

6ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ξενοδοχειακής Διοίκησης, με θέμα «Η δυναμική της θέσης του Γενικού Διευθυντή Ξενοδοχείων στο Τουριστικό γίγνεσθαι της Ελλάδας».

7 και 8 Μαρτίου 2009,

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΤΟΥ Γ.Δ.Ξ.

«Η ηγεσία του μετασχηματισμού σαν όπλο αντιμετώπισης της κρίσης με το προσωπικό στα ξενοδοχεία»

Λία Μαρινάκου

IST STUDIES – UNIVERSITY OF HERTFORDSHIRE

Υπεύθυνη Τμήματος Τουρισμού

Εισαγωγή

Οι ηγέτες σήμερα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία αντιμετωπίζουν ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από την έντονη αβεβαιότητα και τις συνεχείς αλλαγές. Ούτως ή άλλως η κάθε επιχείρηση είναι ένα σύστημα που δεν μένει σταθερό για μεγάλες περιόδους, αλλά επηρεάζεται τόσο από εξωτερικούς όσο και από εσωτερικούς παράγοντες. Η παγκοσμιοποίηση για παράδειγμα έχει επηρεάσει τη λειτουργία των επιχειρήσεων (Bennis *et al.*, 2001), αλλά και η ποικιλομορφία στην εθνικότητα των υπαλλήλων που συσχετίζεται με την παγκοσμιοποίηση, η γήρανση του εργατικού δυναμικού και η αυξανόμενη εμφάνιση γυναικών στο χώρο εργασίας έχουν αλλάξει δραστικά το πρόσωπο των επιχειρήσεων του αύριο. Τέλος, και οι νέες τεχνολογίες έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και τις προκλήσεις του νέου περιβάλλοντος (Torpmann, 2004).

Τα νέα δεδομένα δείχνουν ότι θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία στον εργασιακό χώρο ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό, ένα δυναμικό που χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να οικοδομήσουν επάρκεια και ικανότητα ώστε να κινηθούν γρηγορότερα, με περισσότερη δέσμευση στους στόχους τους, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο νέο απαιτητικό περιβάλλον. Εφόσον λοιπόν συμβαίνει αυτό με τις επιχειρήσεις, τότε σύμφωνα με τους Martin και Ernst (2005) το ίδιο συμβαίνει και με τους ηγέτες σε αυτές τις επιχειρήσεις.

Η ηγεσία παραμένει μέχρι και σήμερα ένα κομμάτι του μάνατζμεντ που συγχέεται με άλλους όρους, παρόλα αυτά η ηγεσία είναι ένα σημαντικό κομμάτι των επιχειρήσεων. Οι οργανισμοί είναι ανοικτά συστήματα που εξαρτώνται από τις αλληλεπιδράσεις μέσα στο περιβάλλον τους, ώστε να έχουν συνεχή λειτουργία και να επιβιώνουν όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Η ηγεσία είναι ένας παράγοντας που συνδέεται με την εταιρική κουλτούρα και συντελεί ώστε να γίνονται πιο χαρισματικές αναλύσεις και επεξηγήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των παραγόντων που το επηρεάζουν. Η ηγεσία βοηθά ώστε να γίνονται πιο κατάλληλες επεξηγήσεις των τάσεων της αγοράς στην οποία κινείται η επιχείρηση, των διαφόρων γεγονότων, του ανταγωνισμού και των τεχνολογικών εξελίξεων που σχετίζονται με την επιβίωση της επιχείρησης (Torpmann, 2004). Η ίδια η ηγεσία καθορίζει τα κριτήρια της επιτυχίας ή της αποτυχίας της επιχείρησης αλλά και το γιατί θα πρέπει να είναι επιτυχημένη (Schein, 1985). Εκτός αυτού όμως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μπορούν να ελέγχουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων τους ώστε να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική διοίκηση τους.

Οι δομές και τα συστήματα ελέγχου των επιχειρήσεων επιτρέπουν στους ηγέτες να κάνουν το καθήκον τους. Είναι δομές και συστήματα που περιλαμβάνουν τους στόχους της επιχείρησης, τα συστήματα επικοινωνίας που επιτρέπουν την επικοινωνία των στόχων σε όλους στην επιχείρηση, αλλά και συστήματα επιβολής αυτών των στόχων για τη διασφάλιση της

συμμόρφωσης στους κανόνες που περιλαμβάνουν τόσο ποινές όσο και ανταμοιβές (Thomas, 2005).

Βέβαια είναι δύσκολο ιδιαίτερα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία να μιλάμε για εξασφάλιση της εφαρμογής των κανόνων καθώς έχουμε να κάνουμε με ανθρώπους. Οι ηγέτες μπορούν μέσα από την υπάρχουσα κουλτούρα της επιχείρησης και της δομής της να επηρεάσουν θετικά, σχετικά με τα παραπάνω κάποιες φορές όμως περιορίζονται από τις υπάρχουσες δομές. Οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την παραπάνω λειτουργία στην δημιουργία της επιχείρησης (Hall 1987 in Thomas, 2005), δεν συμβαίνει όμως το ίδιο σε υπάρχουσες επιχειρήσεις, καθώς η αντίσταση στην αλλαγή που ξεκινά από τον ηγέτη είναι έντονη.

Σε μικρές επιχειρήσεις δίνεται η ευκαιρία στον ηγέτη να δημιουργήσει προσωπικές σχέσεις με τους υπαλλήλους, να δώσει οδηγίες αλλά και να πάρει σχόλια για την εφαρμογή των κανόνων και των συστημάτων. Σε αντίθεση σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις ο έλεγχος είναι δυσκολότερος και αποτελεί μια πιο περίπλοκη διαδικασία. Η διαφορετική δομή των επιχειρήσεων επηρεάζει τον αντίκτυπο της ηγεσίας. Η ηγεσία του μετασχηματισμού είναι αυτή η μορφή ηγεσίας που είναι εμφανής σχεδόν σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων, αλλά και σε διάφορα επίπεδα μέσα στην ίδια την επιχείρηση (Bass, 1990; Humphreys and Einstein, 2003). Βέβαια, το είδος της επιχείρησης και ο τρόπος λειτουργίας της επηρεάζουν το στυλ της ηγεσίας που θα συμβάλει στην αποτελεσματική διοίκηση και στην αποτελεσματική δράση του προσωπικού (Grint, 1997).

Συνήθως, το εργατικό δυναμικό αντιστέκεται στον έλεγχο που τους επιβάλλεται ακόμη και από τους ηγέτες. Η αντίσταση μπορεί να πάρει τη μορφή των αδικαιολόγητων απουσιών, των απεργιών αλλά και άλλων αντιδράσεων (Thomas, 2005). Παρόλο που οι δομές υπάρχουν για σταθεροποιήσουν τις συμπεριφορές μπορούν να οδηγήσουν στην αντίσταση.

Υπάρχει για παράδειγμα η προσδοκία ή αποδοχή των ρόλων των μελών, χωρίς την οποία δεν θα μπορούσε να υπάρξει συνεργασία και η συνύπαρξη στην επίτευξη των στόχων. Αλλά αυτή η δομή δεν είναι απαραίτητο να είναι το ίδιο αποδεκτή από όλα τα μέλη. Όλα αυτά αποτελούν εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τους ηγέτες στις επιχειρήσεις.

Από την άλλη μεριά υπάρχουν και εξωτερικοί παράγοντες όπως αυτοί που αναφέρθηκαν στην αρχή. Οι επιχειρήσεις είναι ανοικτά συστήματα και συναλλάσσονται με το εξωτερικό περιβάλλον γεγονός που επιβάλλει την ανάγκη να γίνεται σωστή και αποτελεσματική διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Αυτό συνεπάγεται ότι οι ηγέτες εντοπίζουν τις επιρροές από το εξωτερικό περιβάλλον και προσπαθούν να προσαρμοστούν σε αυτές και στις αλλαγές που φέρνουν στο εσωτερικό περιβάλλον (Thomas, 2005). Συνήθως κάτω από αυτές τις συνθήκες οι ηγέτες παραμένουν ήρεμοι και έτοιμοι να αντιμετωπίσουν οποιοσδήποτε καταστάσεις. Δείχνουν κουράγιο και αποφασιστικότητα για να είναι έτοιμοι ανά πάσα στιγμή (Horner, 1997). Ιδιαίτερα όταν οι επιχειρήσεις αλλάζουν από το ιεραρχικό στυλ σε μορφές βασισμένες περισσότερο στην λειτουργικότητα της ομάδας. Οι ηγέτες πρέπει τότε να έχουν όραμα, αξίες και παραδείγματα προσανατολισμένα στην ομάδα και στην ενδυνάμωση της ομάδας για να είναι αποτελεσματικοί και επιτυχημένοι. Χωρίς αυτά τα χαρακτηριστικά ίσως δεν μπορούν να αποφασίσουν σωστά (Horner, 1997).

Η ηγεσία στην ξενοδοχειακή βιομηχανία

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία παρουσιάζει αρκετά χαρακτηριστικά που την κάνουν να ξεχωρίζει από άλλες βιομηχανίες, χαρακτηριστικά που σύμφωνα με τους Tracey and Hinkin (1994) δεν έχουν αλλάξει ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι ότι πουλάμε υπηρεσίες και πιο συγκεκριμένα πουλάμε εντυπώσεις και εμπειρίες. Όλα αυτά όμως είναι συνυφασμένα με τους υπαλλήλους. Οι εναλλαγές στο προσωπικό είναι τακτικές για διάφορους λόγους, κυρίως όμως γιατί υπάρχουν αρκετές

απαιτήσεις ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών, ενώ είναι έντονη και η εποχικότητα. Οι ώρες εργασίας είναι πολλές, υπάρχουν πολλά απρόβλεπτα γεγονότα, οι αμοιβές είναι μικρές και δεν ανταποκρίνονται συνήθως στις απαιτήσεις του επαγγέλματος, ενώ υπάρχει έντονη έλλειψη επαγγελματισμού (Lockyer and Scholarios, 2004).

Η παροχή υπηρεσιών οδηγεί στην ανάγκη να υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα να έχει το προσωπικό, χαρακτηριστικά όπως η ευγένεια, το τακτ, η διορατικότητα, καλές ικανότητες επικοινωνίας και άλλα (Lockyer and Scholarios, 2004). Παρόλο που οι ιεραρχικά δομημένοι οργανισμοί του παρελθόντος απαιτούσαν ηγετική συμπεριφορά πιο κοντά στα ανδρικά πρότυπα, σήμερα οι οργανισμοί προσεγγίζουν μία πιο «γυναικεία» συμπεριφορά. Δίνουν έμφαση στην τάση να νοιαζόμαστε για τους άλλους χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι μειώνουν τη σημασία που έχει να γίνεται η δουλειά.

Οι ηγέτες είναι εκπαιδευμένοι με τον παραδοσιακό στυλ του μάνατζμεντ που ασχολείται με λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, και ο έλεγχος. Έτσι οι αποφάσεις παίρνονται μέσα από τη χρήση κανονισμών και κανόνων με κύριο στόχο την εξασφάλιση της σταθερότητας στην επιχείρηση. Η εργασία είναι χωρισμένη ανάλογα με τη λειτουργία και στο σκοπό του τμήματος με συγκεκριμένα καθήκοντα γεγονός που διευκολύνει τους μάνατζερ να μπορούν να εκπαιδεύουν νέο προσωπικό όποτε και όπου απαιτείται. Από την άλλη μεριά η ιεραρχία και η θέση που έχει ο καθένας σε αυτό το σύστημα του δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, που όμως συνήθως είναι περιορισμένη στα ανώτερα κλιμάκια. Σε ένα τέτοιο κλίμα, που βασίζεται σε κανόνες και κανονισμούς υπάρχει έλλειψη ελευθερίας, δημιουργικότητας και καινοτομίας. Σε ένα τέτοιο σύστημα χρειάζεται να υπάρχει έντονη η ηγεσία στην ομάδα (Tracey and Hinkin, 1994), υπενθυμίζοντας σε όσους ανεβαίνουν σε ανώτερες θέσεις από πού ξεκίνησαν και να μην υιοθετούν τις συμπεριφορές των προκατόχων τους, οδηγώντας

έτσι σε ένα φαύλο κύκλο όπου τα πάντα γίνονται με τον ίδιο τρόπο που γίνονταν πάντα.

Μία τέτοια κατάσταση είναι αποτελεσματική και αποδεκτή στην περίπτωση που ο ανταγωνισμός είναι μικρός, το εργατικό κόστος είναι μικρό ενώ υπάρχει μεγάλη προσφορά, και οι απαιτήσεις των πελατών είναι σταθερές και προβλέψιμες.

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προκλήσεις κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον που πιέζει το εσωτερικό. Επαρκές και κατάλληλο προσωπικό για παράδειγμα αποτελεί σήμερα μία πρόκληση. Το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό είναι δυσέυρετο καθώς οι μισθοί στον κλάδο είναι αρκετά χαμηλοί όπως προαναφέρθηκε. Απαιτείται από τα ξενοδοχεία να βρουν το κατάλληλο προσωπικό που θα ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και που θα μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης.

Ο ανταγωνισμός έχει γίνει μεγάλος, η πληρότητα των ξενοδοχείων είναι αρκετά χαμηλή κυρίως στην Αθήνα. Αυτά, σε συνδυασμό με τα παραπάνω και την οικονομική κρίση, έχουν επιβαρύνει το έργο των μάνατζερ στα ξενοδοχεία, επιπλέον ανάγκες που δεν υπήρχαν στο παρελθόν.

Η ανάγκη για μείωση του κόστους πιέζει ακόμη περισσότερο και οδηγεί σε μείωση προσωπικού που έχει συνέπειες στην απόδοση των υπαλλήλων. Οι ηγετικές ικανότητες είναι αυτές που μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη και πιο αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού. Κάποιες εταιρίες όπως η Marriott International and Choice, έχουν βάλει την ηγεσία και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ως προτεραιότητά τους. Οι κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες που σχετίζονται με την ηγεσία βοηθούν τους διευθυντές και προϊσταμένους τμημάτων στην επιλογή, την ανάπτυξη αλλά και την

καθοδήγηση των υπαλλήλων τους, ιδιαίτερα σε κρίσιμες περιόδους όπως είναι αυτή που διανύουμε.

Μέσα από έρευνες που έχουν γίνει έχουν βρεθεί κάποια ηγετικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία και συνοψίζονται στα παρακάτω.

Με τον όρο «ηγεσία του μετασχηματισμού» εννοούμε την «διαδικασία που επηρεάζει μεγάλες αλλαγές στις συμπεριφορές στις επιχειρήσεις, και στο χτίσιμο σχέσεων διαπροσωπικών και αφοσίωσης κυρίως στους στόχους της επιχείρησης» (Yukl, 1989:204). Σε αυτή την περίπτωση οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι σε μια πιο ευρεία, ολιστική προοπτική της επιτυχίας της επιχείρησης.

Βασίζεται σε κάποιες αρχές όπως:

- η αντίληψη των υπαλλήλων ότι μοιάζουν ή έλκονται από τον ηγέτη,
- σε ποιο βαθμό ο ηγέτης ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους,
- και σε τι βαθμό ο ηγέτης τους δίνει ενδιαφέροντα καθήκοντα που να τους προκαλούν.

Οι ηγέτες με αυτό το στυλ προκαλούν συναισθήματα εμπιστοσύνης, πίστης και σεβασμού από τους υπαλλήλους τους μέσα από:

1. Τη δημιουργία ευαισθητοποίησης και αποδοχής του στόχου και του σκοπού της επιχείρησης,
2. Την παρότρυνση τους να ξεπεράσουν το δικό τους προσωπικό ενδιαφέρον για το καλό της επιχείρησης και
3. Την ενεργοποίηση των αναγκών τους που βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο όπως η αυτοπραγμάτωση (Seltzer and Bass, 1990:693).

Άλλωστε ένα ξεκάθαρο όραμα εμπνέει τους υπαλλήλους και ενισχύει την σημασία που πρέπει να έχει η δουλειά, ενώ τους κάνει να νιώθουν σημαντικοί για την επιχείρηση. Τους βοηθά επίσης να καθορίσουν τι είναι σωστό και τι όχι, σχετικό και άσχετο ενώ όλο αυτό βοηθά στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων ενώ παράλληλα αυξάνει την αίσθηση ευθύνης.

Η ηγεσία του μετασχηματισμού έχει αποδειχθεί ότι είναι ένας τρόπος να πάμε μπροστά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι διευθυντές και προϊστάμενοι ξενοδοχείων, ως τέτοιοι ηγέτες θα πρέπει να αναπτύξουν έντονα την αίσθηση του οράματος. «Κοιτάμε μπροστά», δηλαδή θα πρέπει να προσπαθούν να προβλέψουν τι θα συμβεί στο μέλλον και να σχεδιάσουν ένα πλάνο που θα καθορίσει τις συμπεριφορές μέσα στην επιχείρηση που θα είναι απαραίτητες εκείνη την περίοδο. Στη συνέχεια, ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η επικοινωνία, η κριτική σκέψη, η γνώση της αγοράς, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η στρατηγική τοποθέτηση. Δεν αρκεί να μπορούν να έχουν όραμα αλλά θα πρέπει και να μπορούν να το επικοινωνήσουν στο προσωπικό. Να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου θα υπάρχει κίνητρο για όλους, αφοσίωση στην επιχείρηση και θέληση και προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Κάτι τέτοιο απαιτεί από τους μάνατζερ να είναι ικανοί να φέρουν αυτή την αλλαγή στην επιχείρηση (Tracey and Hinkin, 1994).

Η κριτική σκέψη βοηθά να παίρνονται σωστές αποφάσεις αλλά και να γίνεται σωστός προγραμματισμός όποτε απαιτείται για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, οι επικοινωνιακές ικανότητες καθιστούν τους ηγέτες αποτελεσματικούς καθώς μπορούν να ακούν τους άλλους, να αφουγκράζονται τις ανάγκες τους, αλλά και να μπορούν να προωθούν διάφορα θέματα.

Η γνώση της αγοράς και οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν ένα ακόμη κρίσιμο σημείο. Ο ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει τι συμβαίνει στην αγορά, να

προνοεί και να προωθεί τα συμφέροντα της επιχείρησης και επακόλουθα των υπαλλήλων σε αυτή την αγορά.

Η σωστή διαχείριση του χρόνου, η ευελιξία αλλά και η προσαρμοστικότητα είναι κομμάτι του ηγέτη. Επίσης η ανάγκη να ασχολείται με σημαντικά πράγματα και όχι μόνο με τα επείγοντα. Σε αυτό συγκαταλέγεται και η ανάγκη να γνωρίζει όχι μόνο τις ανάγκες των πελατών αλλά και του προσωπικού, και να δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε θέματα που αφορούν το προσωπικό τόσο επαγγελματικά όσο και προσωπικά. Αναφορικά με τους πελάτες είναι εύλογο ότι γνωρίζει πολύ καλά τις ανάγκες τους και τις απαιτήσεις τους. Θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην ποιότητα.

Γενικότερα, έρευνες έχουν δείξει ότι στις επιχειρήσεις όπου οι μάντζερ υιοθετούν την ηγεσία του μετασχηματισμού είναι πιο αποτελεσματικές από άλλες που ακολουθούν και εφαρμόζουν άλλα μοντέλα (Tracey and Hinkin, 1994). Ανάλογα με τη δομή της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης ο ηγέτης μπορεί να υιοθετήσει κάποια χαρακτηριστικά. Παρόλα αυτά πολλοί συγγραφείς σήμερα υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες στην ξενοδοχειακή βιομηχανία θα πρέπει να βάλουν στην καθημερινότητά τους τα παραπάνω χαρακτηριστικά ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εποχής (Fondas, 1997:259). Παρατηρούν ότι καθώς αυτές οι επιχειρήσεις αλλάζουν στην προσπάθεια τους να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα θα πρέπει να αλλάξουν σε οργανισμούς που διαρκώς βελτιώνονται και επενδύουν στο προσωπικό τους. Η ηγεσία του μετασχηματισμού με τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν παραπάνω βοηθά σε αυτό το στόχο. Δίνοντας έμφαση στις σχέσεις με τους υπαλλήλους δημιουργείται ένα περιβάλλον σύμπνοιας και κοινών στόχων που είναι απαραίτητα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

ΠΗΓΕΣ

- Bass, B.M., 1990. *Bass and Stogdill's handbook of leadership, theory, research and managerial implications*. 3rd ed. New York: The Free Press
- Bennis, W., Spreitzer, G.M. and Gummings, T.G., 2001. *The future of leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons
- Fondas, N., 1997. Feminisation unveiled: management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review*, 22, 257-282
- Grint, K., 1997. *Leadership classical, contemporary and critical approaches*. Oxford: Oxford University Press
- Horner, M., 1997. Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287
- Humphreys, J.H. and Einstein, W.O., 2003. Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, 41(1), 85-95
- Lockyer, C. and Scholarios, D., 2004. Selecting hotel staff: Why best practice doesn't always work. *International Journal of Contemporary Hospitality management*, 16 (2), 125-135
- Martin, A. and Ernst, C., 2005. Leadership, learning and human resource management. Exploring leadership in times of paradox and complexity. *Corporate Governance*, 5(3), 82-94
- Schein, E.H., 1985. *Organisational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Selter, J. and Bass, B.M., 1990. Transformational leadership: beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703
- Thomas, A.B., 2005. *Controversies in management issues, debates, answers*. 2nd ed. New York: Routledge
- Torpman, J., 2004. The differentiating function of modern forms of leadership. *Management Decision*, 42(7), 892-906
- Tracey, J.B. and Hinkin, T.R., 1998. Transformational leadership or effective managerial practices? *Group and Organisation Management*, 23(3), 220-236