

**Abstract of the Thesis**

**The Study of Influence Behaviours of Administrative  
Leadership in the Indian Public Sector**

**For the Award of Degree of Doctor of Philosophy**

**Gautam Pant**

**(2013SMZ8275)**



**Department of Management Studies  
Indian Institute of Technology Delhi  
October 2020**

## ABSTRACT

Various studies have documented the importance of leadership and its impact on organizational and employee outcomes(Do & Minbashian, 2020; Zaccaro, Green, et al., 2018). Focus on trait theory marks the commencement of a systematic study of leadership(House & Aditya, 1997). Subsequently, the focus shifted to the study of behaviours associated with leadership(Ibid). Discussion on contingency theories(Fiedler, 2018) followed along with the proposition about heroic styles of transformational(Bass, 1991) and charismatic leadership(Yukl, 1999). Later, discourse on leadership shifted to leadership associated with the mundane(Alvesson & Sveningsson, 2003). Despite extensive studies on leadership, certain aspects, particularly that of administrative leadership need more attention(Van Wart, 2013). The complexities and constraints associated with administrative leadership(Pedersen & Hartley, 2008) and its impact on public life make it a fit case to warranting the need for this study. Since the prominent studies on administrative leadership are embedded in the western context(Vogel & Masal, 2015), the study of administrative leadership of the central public sector enterprises in India is undertaken.

Leadership is about influence(Yukl, 2014), which has been the focus of this study. Prominent approaches of leadership, study leaders, from an entity perspective, focussing on traits, behaviours, and styles(Zaccaro, Dubrow, et al., 2018). The influence approach to the study of leadership focuses on leadership from a relationship perspective, the directionality of which is not fixed(Uhl-Bien, 2011). In this approach, followers participate in the co-production of leadership by exercising reverse influence(Kellerman, 2008). The context in which leadership and followership are situated provides boundaries to the influence of both leaders and followers. Context impacts the social identity of people who are in it(Van Knippenberg & Hogg, 2003), which impacts the typology of leadership that is more successful in influencing followers in that context(Ibid). The study thus focused on the influence mechanism used by administrative leadership, in the Indian public sector context and the associated reactions of the followers and consequent outcomes.

The implementation of new public management has not been consistent across geographies(Dunleavy et al., 2006). A need for the study of the Indian public sector context was thus felt to not only corroborate the findings of similar contexts but also understand the drivers impacting both leadership and followership in the context. Review about public sector leadership is also associated with the new public management philosophies(Vogel & Masal, 2015), with discussion on suitability and impact of leadership styles such as transformational

and ethical(Ibid), with little convergence on a specific style(Aziz et al., 2012). Studies about followership style in the public sector context are also limited(Jin et al., 2016), though, limiting impact of the context on the followership is noted. The study aimed to address these gaps in the literature.

The scope of the study was limited to the central public sector enterprises in the energy sector. The study was divided into two phases, with phase-I focussed on the qualitative research conducted through semi-structured interviews, supported by the unique technique of photo-voice and elicitation(Liebenberg, 2018; Mannay, 2015). The responses for phase-I of the study were collected from three central public sector enterprises in the Indian power sector, within the Indian energy sector. The photo-voice and elicitation(Ibid) technique was improvised by using google repository of images, to facilitate the respondents to choose images associated with their perceptions about the prevalent and the ideal typology of leaders at the top and group level of their companies. The responses were later coded into themes and sub-themes(Saldaña, 2015). The emergent typologies about the prevalent leadership and followership were mapped against the implicit leadership typology(Epitropaki & Martin, 2004) and implicit follower typology(Sy, 2010) scale.

The findings of Phase-I of the study indicated that the public sector context in India, though welfare-oriented, is system driven and rigid enough to restrict decision making. There is a strong result focus within the context. However, risk-taking and innovation are limited by controls imposed by monitoring agencies and the stakeholders. The system seems to be apathetic to idiosyncrasies of employees, with little incentive to perform better than the rest.

These characteristics of the context impact the emergent leadership and followership. Monitoring induces rigidity in operations, which also mandates system compliance. This creates a filter of the system, which the followers use to gauge the alignment of the intent of the leader to public service motivation. Public Service motivation(Perry & Wise, 1990) involves the intention to serve the interests of the public and self-sacrifice(Tuan, 2016). The reaction of the followers is also impacted by their judgment of the leader's intent. The outcomes of the phase-I of the study point to dimensions of top and group leadership in the Indian public sector context, emerging as an interplay of dispositional and contextual characteristics. TISM-P(Sushil, 2018) was used to generate a conceptual model using the collected responses and emergent themes from the data collected during the qualitative research.

Focus on results, induces the importance of tangible social exchanges(Cropanzano & Mitchell, 2005), which prompted the approach of phase-II of the study, which focussed on studying the dynamics associated with the grant of idiosyncratic deals (I-deals)(Rosen et al., 2013) in the

public sector. These dynamics are studied by proposing models, utilizing the characteristics of the leaders, followers, and the context. In particular, group leadership in the energy sector and its impact of I-deals has been further explored, giving insights into how the influence is played out during the grant of I-deals.

The methodology of phase-II was designed to conduct the study from a social comparison perspective (Festinger, 1954; Wood, 1996). Hypotheses were formulated based on the outcomes of the phase-I of the study and review of the relevant literature. To fulfill the objective of carrying out the study from a social comparison perspective, the questionnaires were designed to be administered to two cohorts, asking them to record their observations about the 'star-worker', in their workgroups. 'Star-workers', were defined as employees who have been acknowledged for their contributions by the organization. The perceptions about some of the organizational climate and the group leader's attributes were also collected. Specific models were formulated based on the hypotheses and tested utilizing the data obtained from the cohorts of leaders and co-workers of the 'star-worker'.

The phase-II findings validated some of the findings of phase-I of the study, about the perception of organizational climate and the group-leaders. The inflexibility of the organizations (Kerr & Jermier, 1978) was found to be significantly positively associated with the perception of politics (Kacmar & Ferris, 1991) in organizations. The group leaders were found to possess positive prototypical qualities. Negative dimensions of the prototypical characteristics were noted to be present in the group leaders, rated to be lower than the positive prototypical characteristics. However, for the cohort of co-workers (read followers) the specific indirect effect of the negative prototypical characteristics of group-leaders on the perception of politics and the political skills of the 'star-workers' was significant. The political skills (Ferris et al., 2005) of the 'star-workers' were found to be significantly positively associated with their reverse influence (Martinez et al., 2012).

The study has contributed to the literature about the public sectors, by not just corroborating the findings of the existing literature, but highlighting the impact of systems and policies on the influence of administrative leaders in the Indian context. The administrative leaders in the Indian context were noted to be 'system-verified' by their followers. The followers verify whether the intent of leaders behind their influence attempt is directed to achieve objectives within system boundaries. The study also contributes significantly towards the theory building of administrative leadership, by highlighting the prevalent attributes of leadership in the Indian central public sector undertakings at top and group level and also mapping the attributes to the implicit leadership typology scales. A contribution is registered towards followership literature

by identifying the prevalent attributes of the followers and 'star-workers', in the Indian public sector context. The study of the dynamics of the I-deals was conducted from a social-comparison perspective, addressing the gaps in the I-deals literature. Further, the aspect of a leader's discretion in the grant of I-deals has been uniquely identified. The study improvises the photo-voice and elicitation technique(Liebenberg, 2018; Mannay, 2015), which could be used to unearth the implicit beliefs of the respondents in future studies.

The findings have implications for the improvement in policies of the central public sector undertakings in India, to enhance flexibility and engagement. The findings can also be utilized in the selection and development of the public sector leadership in the Indian context, to ensure the presence and development of public service motivation and social capital in administrative leaders. Limitations of the study include the limitation in the scope, which was limited to the energy sector. The scope of future studies in this area may be enlarged for better generalizability of the findings. The nature of the study was cross-sectional. Longitudinal studies would help understand the impact of changing context, over time, on the administrative leaders and followers. The study was primarily focussed to study the behaviours of administrative leadership. Findings about followers in the public sectors emerged during the study. More focussed studies on followership in the Indian public sector would be required for further building the existing body of literature.

*Keywords: Leader, leadership, administrative leadership, public sector, influence, follower, idiosyncratic deals.*

## सार

विभिन्न अध्ययनों ने नेतृत्व के महत्व और संगठनात्मक और कर्मचारी परिणामों (Do & Minbashian, 2020; Zaccaro, Green, et al., 2018) पर इसके प्रभाव का दस्तावेजीकरण किया है। नेताओं के व्यक्तित्व के अध्ययन से नेतृत्व से जुड़े हुए व्यवस्थित अध्ययनों की शुरुआत हुई (हाउस एंड आदित्य, 1997)। इसके बाद, नेतृत्व (Ibid) के साथ जुड़े व्यवहारों के अध्ययन पर ध्यान केंद्रित किया गया। आकस्मिक सिद्धांतों (बास, 1991) और करिश्माई नेतृत्व (युकल, 1999) की वीर शैलियों के बारे में प्रस्ताव के साथ आकस्मिक सिद्धांतों (फिडलर, 2018) पर चर्चा, बाद में, प्रचलित सांसारिक नेतृत्व (अल्वेसन एंड स्वेनिगसन, 2003) से ने से जुड़े अद्भुतों में स्थानांतरित हो गया। नेतृत्व पर व्यापक अध्ययन के बावजूद, कुछ पहलुओं, विशेष रूप से प्रशासनिक नेतृत्व पर अधिक ध्यान देने की आवश्यकता है (वान वॉर्ट, 2013)। प्रशासनिक नेतृत्व (पेडर्सन और हार्टले, 2008) से जुड़ी जटिलताएं और अड़चनें और सार्वजनिक जीवन पर इसका प्रभाव इस अध्ययन की आवश्यकता को पूरा करने के लिए एक उपयुक्त मामला है। चूंकि प्रशासनिक नेतृत्व पर प्रमुख अध्ययन पश्चिमी संदर्भ (Vogel & Masal, 2015) में अंतर्निहित हैं, इसलिए भारतीय संदर्भ पर ध्यान केंद्रित करना इस अध्ययन की पृष्ठभूमि रही है।

नेतृत्व प्रभाव (युकल, 2014) के बारे में है, जिसका अध्ययन इस शोध का दृष्टिकोण रहा है। नेतृत्व के प्रमुख दृष्टिकोण, अध्ययन के नेताओं, एक इकाई के दृष्टिकोण से, लक्षण, व्यवहार और शैलियों पर ध्यान केंद्रित (Zaccaro, Dubrow, et al., 2018)। नेतृत्व के अध्ययन के लिए प्रभाव दृष्टिकोण एक संबंध परिप्रेक्ष्य से नेतृत्व पर ध्यान केंद्रित करता है, जिसकी दिशा तय नहीं है (उहल-बिएन, 2011)। इस दृष्टिकोण में, अनुयायी रिवर्स प्रभाव (केलरमैन, 2008) का उपयोग करके नेतृत्व के सह-उत्पादन में भाग लेते हैं। जिस संदर्भ में नेतृत्व और अनुयायी स्थित हैं, वह नेताओं और अनुयायियों दोनों के प्रभाव को सीमा प्रदान करता है। प्रसंग उन लोगों की सामाजिक पहचान को प्रभावित करता है जो इसमें हैं (वान निप्पेनबर्ग एंड हॉग, 2003), जो उस संदर्भ में अनुयायियों को प्रभावित करने में अधिक सफल होने की नेतृत्व क्षमता को प्रभावित करता है (इबिड)। इस प्रकार इस अध्ययन का उद्देश्य भारतीय सार्वजनिक क्षेत्र के संदर्भ में और अनुयायियों की संबद्ध प्रतिक्रियाओं के परिणामस्वरूप प्रशासनिक नेतृत्व के प्रभाव व्यवहारों का अध्ययन करना है।

नए सार्वजनिक प्रबंधन का कार्यान्वयन भूगोलों (डनली एट अल, 2006) के अनुरूप नहीं रहा है। भारतीय सार्वजनिक क्षेत्र के संदर्भ के अध्ययन की आवश्यकता इस प्रकार महसूस की गई कि वे न केवल समान संदर्भों के निष्कर्षों की पुष्टि करें बल्कि यह भी समझें कि संदर्भ में नेतृत्व और अनुयायी दोनों को प्रभावित करने वाले चालक हैं। सार्वजनिक क्षेत्र के नेतृत्व के बारे में समीक्षा नए सार्वजनिक प्रबंधन दर्शन (वोगेल और मसल, 2015) के साथ भी जुड़ी हुई है। परिवर्तनकारी और नैतिक (इबिड) शैलियों की उपयुक्तता की चर्चा सार्वजनिक क्षेत्र के नेतृत्व के परिप्रेक्ष्य में हुई है, लेकिन ये चर्चा किसी खास सार्वजनिक क्षेत्र के नेतृत्व की शैली की और इंगित नहीं करती (अज़ीज़ एट अल, 2012)। सार्वजनिक क्षेत्र के संदर्भ में अनुयायियों की शैली के बारे में अध्ययन भी सीमित हैं (जिन एट अल, 2016), हालांकि, सदस्यता पर संदर्भ के प्रभाव को सीमित करने का उल्लेख किया गया है। शोध का उद्देश्य साहित्य में इन अंतरालों को संबोधित करना है।

अध्ययन का दायरा ऊर्जा क्षेत्र में केंद्रीय सार्वजनिक क्षेत्र के उद्यमों तक सीमित था। अध्ययन को दो चरणों में विभाजित किया गया था, चरण- I के साथ अर्ध-संरचित साक्षात्कार के माध्यम से किए गए गुणात्मक शोध पर ध्यान केंद्रित किया गया, फोटो-वॉयस (मनै, 2015) की अनूठी तकनीक द्वारा समर्थित, अध्ययन के चरण- I के लिए प्रतिक्रियाओं को भारतीय ऊर्जा क्षेत्र के भीतर तीन केंद्रीय सार्वजनिक क्षेत्र के उद्यमों से एकत्र किया गया था। उत्तरदाताओं को उनकी कंपनियों के शीर्ष और समूह स्तर पर नेताओं के प्रचलित और आदर्श टाइपोलॉजी के बारे में उनकी धारणाओं से जुड़ी छवियों को चुनने की सुविधा प्रदान करने के लिए, फोटो-वॉयस तकनीक को Google रिपॉजिटरी के चित्रों का उपयोग करके सुधार किया गया था। प्रतिक्रियाओं को बाद में विषयों और उप-विषयों (सल्दाना, 2015) में कोडित किया गया। प्रचलित लीडरशिप टाइपोलॉजी (एपिट्रोपाकी और मार्टिन, 2004) और निहित अनुयायी टाइपोलॉजी (Sy, 2010) के पैमाने के आधार पर शामिल सार्वजनिक उपक्रमों के नेता और उनके अनुयाइयों के प्रचलित शैली की टाइपोलॉजी को मैप किया गया था।

अध्ययन के चरण- I के निष्कर्षों से संकेत मिलता है कि भारत में सार्वजनिक क्षेत्र का संदर्भ, हालांकि कल्याणकारी है, प्रणाली संचालित है और निर्णय लेने को प्रतिबंधित करने के लिए पर्याप्त कठोर है। संदर्भ में परिणामों को हासिल करने अतिशय ध्यान केंद्रित है। हालांकि, जोखिम लेने और नवाचार निगरानी एजेंसियों और हितधारकों द्वारा लगाए गए नियंत्रणों द्वारा सीमित हैं। यह प्रणाली बाकी की तुलना में बेहतर प्रदर्शन करने के लिए बहुत कम प्रोत्साहन के साथ कर्मचारियों की विशिष्टताओं के प्रति उदासीन प्रतीत होती है।

संदर्भ की ये विशेषताएं उभरती हुई नेतृत्व और अनुगामीता को प्रभावित करती हैं। निगरानी संचालन में कठोरता को प्रेरित करती है, जो सिस्टम अनुपालन को भी अनिवार्य करती है। यह सिस्टम का एक फिल्टर बनाता है, जिसे अनुयायी नेता के इरादे को सार्वजनिक सेवा प्रेरणा के संरेखण को मापने के लिए उपयोग करते हैं। लोक सेवा प्रेरणा (पेरी एंड वाइज, 1990) में जनता के हितों और आत्म-बलिदान (तुआन, 2016) की सेवा करना शामिल है। अनुयायियों की प्रतिक्रिया भी नेता के इरादे के उनके निर्णय से प्रभावित होती है। अध्ययन के चरण- I के परिणाम भारतीय सार्वजनिक क्षेत्र के संदर्भ में शीर्ष और समूह नेतृत्व के आयामों की ओर इशारा करते हैं, जो संदर्भ में निहित कारकों एवं व्यक्ति-विशेष की व्यक्तित्व के आयामों के परस्पर संपर्क के रूप में उभरते हैं। TISM-P (सुशील, 2018) गुणात्मक अनुसंधान के दौरान एकत्र किए गए डेटा से एकत्रित प्रतिक्रियाओं और आकस्मिक विषयों का उपयोग करके एक वैचारिक मॉडल उत्पन्न करने के लिए उपयोग किया गया है। परिणामों पर ध्यान, मूर्त सामाजिक आदान-प्रदान के महत्व को प्रेरित करता है (क्रोपानाज़ानो और मिशेल, 2005), जिसने अध्ययन के चरण- II के दृष्टिकोण को प्रेरित किया, जो कि सार्वजनिक क्षेत्र में इंडिओसिक्रातिक सौदों (I- सौदों) (रोजेन एट अल, 2013) के अनुदान से जुड़े कारकों का अध्ययन करने पर केंद्रित है। ये अध्ययन I- सौदों के सार्वजनिक क्षेत्र में आदान-प्रदान के दौरान नेताओं, अनुयायियों और प्रसंगों की विशेषताओं का उपयोग करते हुए मॉडल द्वारा अध्ययन किया गया है। विशेष रूप से, ऊर्जा क्षेत्र में समूह के नेतृत्व और I-सौदों के इसके प्रभाव को और अधिक खोजा गया है, जिसमें यह बताया गया है कि I- सौदों के अनुदान के दौरान नेताओं और उनके अनुयायियों का परस्पर प्रभाव कैसे काम करता है।

चरण- II की पद्धति को सामाजिक तुलना के नजरिए से अध्ययन करने के लिए डिज़ाइन किया गया था (फेस्टिगर, 1954; वुड, 1996)। प्रासंगिक साहित्य के अध्ययन और समीक्षा के चरण -1 के परिणामों के आधार पर परिकल्पना तैयार की गई थी। सामाजिक तुलना के दृष्टिकोण से अध्ययन को पूरा करने के उद्देश्य को पूरा करने के लिए, प्रश्नावली को दो सहकर्मियों को प्रशासित करने के लिए डिज़ाइन किया गया था, जो

उन्हें अपने कार्यसमूहों में 'स्टार-कार्यकर्ता' के बारे में अपनी टिप्पणियों को दर्ज करने के लिए कहते थे। 'स्टार-वर्कर्स' को उन कर्मचारियों के रूप में परिभाषित किया गया था जिन्हें संगठन द्वारा उनके योगदान के लिए सम्मानित किया गया है। कुछ संगठनात्मक कारकों और समूह के नेता की विशेषताओं के बारे में धारणाएं भी एकल की गईं। विशिष्ट मॉडल, परिकल्पनाओं के आधार पर तैयार किए गए और 'स्टार-वर्कर' के नेताओं और सहकर्मियों से प्राप्त आंकड़ों का उपयोग करके परीक्षण किए गए।

चरण- II के निष्कर्षों ने अध्ययन के चरण I के कुछ निष्कर्षों को मान्य किया, जो की संगठनात्मक कारकों और समूह-नेताओं की धारणा के बारे में थे। संगठनों (Kerr & Jermier, 1978) के नियमों की दृढ़ता, संगठनों में राजनीति (Kacmar & Ferris, 1991) को प्रभावित करती है। समूह के नेताओं में सकारात्मक प्रोटोटाइप गुण पाए गए। प्रोटोटाइप की विशेषताओं के नकारात्मक आयामों को समूह के नेताओं में होना पाया गया, जो सकारात्मक प्रोटोटाइप विशेषताओं से हैं। हालाँकि, समूह के नेताओं के नकारात्मक आयामों का विशिष्ट अप्रत्यक्ष प्रभाव प्रभाव स्टार-वर्कर के राजनितिक कौशल्य एवं अनुयायियों का सार्वजनिक उपक्रमों में विद्यमान राजनीति के बारे में धारणाओं महत्वपूर्ण पाया गया। स्टार-वर्कर्स 'के राजनीतिक कौशल (फेरिस एट अल, 2005) को उनके रिवर्स प्रभाव (मार्टिनेज एट अल, 2012) के साथ सकारात्मक रूप से संबद्ध पाया गया।

अध्ययन ने भारतीय संदर्भ में सार्वजनिक क्षेत्रों के बारे में साहित्य में योगदान दिया है, न केवल मौजूदा साहित्य के निष्कर्षों की पुष्टि कर रहा है, बल्कि प्रशासनिक नेताओं के प्रभाव पर प्रणालियों और नीतियों के प्रभाव को उजागर कर रहा है। भारतीय संदर्भ में प्रशासनिक नेताओं को उनके अनुयायियों द्वारा 'प्रणाली-सत्यापित' होने का उल्लेख किया गया था। अनुयायी यह सत्यापित करते हैं कि उनके प्रभाव के प्रयास के पीछे नेताओं की मंशा सिस्टम सीमाओं के भीतर उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए निर्देशित है या नहीं। यह अध्ययन शीर्ष और समूह स्तर पर भारतीय केंद्रीय सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रमों में नेतृत्व की प्रचलित विशेषताओं को उजागर करने और निहित नेतृत्व टाइपोलॉजी स्केल्स के गुणों को मैप करने के साथ प्रशासनिक नेतृत्व के सिद्धांत निर्माण की दिशा में भी महत्वपूर्ण योगदान देता है। अनुयायियों के प्रचलित गुणों और स्टार-वर्कर्स 'की पहचान करके, ये शोध, भारतीय फ़ॉलोवेरशिप साहित्य क्षेत्र के संदर्भ में एक योगदान पंजीकृत करता है। I- सौदों (I-deals)के प्रदान का अध्ययन सामाजिक-तुलनात्मक दृष्टिकोण से किया गया था, जो I- सौदों साहित्य में अंतराल को संबोधित करता है। इसके अलावा, I- सौदों के अनुदान में एक नेता के अधिकार-क्षेत्र के पहलू को विशिष्ट रूप से पहचाना गया है। अध्ययन फोटो-वॉयस तकनीक में सुधार करता है, जिसका उपयोग भविष्य के अध्ययन में उत्तरदाताओं की अंतर्निहित मान्यताओं का पता लगाने के लिए किया जा सकता है।

निष्कर्षों का भारत में केंद्रीय सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रमों की नीतियों में सुधार, लचीलापन और जुड़ाव बढ़ाने के लिए इस्तेमाल किया जा सकता है। निष्कर्षों का उपयोग भारतीय संदर्भ में सार्वजनिक क्षेत्र के नेतृत्व के चयन और विकास में भी किया जा सकता है, ताकि प्रशासनिक नेताओं में सार्वजनिक सेवा प्रेरणा और सामाजिक पूंजी की उपस्थिति और विकास सुनिश्चित हो सके। अध्ययन की सीमा ऊर्जा क्षेत्र तक सीमित थी। निष्कर्षों की बेहतर सामान्यता के लिए शोध के इस दायरे को भविष्य के अध्ययन द्वारा बढ़ाया जा सकता है। अध्ययन की प्रकृति पार-अनुभागीय थी। अनुदैर्ध्य अध्ययन प्रशासनिक नेताओं और अनुयायियों पर समय के साथ बदलते संदर्भ के प्रभाव को समझने में मदद करेगा। अध्ययन मुख्य रूप से प्रशासनिक नेतृत्व के व्यवहार का अध्ययन करने के लिए ध्यान केंद्रित किया गया था। अध्ययन के दौरान सार्वजनिक क्षेत्रों में

अनुयायियों के बारे में पता चला । फॉलोवैरशिप साहित्य के मौजूदा निकाय को और आगे बढ़ाने के लिए भविष्य में भारतीय सार्वजनिक क्षेत्र में फॉलोवैरशिप पर अधिक ध्यान केंद्रित अध्ययन की आवश्यकता होगी ।

कीवर्ड: लीडर, लीडरशिप, एडमिनिस्ट्रेटिव लीडरशिप, पब्लिक सेक्टर, प्रभाव, फॉलोअर, इडिओसिक्रातिक डील ।

## REFERENCES

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: difficulties in doing “leadership.” *The Leadership Quarterly*, *14*(3), 359–381.
- Aziz, S. F. A., Silong, A. D., Karim, N. A. A., & Hassan, H. (2012). Leadership Practices in Public Sector in Selected Countries: An Integrative Literature Review. *Journal of Management Policy & Practice*, *13*(1).
- Bass, B. M. (1991). From Transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19–31.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874–900.
- Do, M. H., & Minbashian, A. (2020). Higher-order personality factors and leadership outcomes: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, *163*, 110058.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *16*(3), 467–494.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, *89*(2), 293.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, *31*(1), 126–152.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, *7*(2), 117–140.
- Fiedler, F. (2018). *Contingency Model*.

- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- Jin, M., McDonald, B., & Park, J. (2016). Followership and job satisfaction in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193–205.
- Kellerman, B. (2008). *How followers are creating change and changing leaders*. Boston, MA: Harvard School Press.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403.
- Liebenberg, L. (2018). Thinking critically about photovoice: Achieving empowerment and social change. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1609406918757631.
- Mannay, D. (2015). *Visual, narrative and creative research methods: application, reflection and ethics*. Routledge.
- Martinez, A. D., Kane, R. E., Ferris, G. R., & Brooks, C. D. (2012). Power in leader–follower work relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 142–151.
- Pedersen, D., & Hartley, J. (2008). The changing context of public leadership and management: Implications for roles and dynamics. *International Journal of Public Sector Management*, 21(4), 327–339.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration*

*Review*, 367–373.

Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C.-H., & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the ex post i-deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709–742.

Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.

Sushil. (2018). Incorporating polarity of relationships in ISM and TISM for theory building in information and organization management. *International Journal of Information Management*, 43, 38–51.

Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 73–84.

Tuan, L. T. (2016). How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation. *International Journal of Public Sector Management*, 29(1), 91–108.

Uhl-Bien, M. (2011). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. In *Leadership, gender, and organization* (pp. 75–108). Springer.

Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295.

Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*, 91(3), 521–543.

Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165–1189.

Wood, J. V. (1996). What is social comparison and how should we study it? *Personality and Social*

*Psychology Bulletin*, 22(5), 520–537.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

Yukl, G. (2014). *Leadership In Organizations* (8th ed.). Pearson Education India.

Zaccaro, S. J., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). *Leader traits and attributes*.

Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 2–43.