

بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری (عمل‌گرا و تحول‌گرا) مربیان با خلاقیت بازیکنان فوتبال

هدایت اله ره‌ی^۱، مهرداد افخمی^۲

^۱ کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

^۲ کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، اصفهان خیابان حکیم نظامی خیابان حسین آباد بن بست مینا پلاک ۱۳۸ شماره تلفن ۰۳۱۱۶۲۷۸۳۵۸ شماره همراه ۰۹۱۳۱۸۶۵۶۲۱ کدپستی ۸۱۷۵۹۸۶۶۶۱ پست الکترونیکی afkhami.mehrdad@yahoo.com

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری (عمل‌گرا و تحول‌گرای) مربیان با خلاقیت بازیکنان فوتبال انجام گرفت. جامعه‌ی آماری این تحقیق، کلیه بازیکنان حاضر در لیگ دسته یک فوتبال کرمان در سال ۱۳۸۸ که شامل ۵۵۰ نفر بود و از طریق جدول مورگان تعداد ۲۲۵ نفر به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. این تحقیق از نوع همبستگی و به شیوه‌ی پیمایشی انجام شد. ابزار اندازه‌گیری شامل سه پرسشنامه‌ی ویژگی‌های فردی (محقق ساخته)، نیم‌رخ رهبری ساشکین و خلاقیت رندسیپ بود. پایایی درونی پرسشنامه‌ها طی یک مطالعه‌ی مقدماتی و از روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ی سبک رهبری ۰/۹۸ و پرسشنامه‌ی خلاقیت ۰/۷۶ برآورد گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آمار توصیفی و استنباطی و با استفاده از نرم افزار SPSS ۱۷ انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری مربیان با خلاقیت بازیکنان رابطه‌ی معنی‌داری ($p=0/01$ و $r=-0/27$) وجود دارد. همچنین زیرمجموعه‌ی رهبری عمل‌گرا ($p<0/001$ و $r=-0/28$) دارای رابطه‌ی خطی با متغیر معیار بوده و واجد شرایط پیش‌بینی خلاقیت می‌باشد. بین سن با خلاقیت بازیکنان ($p=0/08$ و $r=-0/12$) و بین سابقه‌ی ورزشی در فوتبال با خلاقیت بازیکنان ($p=0/70$ و $r=-0/02$) رابطه‌ی معنی‌داری مشاهده نشد. همچنین تفاوت معنی‌داری بین میانگین میزان خلاقیت در سطوح مختلف تحصیلات بازیکنان ($p=0/97$ و $f=0/117$) مشاهده نگردید.

واژگان کلیدی: سبک‌های رهبری، رهبری عمل‌گرا، رهبری تحول‌گرا، خلاقیت

Relationship between the styles of coaches leadership with creativity football

Abstract

This study was done with the aim of investigation the relationship between the styles of coaches leadership (transactional and transformational) with the creativity of football players. Statistical community of this study consists of all present players in Kerman league- group one that is about 550 people in 1388 which through Morgan's tables, 225 of these people were chosen accidentally as sample. This study was done according to correlation and survey method. Measurement devices consisted of 3 questionnaires: individual features (researcher-made), Sushkeen leadership profile and Randseep creativity. Questionnaires reliability was estimated through a primary studying by the way of Kerenbach Alphay and the number is 0.98 for questionnaires of leadership style and 0.76 for questionnaires of creativity. Analysis of data were done by inferential and descriptive statistics and also by using of SPSS₁₇ software. Results of the study showed that there is a significant relationship ($r=-0.27$ and $p=0.01$) between leadership style and creativity of players and the subset of transactional leadership ($r=-0.28$ and $p<0.001$) consists of linear relationship and criterion variable and it is eligible qualified of creativity prediction. But the significant relationship between the age and creativity of players ($r=-0.12$ $p=0.08$) and between the athletic record of players and their creativity ($r=-0.02$ $p=0.70$) haven't been observed. Also there hasn't been a significant difference between the average rate of creativity in different levels of player's education ($F=0.117$ and $p=0.97$).

Keywords: leadership style, transactional leadership, transformational leadership, creativity.

مقدمه

یکی از موضوعات مهمی که مدیران موسسات و سازمان‌ها ملزم به مد نظر قرار دادن آن هستند، موضوع رهبری است. برداشت و درک لزوم اینکه مدیران باید کار هدایت و رهبری را انجام دهند، اهمیت موضوع را فزونی می‌بخشد. در حقیقت از مدیران انتظار می‌رود به خاطر ماهیت وظایف رسمی و مسئولیت‌هایی که به آنها واگذار می‌شود متصف به صفات رهبری باشند.

امروزه عصر نوین مدیریت، کلیه مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان‌ها را متوجه این واقعیت نموده است که برای دستیابی به حداکثر اثربخشی سازمانی به فکر استفاده از اندیشه‌های خلاق باشند. بیشتر مدیران اظهار می‌دارند که تمایل به داشتن کارمندانی با خلاقیت بیشتر دارند، اما همیشه روشن نیست که مدیران در جهت افزایش خلاقیت پیروان، چگونه باید مدیریت کنند. در حالیکه برخی ویژگی‌های شخصیتی در ارتباط با خلاقیت افراد مورد شناسایی قرار گرفته، نیازهای فزاینده‌ای جهت درک عوامل زمینه‌ای موجود است که ممکن است خلاقیت افراد را افزایش و یا کاهش دهد. مطالعات اولیه نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری مانند تحول‌گرا، عمل‌گرا، مشارکتی و دستوری ممکن است با خلاقیت پیروان ارتباط داشته باشد (بروس^۳، ۲۰۰۳).

از طرف دیگر پژوهش‌های انجام شده در خصوص ارتباط بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا بسیار محدود است و در تحقیقات انجام شده بیشتر الگوی رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای باس بررسی شده است و الگوی ساشکین برای مطالعه‌ی سبک رهبری مربیان ورزشی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است.

همچنین بررسی‌های انجام شده حاکی از آن است که تحقیقات بسیار محدودی در زمینه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در محیط‌های ورزشی صورت پذیرفته است. بررسی سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را رویکردی مفید برای مطالعه‌ی رهبری مربیان ورزشی عنوان کرد و مطالعات انجام شده در این زمینه و به خصوص در ارتباط با تغییرهایی مانند انگیزش، تلاش، رضایت‌مندی، تعهد و عملکرد تیم را بسیار کم ارزیابی کرد. از سوی دیگر، در تحقیقات انجام شده، مدیران ورزشی مورد توجه بوده‌اند، در حالی که نباید نقش مربی را به عنوان رهبر تیم در استفاده از این سبک‌ها نادیده گرفت. مربی در نقش یک رهبر باید به عنوان یک برانگیزاننده، راه‌ها و روش‌های مطمئن و مؤثری را برای پیشرفت ورزشکاران ایجاد کند (گومز^۴، ۲۰۰۶).

مربیگری در دنیای کنونی ورزش، وظیفه‌ای مهم و مورد توجه است و در طول دهه‌های گذشته توانسته حرفه و تخصصی مهم معرفی شود. موفقیت یک تیم ورزشی، به عوامل متعددی بستگی دارد که از آن جمله می‌توان به سبک رهبری مربی، منابع مادی و مالی، ارائه تاکتیک‌ها و راهکارهای جدید و نو توسط مربی، وجود بازیکنان خلاق و تکنیکی در تیم و انسجام تیمی و ... اشاره کرد. روش‌های کهنه و سیستم‌های شناخته شده مربیگری دیگر کارایی ندارند، شدت فزاینده‌ی چالش‌های رقابتی هر کسی را به مبارزه می‌طلبد تا خود را با شرایط جدید تطبیق دهد. امروزه اهمیت مهارت‌هایی همچون طراحی تغییر، تطبیق‌دهی، افزایش تنوع، ارائه ایده جدید، قابلیت‌های فردی و گروهی، خلاقیت‌های فردی و گروهی در ورزش خصوصاً در فوتبال رو به رشد امروز دوچندان شده است. پیچیده‌تر و مشکل‌تر شدن فضای رقابتی در عرصه‌ی ورزش فوتبال، ضرورت توجه به استعداد‌های انسانی و اتخاذ مناسب‌ترین سبک رهبری و همچنین توجه به بازیکنان خلاق را بیش از گذشته آشکار ساخته است. امروزه شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که سازمان‌های ورزشی دیگر نمی‌توانند با تغییرات سطحی و ظاهری در ساختارها، روشها، سیستم‌ها و غیره حیات بلندمدت و حتی کوتاه مدت خود را در مرحله رقابت‌های منطقه‌ای، ملی و یا بین‌المللی تضمین کنند. تیم

3. Bruce
2. Gomes

های ورزشی برای ارتقاء و یا بقای خود ناچارند، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند، نقاط ضعف را ترمیم و به تقویت نقاط قوت خود بپردازند. یکی از جنبه‌ها و ابعاد مربیگری در تیم و از تصمیم‌های مهم، انتخاب شیوه و سبک مربیگری است. این بعد تعیین‌کننده این است که: یک مربی چگونه تصمیم می‌گیرد؟ کدام مهارت‌ها و استراتژی‌ها را آموزش می‌دهد؟ چگونه سازماندهی لازم برای تمرین و مسابقه را به انجام می‌رساند؟ از چه روش‌هایی برای ایجاد نظم و انضباط تیم استفاده می‌کند؟ و از همه مهم‌تر، در تصمیم‌گیری‌ها چه نقشی را برای ورزشکاران قایل است؟ بر تاکتیک‌های تیمی متکی است یا به تکنیک‌ها و خلاقیت‌های فردی نیز توجه دارد آیا فقط به کار گروهی و فوتبال سیستماتیک متکی است یا در کنار کار گروهی به تکنیک‌ها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های فردی نیز توجه دارد؟

ثابت شده است که مربیان خوب حتی در صورت ضعف منابع با خلاقیت و اندیشه‌های خود و بازیکنان می‌توانند از بالاترین ظرفیت تیم و باشگاه استفاده نموده و با غلبه بر متغیرهای مخل درونی و بیرونی، تیم را به سر منزل مقصود رهنمون سازند (باقری، ۱۳۸۴).

واقعاً چه شیوه و سبکی متناسب با شرایط تیم است؟ آیا سبک مربیگری یک تیم فوتبال حرفه‌ای در لیگ‌های کشور با روش مربیگری یک تیم دانشگاهی و یا محلی و پیشکسوتان تفاوتی دارد؟ چگونه است که در بعضی از باشگاه‌ها بازیکنان بزرگ، تکنیکی و خلاق پرورش می‌یابند که تیم‌های بزرگ دنیا حاضرند برای به خدمت گرفتن آنها میلیون‌ها دلار هزینه کنند؟ این افراد تحت کدام سبک رهبری کشف و پرورش می‌یابند؟ موفقیت یک تیم ورزشی به عوامل متعددی بستگی دارد. هر تیم و گروه ورزشی از منابع انسانی و مادی تشکیل شده است. با توجه به هدف‌گرا بودن سازمان‌ها بطور اعم و تیم‌های ورزشی بطور اخص، جهت نیل به اهداف، بایستی از نیروهای انسانی به عنوان عنصر اصلی، سرمایه، امکانات و تأسیسات استفاده بهینه و مطلوب نمود. از جمله عوامل بسیار مهمی که در بهره‌دهی و یا عدم نتیجه‌گیری تیم‌های ورزشی موثر است، مربی آن تیم‌ها است. زیرا در سازمان‌ها، تیم‌های ورزشی و بویژه در فوتبال مربی به عنوان مغز متفکر و پویا در تعیین سرنوشت و کسب بالاترین بازده ممکن نقش و اهمیت غیرقابل انکاری دارد. همچنین در کنار نقش و خلاقیت مربی، خلاقیت فردی و تکنیکی بازیکنان را نیز نباید نادیده گرفت. خلاقیت در سراسر تاریخ بشر در همه‌ی عرصه‌ها خصوصاً در ورزش حائز اهمیت بوده است. امروزه، خلاقیت در ورزش چه در مربیگری و چه توسط بازیکنان یک نیاز و ضرورت است. امروزه، سیستم‌های شناخته شده مربیان، دیگر کارآیی لازم برای پیروزی تیم‌ها را ندارد. تنها ایده‌های نو و خلاق مربیان و بازیکنان است که سبب موفقیت و پیروزی تیم‌ها در میدانی ورزشی می‌شود. بی‌شک، یکی از زیباترین ویژگی‌های انسان قدرت آفرینندگی یا خلاقیت اوست و به واسطه‌ی همین ویژگی است که انسان می‌تواند اهداف آرمان‌گرایانه خود را پدید آورده و توانایی‌های خود را شکوفا سازد. ورزش نیز از دیدگاه فلسفی نوعی خلاقیت به شمار می‌آید زیرا ورزش خود حاوی خلاقیت‌های گوناگونی است که مدارهای اصلی ورزش و ورزش کردن را بوجود آورده و نتیجه ورزش کردن را خلق زیبایی‌های حرکتی، سلامت جسمانی و سپس خلق سلامت روانی می‌کند در واقع هر بخش از ورزش را که نگاه کنیم می‌توانیم خلاقیت‌های مختلفی را مشاهده کنیم که بوجود آورنده خلاقیت‌های کلی و اساسی‌تر می‌شوند.

مربیان با شناخت اهداف و ویژگی‌های بازیکنان و همچنین از طریق اتخاذ مناسب‌ترین سبک رهبری می‌توانند خلاقیت بازیکنان را به نفع افزایش عملکرد آنها و در نتیجه عملکرد بهتر تیم پرورش دهند. آنچه مسلم است این است که با توجه به رشد روزافزون فوتبال در جامعه کنونی از آن به عنوان یک صنعت یاد می‌شود. لذا نقش آفرینان این عرصه با بکارگیری تکنولوژی و علم روز به سختی تلاش می‌کنند و آنچه نتایج را در عرصه چنان میدان مشکلی تغییر می‌دهد، سبک رهبری مناسب، استعداد خدادادی و خلاقیت فردی و ابتکار و خلاقیت تیمی مربی و بازیکنان است که می‌تواند نتیجه را به نفع خود و تیم رقم بزند. مربیان باید بدانند که شناخت اصول روانشناسی و مدیریت به مربی کمک می‌کند تا محیط ورزشی را به نحوی تدارک ببیند که بتواند خلاقیت فردی و تیمی و در نتیجه عملکرد تیم را افزایش دهند. با توجه به موارد یاد شده و همچنین اهمیت و جایگاه ورزش بخصوص ورزش فوتبال در نشاط، پویایی، اقتصاد و ... جامعه نیاز به افراد خلاق و نوآور چه در حیطه مربیگری و چه به عنوان بازیگر در فوتبال اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند. و بالاخره چه سبک رهبری مناسب فوتبال جامعه مورد نظر است؟ از آنجا که چون

این احتمال وجود دارد که هر کدام از دو سبک رهبری مورد نظر در این تحقیق (رهبری عمل‌گرا و رهبری تحول‌گرا) ممکن است ارتباط متفاوتی با خلاقیت داشته باشند. سوال اصلی تحقیق به این شکل مطرح می‌شود که انواع سبک‌های رهبری مربیان فوتبال لیگ دسته یک کرمان چه ارتباطی با خلاقیت بازیکنان این رشته‌ی ورزشی در این لیگ دارد.

روش تحقیق

جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر شامل کلیه تیم‌های فوتبال شرکت‌کننده در لیگ دسته یک کرمان در سال ۱۳۸۸ که بر اساس اطلاعات گرفته شده از هیأت فوتبال کرمان، جامعه آماری تعداد ۵۵۰ نفر می‌باشد که محقق تعداد ۲۲۵ نفر از بازیکنان را براساس جدول مورگان و به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه، انتخاب کرده است. برای جمع‌آوری اطلاعات، با توجه به اهداف تحقیق، از ۳ پرسشنامه‌ی اطلاعات عمومی (فردی)، سبک رهبری ساشکین و خلاقیت رندسیپ استفاده گردید.

پرسشنامه‌ی اطلاعات عمومی که شامل سن، میزان تحصیلات و سابقه‌ی بازیگری در فوتبال می‌باشد. پرسشنامه‌ی سبک رهبری یا نیم‌رخ رهبری (TLP) مارشال ساشکین که مشتمل بر ۵۰ سوال است و هر ۵ سوال، یک شاخص را اندازه‌گیری می‌کند. روایی و پایایی این پرسشنامه توسط محققین دیگری جهت استفاده در رساله‌های دکتری و تحقیقات دیگر برآورد گردیده است. با این حال، برای اطمینان از روایی پرسشنامه، از نظرات اساتید راهنما و مشاور و ۱۰ نفر از اساتید صاحب‌نظر در علم مدیریت و تربیت بدنی، استفاده شد و اصلاحات لازم لحاظ گردید. برای اطمینان از پایایی پرسشنامه، طی مطالعه‌ای مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از جامعه‌ی آماری، پایایی درونی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۸ برآورد گردید.

پرسشنامه‌ی خلاقیت رندسیپ که توسط رندسیپ ابداع و در سال ۱۹۷۹ به چاپ رسیده است. این پرسشنامه نیز توسط محققین دیگری در تحقیقات علمی مورد استفاده قرار گرفته و روایی و پایایی آن برآورد گردیده است. با این حال نظرات اصلاحی اساتید راهنما و مشاور و ۱۰ نفر از اساتید صاحب‌نظر در علم مدیریت، روانشناسی و تربیت بدنی در پرسشنامه لحاظ گردید. برای اطمینان از پایایی پرسشنامه، طی مطالعه‌ای مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از جامعه‌ی آماری، پایایی درونی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۶ برآورد گردید.

جهت توصیف ویژگی‌های نمونه تحت بررسی و نیز تدوین مقیاس ارزشیابی انگیزش از شاخص‌های گرایش مرکزی نظیر میانگین، میانه، نما و شاخص پراکندگی از انحراف معیار، انحراف چارکی و نمرات استاندارد Z استفاده گردید. از آمار استنباطی هم‌چون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. روش‌های آماری فوق به وسیله رایانه و با استفاده از نرم افزار SPSS17 و در سطح خطای ۰/۰۱ انجام گردید.

یافته‌های تحقیق

برخی از یافته‌های پژوهش به شرح جدول (۱) زیر می‌باشد.

جدول (۱) همبستگی بین سبک رهبری و میزان خلاقیت ورزشکاران

سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی	شاخص‌های آماری
		شاخص‌های سبک رهبری
۰/۰۰۰	۰/۲۷۲**	مدیریت لایق
۰/۰۰۰	۰/۲۷۵**	مدیریت پاداش
۰/۰۰۰	۰/۲۸۷**	رهبری عمل‌گرا
۰/۰۰۰	۰/۲۶۷**	رهبری ارتباطات

رهبری اعتماد	** ۰/۲۱۱-	۰/۰۰۳
رهبری احترام	** ۰/۲۱۵-	۰/۰۰۳
رهبری خلاق	** ۰/۲۲۵-	۰/۰۰۲
رفتار رهبری تحول‌گرا	** ۰/۲۴۵-	۰/۰۰۱
رهبری اطمینان‌بخش	** ۰/۲۱۰-	۰/۰۰۴
رهبری پیرو‌گرا	** ۰/۲۳۳-	۰/۰۰۱
رهبری دوراندیش	** ۰/۳۰۳-	۰/۰۰۰
رهبری فرهنگ‌ساز	** ۰/۲۵۸-	۰/۰۰۰
ویژگی‌های فردی رهبری تحول‌گرا	** ۰/۲۷۳-	۰/۰۰۰
رهبری تحول‌گرا	** ۰/۲۶۶-	۰/۰۰۰
سبک رهبری	** ۰/۲۷۴-	۰/۰۰۰

** معنی‌دار در سطح ۰/۰۱

برای بررسی ارتباط بین سبک رهبری و زیرمجموعه‌های آن با خلاقیت، از روش همبستگی پیرسون استفاده شده است، یافته‌های آماری در جدول (۱) آمده است. براساس جدول ضرایب همبستگی شاخص‌های سبک رهبری با خلاقیت مشاهده می‌شود که سطح معنی‌دار تمامی شاخص‌ها کمتر از $\alpha=0/01$ می‌باشد. بر این اساس، رابطه‌ی منفی معنی‌داری بین تمامی شاخص‌های سبک رهبری با خلاقیت وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج بدست آمده از جدول (۱) نشان داد بین سبک رهبری و زیرمجموعه‌های آن با خلاقیت ورزشکاران رابطه‌ی معکوس معنی‌داری وجود دارد ($P < 0/01$ و $r = -0/274$). نتایج تحقیق، با یافته‌های اسلامی‌پور (۱۳۷۴) بر روی کارگران یک شرکت صنعتی، مبنی بر اینکه اجرای مدیریت مشارکتی، موجب افزایش خلاقیت نیروی کار می‌شود و قهرمان‌تبریزی (۱۳۸۴) بر روی اعضای هیات علمی گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور، مبنی بر وجود ارتباط مثبت و معنی‌دار بسن سبک رهبری با خلاقیت و دیان (۲۰۰۴) در مورد چند کمپانی که لازمه‌ی کار در آنها وجود خلاقیت و ارتباط مناسب بود و رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین خلاقیت کارکنان با تبادل رهبر-عضو وجود داشته، هم‌خوانی ندارد. ولی نتایج تحقیق کیمبرلی (۲۰۰۳) بر روی دانشجویان دوره‌ی لیسانس در آمریکا مبنی بر وجود رابطه‌ی منفی و معنی‌دار بین سبک رهبری تحول‌گرا با خلاقیت گروهی را تأیید می‌کند. با توجه به اینکه مربیان می‌توانند، بر افکار، احساسات و آرزوهای زیردستان خود اثر گذاشته و موجب انگیزش و هدایت رفتار آنها شوند، بنابراین سبک رهبری آنان می‌تواند به عنوان عامل تسهیل‌کننده و یا بازدارنده، بطور مستقیم و یا غیرمستقیم بر خلاقیت زیردستان اثر بگذارد.

منابع

- باقری ق، زارعی متین ح. ۱۳۸۴. ارتباط بین سبک رهبری مربیان با میزان تحلیل رفتگی بازیکنان و ارائه الگو. مجله فرهنگ مدیریت. شماره ۱۰. سال ۳۵-۶۵.
- قهرمان تبریزی ک. ۱۳۸۴. ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری با خلاقیت اعضای هیئت علمی گروه‌های تربیت بدنی در دانشگاه‌های کشور. رساله دکتری. دانشگاه تربیت معلم تهران.
- Bruce J, Surinder S, Kahaia. J, J. Sosik. 2003. Effects of leadership style. anonymity. and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly* 14. pg. 499-524.
- Dian R. 2004. Relationship among leader-member exchange quality. satisfaction with organizational communication. and creativity in entertainment organizations. Phd. Alliant International university. Los Angeles.
- Gomes. A. R., Sousa, S. A., & Cruz., J.F. 2006. Charismatic, transformational and visionary dimensions in sport leadership. Toward new paths for the study of coach-athletes relationships. In N. S. Haber & M. Hervey (Eds), *leadership at the crossroads* (pp. 84-94). University of Maryland: The James Mac Gregor Burns Academy of leadership.
- Kimberly S, Jaussi. 2003. Leading for creativity. The role of unconventional leader behavior. *The leadership quarterly*. 14. pg:475-498.