Следећи стил по заступљености је стил делегирања (минимална оријентација ка пословним задацима и минимална оријентација ка запосленима) са учешћем од 15%. Стил подршке (максимална оријентација ка запосленима и минимална оријентација ка пословним задацима) учествује са 29%. Док највеће учешће у укупној структури посматраних стилова лидерства по моделу Ситуационе теорије лидерства Хенсрија и Блачарда има стил подршке (максимална оријентација ка запосленима и максимална оријентација ка пословним задацима). Будући да ову теорију називамо још и Ситуациону теорију животног циклуса лидерства можемо рећи да се доминантни стил лидерства, када је у питању анализа дефинисаног узорка, креће у працу зрелијих фаза процеса лидерства односно ка стиливима лидерства вишег нивоа и веће самосталности запослених. Ови резултати упућују на компаније са стабилним интерним пословним окружењем и ниским нивоом флукуације запослених што омогућава развој лидерства ка вишим фазама развоја.

	Учесталост	Процент	Процент кумулатив
Први ниво развоја	0	0	0
Други ниво развоја	0	0	0
Трећи ниво развоја	11	11.0	11.0
Четврти ниво развоја	89	89.0	100.0
Укупно	100	100.0	

Извор: Аутори

Други битан сегмент анализе подручја истраживања јесте подцелина достигнутог нивоа зрелости запослених чији резултати дескриптивне статистике представљени су у оквиру табеле број 6. Достигнути степен развоја запослених резултат је две компоненте, психолошке, мотивационе или како се уобичајено у оквиру дефинисане методологије назива спремности запослених и друге компоненте везане за компетенције или способност запослених. Вредновањем ставова помоћу примењеног инструмента истраживања, претходно верификованог упитника. Формирала се структура од четири степена развоја запослених која указује на очекивања везана за одговарајући стил лидерства.

Табела 8: Т – тест независних узорака

	Levene's Test за једнакост варијансе		t-test за једнакост средње вредности							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Средња вредност одступање	Стандардна грешка одступање	95% Интервал поверења		
								Нижа	Виша	
LeadScore	Предпостављена јед. варијансе	.043	.837	1.912	98	.049	-3.365	1.760	-6.858	.128
	Једнакост варијансе без предпостављања			1.877	15.614	.079	-3.365	1.792	-7.173	.442

Извор: Аутори

У анализи резултата развојних ниво запослених, први и други ниво развоја нису идентификовани у оквиру испитиваног узорка. Први резултати запајају се на трећем и четвртном нивоу развоја запослених, где трећи ниво развоја запослених учествује са 11% док четврти ниво са 89%. Ови резултати упућују на закључак да се ради о веома стабилним организацијама које су биле предмет истраживања, односно у питању су организације са дугорочном оријентацијом и ниским нивоом флукуације запослених будући да се ради о запосленима високог нивоа развоја, што подразумева висок ниво компетентности и мотивисаности. У поређењу са идентификованим стиливима лидерства може се закључити да понашање лидера значајно заостаје за развојним нивоом запослених, што упућује на скривене резерве лидерске адаптивности ситуационим условима и пословног успеха.

Коначни одговор на постављени циљ истраживања добије је применом Т – теста независних узорака чији су резултати представљени у табели 8. Наведеном методом упоређене су групе испитаника код којих је развојни ниво усаглашен са стилем лидерства и супротном групом где усаглашеност није била присутна у односу на зависну променљиву ниво адаптивности лидерског понашања ситуационим околностима. Резултати спроведеног Т – теста независних узорака указују да постоји значајна разлика у односу на ниво адаптивности лидерског понашања ситуационим околностима између групе где постоји усклађеност стила лидерства и развојног нивоа запослених (match) ($M = -0.31$, $SD = 6,05$) и групе где овај вид усклађености није присутан (mismatch) ($M = 3,06$, $SD = 5,90$), $t(98) = 1,912$, $p < 0,05$.

ЗАКЉУЧАК

LeadScore као један од исхода лидерства у виду прилагођености лидерског понашања одговарајућим ситуацијама, односно ниво лидерске адаптивности различитим околностима које су биле предмет испитивања коришћених инструмената и утицај на понашање следбеника у различитим улогама ретко је емпиријски тестирано о чему говоре и број студија/научно – истраживачких радова који обрађују ову тему у оквиру референтних база података као што су WoS и Scopus.

Усклађеност стила лидерства са степеном нивоа развоја запослених у форми C1P1, C2P2, C3P3 и C4P4 су имале значајан позитиван ефекат на избор адекватног лидерског понашања мереним показатељом LeadScore. Тако усклађеност између супервизора и запослених може имати индиректан ефекат на контекстуални учинак, што може побољшати културно окружење и имати утицај на запослене и мотивацију за понашање ван улоге.

Резултати истраживања у овом раду имају теоријску потврду који истичу неопходност разматрања перспективе ситуационих околности неопходних за адекватно лидерско понашање. Овај приступ менаџменту омогућава лидерима да пруже ефективан одговор према екстерном окружењу уз усклађеност лидерског понашања у оквирима сопствене организације.

У раду потребно је указати и на практичне импликације будући да резултати представљени у овом раду пружају значајне смернице менаџерима у организацијама. На основу резултата недвосмислено се сугерише менаџерима у циљу унапређења лидерских капацитета да користе перспективу Ситуационе теорије лидерства односно да своје понашање и однос према запосленима дефинишу у складу на различитим околностима које дефинишу очекивања подређених. Само лидери који имају способност да се понашају у различитим улогама имају могућност да се прилагоде сложенем, динамичном и конкурентском окружењу са високим нивоом ефикасности.

„Овај рад је део истраживачког пројекта „Утицај емоционалне интелигенције менаџера на перформансе и одрживост организација“ који финансира Покрајински секретаријат за високо образовање и научно – истраживачку делатност АП Војводине, Република Србија. Број пројекта: 142 -451-2269/2021-01/02 .”

РЕФЕРЕНЦЕ

- Allio, R.J. (2012), “Leaders and leadership-many theories, but what advice is reliable?”, *Strategy & Leadership*, 41 (1), 4-14.
<https://doi.org/10.1108/10878571311290016>
- Ayman, R. & Adams, S. (2012): *Contingencies, context, situations, and leadership*: In D. V. Day, / J. Antonakis (Ed.): *The nature of leadership* (218–256). Thousand Oaks, CA: Sage.
<https://doi.org/10.1016/j.leaf.2017.01.006>;
- Blanchard, K. (2007). *The heart of a leader: Insights on the art of influence*. David C Cook
- Blanchard, K.H. (2008), “Situational leadership. Adapt your style to their development level”, *Leadership Excellence*, 25 (5),19
- Blanchard, K.H. (2010), *Leading at A Higher Level*, Prentice-Hall, Upper Saddle River;
- Dansereau, F., Seitz, S.R., Chiu, C.Y., Shaughnessy, B. & Yammarino, F.J. (2013), “What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches”, *The Leadership Quarterly*, 24(6), 798-821.
<https://doi.org/10.1016/j.leaf.2013.10.008>
- Day, D. V. (Ed.). (2014). *The Oxford Handbook of Leadership and Organisations* (1st ed.). New York, NY: Oxford University Press;
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *Leadership: Past, present, and future*. In D. V. Day, & J. Antonakis (Eds.). *The nature of leadership* (3–25). Los Angeles, CA: Sage.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0022>
- 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*, 15, 36–62.
<https://doi.org/10.1016/j.leaf.2013.11.005>;
- Douglas, C. (2012), “The moderating role of leader and follower sex in dyads on the leadership behavior-leader effectiveness relationships”, *The Leadership Quarterly*, 23 (1),163-175
<https://doi.org/10.1016/j.leaf.2011.11.013>
- Franklin, T. (2009), “Situational leadership: an analysis of public school teachers’ readiness levels and preferred principal leadership style”, *Humanities and Social Sciences*, 70 (1-A);

- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of *The Leadership Quarterly's* second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21, 922–958.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.003>
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J. & Gupta, A. (2010), "Leadership, affect and emotions: a state of the science review", *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979-1004
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.005>
- Hersey, P., Blanchard, K. and Johnson, D. E. 1996. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, 7th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D.E. (2001), *Management of Organizational Behaviour*, 8th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ;
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.j
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37, 1137–1177.
<https://doi.org/10.1177/0149206310393520>;
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007), "Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 269-277
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2013). Personality and leadership. *Journal of Applied psychology*;
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. & Illes, R. (2004), "The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research", *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 36-51.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Lacey, J. M. (2019). *Student Development and Studio Management in Applied Music Teaching through Implementation of the Situational Leadership Model*;
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451
<https://doi.org/10.1037/apl0000089>;
- Luo, H., & Liu, S. (2014). Effect of situational leadership and employee readiness match on organizational citizenship behavior in China. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(10), 1725-1732;
- Nicholls, J.R. (1985), "A new approach to situational leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 6 (4) 2-7.
<https://doi.org/10.1108/eb053578>
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2012), *Organizational Behavior*, 15th ed., Prentice Hall, NJ.
- Rowold, J. & Borgmann, L. (2013), "Are leadership constructs really independent?", *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (1), 20-43.
<https://doi.org/10.1108/01437731311289956>
- Salehzadeh, R. (2017), "Which types of leadership styles do followers prefer? A decision tree approach", *International Journal of Educational Management*, 31 (7), 865-877
- Salehzadeh, R., Shahin, A., Kazemi, A. & Shaemi Barzoki, A. (2015), "Proposing a new approach for evaluating the situational leadership theory based on the Kano model: The case of university students", *International Journal of Public Leadership*, 11 (1), 4-20
<https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2014-0003>
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F.O., Ganster, D.C. & Kepes, S. (2007), "Destructive leader traits and the neutralizing influence of an 'enriched' job", *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 236-251
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.006>
- Tee, E.Y.J., Ashkanasy, N.M. & Paulsen, N. (2013), "The influence of follower mood on leader mood and task performance: an affective, follower-centric perspective of leadership", *The Leadership Quarterly*, 24 (4), 496-515.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.03.005>
- Tee, E.Y.J., Paulsen, N. & Ashkanasy, N.M. (2013), "Revisiting followership through a social identity perspective: the role of collective follower emotion and action", *The Leadership Quarterly*, 24 (6), 902-918.

- Thompson, G. & Vecchio, R.P. (2009), "Situational leadership theory: a test of three versions", *Leadership Quarterly*, Vol. 20 No. 5, pp. 837-848; <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014>
- Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Chun, J.U. & Dansereau, F. (2005), "Leadership and levels of analysis: a state-of-the-science review", *The Leadership Quarterly*, 16 (6), 879-919.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.09.002>