

Metodolohiia, teoriia ta praktyka sotsiologichnoho analizu suchasnoho suspilstva (2004): 115-118.

Mead, G. H. *Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: University of Chicago, 1934.

Moreno, J. L. *Sociometry, Experimental Method and the Science of Society. An Approach to a New Political Orientation*. Beacon; New York: Beacon House, 1951.

Mazur, O. A. "Vosproizvodstvo sovokupnogo rabotnika sovremennoy Rossii" [The reproduction of the collective worker of modern Russia]. *Avtoref. dis. ... dokt. ekon. nauk*, 2012.

Pidbutska, N. V., and Vinnichenko, M. S. "Funktsionalni i komandni roli uchasnyka maloi hrupy: analiz doslidzhen" [Functional and commanding role by a small group: an analysis of research]. *Vestnyk NTU*

"KhPY". *Problemy ta perspektyvy formuvannya natsionalnoi humanitarno-tekhnichnoi elity*, no. 29 (2011): 261-267.

Palchuk, V. V. "Sushchnost kategoriy "rabochoia sila", "trudovoye resursy", "trudovoye potentsial" i ikh vzaimosv'iaz" [The essence of the categories of "labor", "human resources", "employment potential" and their relationship]. *Kultura narodov Prichernomoria*, no. 73 (2005): 271-275.

Polubiedova, A. O. "Formuvannya upravlynskoho vplyvu na trudu povedinku personalu" [Formation of managerial influence on the behavior of labor staff]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk*, 2013.

Umanskiy, L. I. "Metody eksperimentalnogo issledovaniia sotsialno-psikhologicheskikh fenomenov" [Methods of experimental study of the socio-psychological phenomena]. In *Metodolohiia i metody sotsialnoy psikhologii*. Moscow, 1979.

УДК 338.48

## ВПЛИВ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА НА ХАРАКТЕРИСТИЧНІ РИСИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© 2015 КРУПСЬКИЙ О. П.

УДК 338.48

### Крупський О. П. Вплив стилю лідерства на характеристичні риси організаційної культури туристичних підприємств

Мета статті полягає у виявленні впливу стилю лідерства на характеристичні риси організаційної культури туристичних підприємств. Проведено детальний аналіз наукової літератури щодо стилів лідерства, виявлено деякі особливості їх імплементації на туристичних підприємствах України. З урахуванням сучасних соціально-економічних умов доповнено інтегроване визначення лідерства. Доведено роль стилю лідерства як детермінанти типу організаційної культури. Особливу увагу приділено руйнівному (невротичному) стилю і стилю невтручання, які не були охоплені українськими дослідниками, але, тим не менш, є значущими для розуміння особливостей формування та управління організаційними культурами підприємств туризму та гостинності. У процесі дослідження були застосовані такі методи наукового пошуку: ідеографічні; формальні; контент-аналіз; аналіз і синтез; кореляційний аналіз. Отримані результати можуть бути використані практикуючими менеджерами для вибору стилю управління, адекватного сформованій організаційній культурі чи культурі, яка тільки створюється на підприємстві.

**Ключові слова:** стиль лідерства, деструктивне лідерство, невротичне лідерство, Laissez-Faire лідерство, організаційна культура, туристичне підприємство.

Табл.: 2. Бібл.: 25.

Крупський Олександр Петрович – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу, Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара (вул. Наукова, 13, Дніпропетровськ, 49050, Україна)

E-mail: scavr@ua.fm

УДК 338.48

Крупский А. П. Влияние стиля лидерства на характеристические особенности организационной культуры туристических предприятий. Цель статьи заключается в выявлении влияния стиля лидерства на характеристические черты организационной культуры туристических предприятий. Проведен детальный анализ научной литературы касательно стилей лидерства, выявлены некоторые особенности их имплементации на туристических предприятиях Украины. С учетом современных социально-экономических условий дополнено интегрированное определение лидерства. Доказана роль стиля лидерства как детерминанты типа организационной культуры. Особое внимание уделено разрушительному (невротическому) стилю и стилю невмешательства, которые не были охвачены украинскими исследователями, но, тем не менее, являются значимыми для понимания особенностей формирования и управления организационной культурой предприятий туризма и гостеприимства. В процессе исследования были применены следующие методы научного поиска: идеографические; формальные; контент-анализ; анализ и синтез; корреляционный анализ. Полученные результаты могут быть использованы практикующими менеджерами для выбора стиля управления, адекватного сложившейся или формирующейся на предприятии организационной культуре.

**Ключевые слова:** стиль лидерства, деструктивное лидерство, невротическое лидерство, Laissez-Faire лидерство, организационная культура, туристическое предприятие.

Табл.: 2. Библ.: 25.

Крупский Александр Петрович – кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и туристического бизнеса, Днепропетровский национальный университет им. О. Гончара (ул. Научная, 13, Днепропетровск, 49050, Украина)

E-mail: scavr@ua.fm

UDC 338.48

### Krups'kyi O. P. Influence of Style of Leadership onto the Characteristic Features of the Organizational Culture of Tourism Enterprises

The article is aimed to identify the influence of style of leadership onto the characteristic features of the organizational culture of tourism enterprises. A detailed analysis of the scientific literature about leadership styles has been conducted, wherein some peculiarities of their implementation in the tourism enterprises of Ukraine has been disclosed. The integrated definition of leadership has been updated in view of the current socio-economic conditions. Role of style of leadership as a determinant for type of organizational culture has been proven. Particular attention is paid to the devastating (neurotic) style and the style of non-intervention, which are still not covered by Ukrainian researchers, however, they are relevant for understanding peculiarities of formation and management of the organizational culture related to the tourism and hospitality enterprises. In course of the study the following methods of scientific research have been used: ideographic; formal; content analysis; analysis and synthesis; correlation analysis. The results obtained can be used by practicing managers for selection of a management style, suitable for the established or emerging organizational culture at the enterprise.

**Key words:** style of leadership, destructive leadership, neurotic leadership, laissez-faire leadership, organizational culture, tourism enterprise.

Tabl.: 2. Bibl.: 25.

Krups'kyi Oleksandr P. – Candidate of Sciences (Psychology), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Tourism Business, Dnipropetrovsk National University named after O. Honchar (vul. Naukova, 13, Dnipropetrovsk, 49050, Ukraine)

E-mail: scavr@ua.fm

**В**ажливість дослідження лідерства як економічного феномена важко переоцінити, оскільки воно є невід'ємною, у окремих випадках, визначальною складовою організаційної культури (ОК). Саме лідер окреслює цінності, на яких базуватиметься діяльність компанії, цілі й показники, яких вона намагатиметься досягти; відповідає за генерацію бачення й місії; у випадку реалізації ефективного підходу (на жаль, в Україні з останнім все ще існують суттєві проблеми) – контролює хід імплементації в життя відповідних положень. Як наслідок, у тому числі, за рахунок зміцнення командного духу, зростає успішність управління окремими проектами, діяльністю підприємства в цілому; отримуються й зміцнюються в динаміці конкурентні переваги.

Однак, на жаль, у лідерства існує й інший бік, що часто замовчується фахівцями й не визнається (або припускається зс значними уточненнями) безпосередньо учасниками процесу. За досягнення визначених позицій, одержання влади особа починає відчувати страх їх втратити, заздрість, самотність, депресію, у тому числі, з причини розгубленості щодо подальших дій. Хронічний стрес відбивається на самому лідері, колективі, який на нього покладається [1, с. 3–4]; руйнує ОК, на побудування й вдосконалення якої могли піти роки важкої кропіткої праці.

Вивчення літератури в галузі організаційної культури та лідерства довело, що ці дві сфери тісно, навіть нерозривно, пов'язані з ефективністю підприємницької діяльності. Зокрема, був досліджений внесок стиля лідерства [2] й організаційної культури в підвищення продуктивності праці [3; 4; 5]. Крім того, завдяки висновкам західних фахівців, доведена роль лідерства, а також його окремих видів безпосередньо у створенні культури в організації [6]. Проте, для України й власне проблема розмаїття лідерської поведінки, й її впливу на діяльність співробітників як команди є відносно новою, ґрунтовний науковий базис не накопичений, що актуалізує необхідність закриття прогалини, яка утворилася.

Це і зумовило *мету* статті, яка полягає у виявленні впливу стиля лідерства на характеристичні риси організаційної культури туристичних підприємств.

Загалом поняття лідерства ні для економіки, ні для соціології з політикою не є чимось абсолютно новим. Б. Уїнстон і К. Паттерсон (*B. E. Winston, K. Patterson*), проаналізувавши понад 160 наукових статей і праць, в яких містилося визначення поняття «лідерство», запропонували власний інтегрований погляд, згідно з яким *лідер* є особою, що:

- ✦ вибирає, озброює, навчає й впливає на поведінку одного або кількох послідовників, у різному ступені обдарованих, таких, що володіють визначеними вміннями й навичками;
- ✦ фокусує діяльність колег відповідно до місії й цілей підприємства; у відповідь на добровільній основі отримує витрати духовної, емоційної, розумової фізичної енергії, узгоджені скоординовані зусилля для блага організації;
- ✦ чітко формулює бачення майбутнього в доступний для підлеглого спосіб, завдяки цінностям і переконанням, що поділяються. Для цього ви-

користує здатності до критичного мислення, розуміння, інтуїції, переконливої риторики та міжособистісного спілкування, включаючи як активне слухання, так і позитивний дискурс, переконання, запобігання двозначності з урахуванням інтересів кожного;

- ✦ не зупиняється на досягнутому, прагне особистісного зростання, оновлення, зміцнення власного психічного, фізичного, емоційного й духовного стану шляхом, зокрема, взаємодії з усіма виробничими ланками [7, с. 7–8].

**З**огляду на ситуацію, що склалася в Україні, це деталізоване визначення вважається за доцільне доповнити авторським уточненням: *лідер, за нестійкого зовнішнього середовища, бере на себе відповідальність за розробку стратегії адаптації підприємства до нових умов, підтримку на високому рівні командного духу (за можливості – виробничих показників і конкурентоспроможності підприємства на бажаному рівні)*. Подібна здатність залежить як від особистісних рис «ведучого», так і від стилю, який він обрав для скеровування дій працівників у визначеному напрямку.

У загальному сенсі під стилем лідерства (СЛ) розуміється спосіб, в який лідер здійснює свій вплив на членів організації з метою реалізації поставлених перед нею цілей [8, с. 2]. Автор пропонує поділити їх (стили) на дві групи: *функціональні*, які є позитивними з точки зору розвитку підприємства, і *деструктивні*, що загрожують організації створенням токсичної атмосфери, втратою позицій на ринку щільно до банкрутства. Представники останньої категорії мають визначені спільні риси, у тому числі: прояви схильності до диктаторства; оточення себе особами, які демонструють відданість (навіть у випадку їхньої невідповідності посаді й кваліфікації, що вимагається); відсутність зв'язку між власними досягненнями й винагородою, із персоналом і споживачем; неефективне використання ресурсів, невміння забезпечити високий рівень дисципліни, підкріплений ентузіазмом, рівномірний розподіл завдань, подолати пусті балачки й нездорову конкуренцію між робітниками й підрозділами; нехтування інтенсивними методами розвитку, у тому числі, стратегічного; націленість не на стійке інноваційне зростання, а на подолання постійної кризи; ревнощі до успіху інших команд [9, с. 2].

СЛ, що призводить до подібних наслідків, отримав назву «*невротичний*» і підрозділяється на такі види:

- ✦ *нарцисист*. Розслаблений і холоднокровний, здатний на визначені речі на користь команди, проте, виключно з власних соціальних і економічних інтересів і бажання отримати схвалення й захоплення оточуючих; таким лідерам притаманна самозакоханість, схильність використовувати інших лише як знаряддя в жорсткій конкурентній боротьбі й приховувати слабкість за бравадою. За стилем поведінки їх можна поділити на два види: *конструктивний*, якому пощастило мати «наглядача», що не дозволяє зариватися, піддаватися паніці й опікується знаходженням розумного балансу між само-

- оцінкою лідера та його позитивно спрямованими діями, і *реактивний*, пов'язаний із сильним тиском з боку оточуючих, відповідно, відчуттям неадекватності й деривації;
- ✦ *вибухонебезпечний*, що знаходиться під неконтрольованим впливом власних емоцій. За звичайних умов скромна й добре вихована, така особа стає непередбачуваною, агресивною, нездатною приймати рішення в стані стресу;
- ✦ *імпульсивний, або пасивно-агресивний*, не схильний до демонстрації почуттів, такий, що надає перевагу мусуванню образи, ігноруванню підлеглих, конфронтації й запобіганню відкритих конфліктів;
- ✦ *абразивний*, який вважає себе позбавленим недоліків, вищим за інших, «неадекватних», таких, що не заслуговують на довіру; прагне до досконалості й ґрунтовності з метою підвищення продуктивності праці, перекладає вину за випадкові помилки на підлеглих;
- ✦ *сполошений*, завжди очікує на гірше. Він завжди в обороні, спостерігає за невербальними сигналами, близький до параної й антагонізму; не гребує жорстким покаранням тих, хто став причиною проблем; йому не до творчості й розвитку;
- ✦ *компульсивний*, який концентрується на деталях, володіє тунельним баченням; його модель поведінки передбачувана й повторювана; не припускає здатності до стратегічного мислення й формування раціонального підходу до управління;
- ✦ *імпульсивний*, створює плутанину за незвичайних обставин, неготовий до швидких дій у нестандартних умовах, орієнтується на отримання досвіду заради нього самого, а не блага організації; сприймається підлеглими як легковажний і/або безсилий [1, с. 4, 9; 10].

Опитування, що проводилося автором серед підприємств туризму та гостинності, підтвердило, на жаль, низьку обізнаність персоналу стосовно лідерства та його ролі на підприємстві. Значним виявився кореляційний зв'язок деструктивного стилю лідерства («самодур», за визначенням респондентів, 93% яких становили жінки) з плінністю кадрів ( $r = 0,82$ ); невдоволеністю роботою ( $r = 0,75$ ); бажанням змінити її на іншу за першої цікавої пропозиції ( $r = 0,71$ ).

Щодо *функціонального* лідерства, залежно від критеріїв, які застосовуються, науковці й менеджери-практики застосовують різні класифікації. Однією з найбільш популярних на даний момент є концепція *харизматичного лідерства* (ХЛ), що в останні роки заперечує необхідність наявності у «ватажка» особливих рис; за достатню умову визнає сприйняття послідовниками на віру ідеї, що бажані якості притаманні визначеній людині. Більше того, порівняння дозволило виявити певні закономірності, етапи становлення такого лідера:

1) оцінка статус-кво, приділення значної уваги потребам підлеглих і правилам організації;

2) формулювання бачення, місії, виявлення потреб і сподівань підлеглих, їхнє задоволення;

3) мотивація, перш за все персоналу, діяльність якого не відповідає баченню;

4) стає прикладом, у тому числі, стосовно результатів, самопожертви й нетрадиційного досвіду [11]. Таким чином, «харизматики» володіють визначеними якостями, що дозволяють їм не тільки сформулювати своє бачення, але й перетворити на відданих своїх прихильників членів підпорядкованої групи; здатні знехтувати власними інтересами у гонитві за організаційними перевагами.

Відносно новим видом для менеджменту як науки можна вважати *символічне лідерство*, пов'язане з розвитком і підтримкою сильної організаційної культури (жорстке дотримання правил, субординації, підзвітності, зв'язку) [11]; *глобальне*, що передбачає стратегічне мислення й глибоке розуміння соціально-економічних та політичних умов країни, в яких компанія здійснює свою діяльність [11]; здатність швидко адаптуватися до них як фізично, так і психологічно; *Laissez-Faire-лідерство*, що отримало свою назву від французького «laissezfaire», терміа, який в епоху меркантилізму описував політику невтручання уряду в «природний економічний порядок». За аналогією, у разі використання такої політики роль лідера зводиться до висування завдань; висококваліфікований, відповідальний, мотивований, здатний до самостійної роботи персонал отримує змогу їх реалізувати, обираючи шлях на власний розсуд. Практика підтвердила право подібної концепції на життя за виконання згаданих умов [12, с. 822].

Основна різниця між *традиційною* та *трансформаційною* моделями, яким також приділяється значна увага з боку фахівців, полягає в обов'язках лідера й вимог до його якостей. У першому випадку він отримує відповідний статус у результаті взаємодії та обмінів між членами колективу в процесі виробництва й виконує роль посередника на перемовинах щодо завдань і наслідків їхнього виконання; основним його інструментом є компроміс. У другому передбачається необхідність швидкої адаптації ведучої особи до змін і нестабільності, вміння стимулювати, підтримувати й спрямовувати дії послідовників у необхідному напрямку за рахунок пошуку резервів у собі, задоволення від особистісного зростання, самореалізації й самосвідомості, ототожнення себе із групою, що поділяє спільні довгострокові цілі [13].

Транзакційну модель застосовують два основні види інструментів, згідно з якими й класифікується:

- ✦ *можливість винагороди* (відповідно до прикладених зусиль і досягнутої продуктивності);
- ✦ *втручання у разі необхідності* (лише в разі негараздів або порушення стандартів) [11].

Трансформаційна модель охоплює:

- ✦ *ідеалізований вплив* (гордість, повага, довіра й оптимізм колективу щодо лідера);
- ✦ *натхнення* (здатність «ватажка» виступати взірцем);
- ✦ *індивідуальний підхід* (допомога в досягненні максимального потенціалу, сприяння психоло-



- гічному розвитку працівника; це досягається за рахунок наставництва, коучингу тощо);
- \* *інтелектуальна стимуляція* (заохочення генерації ідей з метою переосмислення недоліків і вдосконалення мислення) [11].

Доволі цікавими є результати розгляду обох підходів під кутом гендера. Зокрема, в ході опитування 7280 керівників Дж. Зенгер і Дж. Фолкман (*J. Zenger, J. Folkman*) прийшли до дещо суперечливих висновків. З одного боку, як і очікувалось, переважну більшість лідерів становили чоловіки (для вищої ланки менеджменту – 78% проти 22% у жінок; середньої – 67 і 32 відсотки відповідно). З іншого боку, за 15 із 16 компетенцій, які порівнювалися, представниці «слабкої статі» виявилися «якіснішими» лідерами, поступившись лише здатністю до стратегічного мислення (2,79% відставання. При цьому найсуттєвішою різницею на користь жінок виявилася за критеріями ініціативності (11,58%), здатності до саморозвитку (9,45), інтегрованості й чесності (9,28%)) [14, с. 1, 3]. Стосовно ж безпосередньо СЛ, спостерігалася значніша їхня схильність до дій на основі рольового моделювання, чітких очікувань; демократії, емпатії активнішого співробітництва з метою підвищення самооцінки співробітників [15, с. 18–19]. Також було помічено, що жінки більш схильні мотивувати співробітників позитивним чином (шляхом винагороди. При цьому доведено, що найбільшого успіху досягали керівництвом, які застосовували андрогенний стиль управління); чоловіки ж надають перевагу збільшенню повноважень або застосуванню погроз (вочевидь, найменш ефективний метод стимулювання до праці) [16, с. 5].

Порівнюючи російський і американський СЛ, Д. Маккарти, С. Паффер і С. Дарда (*D. J. McCarthy, S. M. Puffer, S. V. Darda*) виокремили *відкритий* (за суттю, *трансформаційний*), *збалансований* (*ситуаційний*) і *контролюючий* (*транзакційний*) стилі. Перший, він же демократичний, характеризується помірним рівнем потреби у владі, кінцевому результаті, лояльності; при цьому спостерігається кореляційний зв'язок між особистісними рисами лідера (оптимізмом, харизмою й стійкістю) і бізнес-кліматом. Опитування підтвердили, що в подібному випадку заохочується творчість, саморозвиток, дружба, вільне волевиявлення, делегування повноважень; зміцнюється відповідальність [17, с. 55].

У свою чергу, підхід, орієнтований на контроль («радянський» варіант), застосовується приблизно 10% респондентів і базується на централізації прийняття рішень, військовій дисципліні, концентрації влади в руках вузького кола висококваліфікованих менеджерів, яким було надано більше свободи і переваг, ніж решті. Основними інструментами стимулювання виконання завдань служать винагорода й страх; власна думка не вітається. Однак, наприклад, у Росії [17, с. 59] транзакційний стиль показав себе більш дієвим на окремих підприємствах малого та середнього бізнесу.

Збалансований стиль (ЗС, 25%) є свого роду золоту серединою між двома, описаними вище; допускає і демократичні, і авторитарні методи, залежно від ситуації, що склалася; сприяє творчості за збереження суво-

рих правил і процедур; поєднує позитивну й негативну мотивацію. Думка робітників враховується, хоча більшість рішень приймаються ТОП-менеджерами. Як свідчать опитані, ступінь відкритості часто зростає по мірі розвитку підприємств і/або після з'ясування низької продуктивності контролюючого стилю [17, с. 60–61].

І все ж таки, переважна більшість дослідників сходяться на думці, що найбільш ефективними з погляду сприяння мотивації підлеглих, стимулювання інновацій й досягнення цілей організації виробництва виявилися саме трансформаційні лідери (ті, що застосовують інтелектуальну стимуляцію – лише на етапі до початку і після закінчення бізнес-проекту); при цьому харизматичні довели свою «підвищену боєздатність» в умовах невизначеності зовнішнього середовища [18]. Щодо збалансованого підходу, анкетування автора відбило дещо парадоксальний результат: 68% продемонстрували несприйняття його як такого, оскільки в умах підлеглих ЗС пов'язувався не з адаптацією до вимог середовища, а з нездатністю однозначно й адекватно реагувати на події, що відбуваються. Таку думку не можна ігнорувати, оскільки доведено, що дієвість заходів, які застосовують менеджери, значно підвищується, коли робітники підтримують, бажають і отримують можливість брати участь у процесі прийняття рішень. Відповідний стиль управління виникає, принаймні, двома способами. По-перше, за рахунок обрання (призначення, виявлення) лідера, що володіє емпатією; по-друге, шляхом створення організаційної культури, яка враховує побоювання працівників щодо дій, які можуть призвести до втрати репутації, їхні схильності й уподобання; використовує правильні слова й символи [19, с. 1300].

Одними з найбільш детальних (з 1994 р.) визнані результати оцінки трансформаційної та транзакційної моделей Т. Джоджа, Р. Пікколо (*T. A. Judge, R. F. Piccolo*), які: а) охопили мета-аналізом всі (не окремі) аспекти управління транзакціями, розглянули повну модель лідерства; б) обґрунтували невтручання керівництва. Як наслідок, з'ясувалася, зокрема, значна роль менеджменту, який тримається осторонь (*Laissez-Faire*); коефіцієнт детермінації виявився середнім за значенням для цього типу в цілому ( $\hat{\rho} = -0,37$ ); суттєво підвищився щодо оцінки ефективності лідера ( $\hat{\rho} = -0,54$ ) й задоволення послідовників його поведінкою ( $\hat{\rho} = -0,58$ ).

Як і в попередніх дослідженнях, роль трансформаційної моделі виявилася значнішою, ніж моделі транзакційної, однак був особливо підкреслений взаємозв'язок підходів, щільно до неможливості виокремити один зі стилів. Проте, вперше було зауважено, що відсутність лідера може виявитися не менш важливою, ніж його наявність [20, с. 764–765]. Останнє дещо суперечить висновкам автора (принаймні, щодо туристичної галузі України: приблизно 65% з тих, хто заповнював анкети, поставили «лідерство» на останнє місце серед чинників розвитку організації, тобто не сприймали його як такий).

Дещо іншими критеріями класифікації скористувався під час свого дослідження Т. Далстром (*T. R. Dahlstrom*). Він визначає групи з орієнтацією на завдання (дотримання стандартів, термінів тощо) і на відносини (створення умов, за яких робота перетворювалася б на задоволення), не виключаючи при цьому можливості наявності в однієї особи і тих, й інших намірів. За умови, що обраний підхід підтримується підлеглими, він сприяє досягненню мети організації [21].

Цей підхід підтримали й деталізували П. Херсі та К. Бленчард (*P. Hersey, K. H. Blanchard*), які в рамках своєї ситуаційної моделі (вона з'явилася на противагу теорії *непередбачуваного лідерства* Ф. Фідлера (*F. E. Fiedler*), що виходить з неможливості змін СЛ і базується на можливих наслідках залежно від поточного стану речей) виділили чотири складові (*табл. 1*).

Застосувавши контент-аналізу до 64 статей, тез, абстрактів щодо лідерства в медичній галузі, група канадських вчених виокремила п'ять категорій: задоволення персоналу виконуваною роботою, ролі та оплата, стосунки в процесі праці, здоров'я й добробут, фактори оточення, продуктивності й ефективності. У результаті був виявлений чіткий зв'язок між СЛ, що орієнтуються на відносини, і виробничими показниками медсестер та лікарів. Наприклад, 24 огляди підтвердили, що стиль, сфокусований на людині, асоціюється з вищим рівнем задоволення роботою, у той час, як у 10 випадках було доведено негативне ставлення до концентрації на завданнях (для решти персоналу медичних закладів спостерігалася аналогічна тенденція) [22, с. 363].

Дуже близьким за змістом виявився розподіл К. Буш (*C. Bush*). Співчутливий стиль (СпЛ) авторка характеризує ступенем, в якому лідер проявляє турботу й повагу до послідовників, спостерігає за їхнім благополуччям, висловлює вдячність і підтримку. Цей підхід, орієнтований на людину (відносини). На противагу йому, ініціуюче лідерство (ІЛ) спрямоване на чіткий розподіл ролей між «ватажком» і послідовниками, орієнтоване на досягнення мети, встановлення ефективних моделей поведінки й каналів зв'язку (*табл. 2*) [23].

Грунтовний порівняльний аналіз впливу цих стилів на ОК вперше був проведений на прикладі текстильної промисловості, що є однією з найпотужніших в Індії; частка ринку, яка на неї припадає, дорівнює 20 відсоткам від загального обсягу промислового виробництва (або 4 відсотки ВВП). З цієї причини саме вона була обрана для здійснення моніторингу щодо зв'язку лідерства й організаційної культури, який витікає хоча б зі складових і характеристик, які є спільними елементами для обох понять; відносини між ними нерозривні, порівняні із симбіотичними. Дослідження проводилося за восьма характеристиками ОК згідно з критеріями У. Парік (*U. C. Pareek*) (відкритість, експериментування, протистояння, довіра, аутентичність, проактивність, автономія, співпраця – ВЕПДАПАС). Зокрема, виявився значний зв'язок між ВЕПДАПАС і трьома СЛ (ініціуючим, співчутливим, харизматичним –  $p = 0,01$ ). «Перші місця» в категорії ІЛ посіли проактивність ( $r = 0,68$ ), відкритість ( $r = 0,62$ ), автономія ( $r = 0,59$ ); СпЛ – схильність до експерименту ( $r = 0,67$ ), проактивність ( $r = 0,62$ ), відкритість ( $r = 0,55$ ); харизматичного лідерства – довіра і автономія ( $r = 0,54$ ), проактивність ( $r = 0,53$ ), експериментування ( $r = 0,50$ ) [24, с. 97].

Аналогічні розрахунки було здійснено автором у туристичній галузі, загальний внесок якої в економіку країни у 2013 р. становив 8,6% ВВП, у зайнятість – 7,7% робочих місць [25, с. 1]. За всіма без виключення показниками спостерігалася зниження значень; змістилися й акценти. Так, ТОП-3 у випадку з ініціуючим лідерством склали співпраця ( $r = 0,58$ ), автономія ( $r = 0,55$ ), експериментування ( $r = 0,52$ ); співчутливим – довіра ( $r = 0,63$ ), відкритість ( $r = 0,57$ ), аутентичність ( $r = 0,49$ ); з харизматичним – відкритість ( $r = 0,61$ ), довіра ( $r = 0,54$ ), співпраця й експеримент ( $r = 0,49$ ).

Цікавим виявився подальший аналіз, спрямований на встановлення впливу лідерства на характер організаційної культури відповідно до класифікації, розробленої автором. Зокрема, було доведено, що ІЛ у найбільшому ступені відповідають ОК *інноваційна* (відкрита для нових ідей, гнучка; заохочувальна щодо ризику;  $r = 0,79$ ), *орієнтована на результат* (особистий вне-

Таблиця 1

Стили лідерства за Hersey P. і Blanchard K. H.

Стиль	Характеристика	Ступінь зв'язку з	
		завданням	відносинами
Делегування	Група бере на себе відповідальність за вирішення завдань	низький	низький
Участі	Поділ загальних ідей і спрямування зусиль за напрямками завдань	низький	високий
Інструментальний (орієнтований на продажі)	Лідер виходить з чіткого уявлення про очікування підлеглих; активно залучає їх до планування, координації, контролю	високий	високий
Ситуаційний	Лідер спрямовую поведінку персоналу, будучи її прикладом, на певному етапі даючи вказівки та інструкції. З часом стиль міняється згідно з новими умовами	високий	низький

Джерело: розроблено автором за [8, с. 3–4].

Порівняльна характеристика поведінкових особливостей співчутливого й ініціюючого лідера

Співчутливий	Ініціюючий
Доброзичливість і відкритість для бесіди	Донесення до співробітників «кодексу правил і процедур»
Перетворення відчуття приналежності до групи на задоволення	Націлення співробітників на дотримання цього кодексу
Застосування у виробничому процесі пропозицій робітників	Заохочення використання стандартизованих процедур
Відсутність дискримінації за будь-якою ознакою	Стимулювання інноваційних пропозицій
Попередження про зміни	Випробування ідеї в групі
Доступність для членів групи	Роз'яснення задумки решті членів
Орієнтація на благополуччя членів групи	Рішення стосовно того, що і яким чином повинно бути зроблено
Високий ступінь адаптивності	Чіткий розподіл завдань між членами групи
Пояснення дій	Переконання в сприйнятті колективом завдань
Обговорення з групою нововведень в виробничому процесі при внесенні змін	Складання плану роботи
Прийняття на себе відповідальності	Підтримка певних стандартів роботи
Високий ступінь довіри до підлеглих	Контроль і обрання методів мотивації за його наслідками

Джерело: [23, доповнено й узагальнено автором].

сок і показники визнаються пріоритетом; винагорода пов'язується з рівнем ефективності, а не лояльності або терміну робочого стажу) і *стабільна* (передбачувана, орієнтована на жорстке дотримання правил, збереження статус-кво; бюрократична;  $r = 0,77$ ), *тверда* (не ставить за мету забезпечення добробуту персоналу; пріоритетом є робота, а не соціальні зобов'язання; санкції за невиконання завдань і помилки є жорсткими; винагорода – заслуженою й обов'язковою;  $r = 0,71$ ); Спл – *спрямована на людину* (акцент робиться на правах, привілеях, комфорті, інтересах, повазі й гідності працівників з метою отримання їхньої прихильності;  $r = 0,81$ ), *командна* (особлива увага приділяється співпраці, взаємозамінності, обміну знаннями й досвідом, готовності надати допомогу;  $r = 0,72$ ), *м'яка* (мета – збереження дружніх відносин – або національна культура накладають певні обмеження на менеджмент стосовно роботи у визначений час, покарання тощо;  $r = 0,66$ ); ХЛ – *командна* ( $r = 0,76$ ), *неформальна* (матеріальні та нематеріальні, конкретні й нечіткі прояви загальних цінностей, вірувань і припущень; її елементи є присутні в кожній організації – артефакти, символи, церемонії, ритуали й історії;  $r = 0,74$ ), *вільна* (характеризується плинністю переважно молодих кадрів, які в пошуках нових знань і відчуттів мандрують із компанії в компанію;  $r = 0,63$ ).

Для деструктивного лідерства зв'язок виявився навіть значнішим. У випадку «невротичного» лідера мала місце або *дисфункціональна* культура, що характеризується нездоровою конкуренцією, пасивною поведінкою, агресивним ставленням до колег, нагнітанням страху, недовірою; відмовою від бажання мати й відстоювати власну думку, приймати рішення тощо;  $r = 0,76$ ), або *агресивна* (досягнення конкурентоспроможності за будь-яких умов; питання соціальної відповідальності й етичності поведінки на ринку можуть взагалі не підійматися;  $r = 0,69$ ). В організаціях такого СЛ виявилася високою й кількість респондентів, які відмовилися відповісти на питання, пов'язані з особистісними рисами керівництва.

## ВИСНОВКИ

Отже, можна стверджувати, що на підприємствах туризму України виявлено безпосередній вплив стилю лідерства, який існує або створюється на підприємстві, на визначення типу організаційної культури, що описується певним набором характеристик. Подальший науковий пошук автора буде присвячений встановленню зв'язку між СЛ, рівнем задоволення роботою й прихильності персоналу до туристичного підприємства. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- Kets de Vries, M. F. R.** Dysfunctional Leadership INSEAD / M. F. R. Kets de Vries. – Working Paper Series, 2003. – 12 p. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2219>
- Bycio, P.** Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership / P. Bycio, R. D. Hackett, J. S. Allen // Journal of Applied Psychology, 1995(80). – Pp. 468–478.
- Kotter, J. P.** Corporate Culture and Performance / J. P. Kotter, J. L. Heskett. – New York : Free Press, 1995. – 238 p.
- Rose R. C.** Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations / R. C. Rose; N. Kumar; H. Abdullah; Goh Yeng Ling // Contemporary Management Research. – 2008. – Vol. 4, No. 1, March 2008. – Pp. 43–56 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.cmr-journal.org/article/viewFile/450/2048>
- Shahzad F.** Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview / F. Shahzad, R. A. Luqma, A. R. Kha, L. Shabbir // Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Institute of Interdisciplinary Business Research, 2012. – Vol. 3, No 9, January, 2012. – Pp. 975–985 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.journal-archives14.webs.com/975-985.pdf>
- Schein, E. H.** Organizational culture and leadership / E. H. Schein. – 3-r ded. p. cm. – (The Jossey-Bass business & management series). – 437 p. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizational-culture-and-leadership-3rd-editionjosseybass2004isbn0787968455>



**7. Winston, B. E.** An Integrative Definition of Leadership / B. E. Winston; K. Patterson // *International Journal of Leadership Studies*, 2006. – Vol. 1, Iss. 2. – Pp. 6–66 [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol1iss2/winston\\_patterson.doc/winston\\_patterson.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol1iss2/winston_patterson.doc/winston_patterson.pdf)

**8. Manepatil, U. R.** Situational Leadership Model / U. R. Manepatil // *Monthly Multidisciplinary Research Journal. Review of Research Journal*, 2013. – Vol II, Issue VI, March 2013. – 7 p. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.ror.isrj.net/UploadedData/260.pdf>

**9. Yones, M.** Dysfunctional Leadership & Dysfunctional Organizations. The Politics of Failure: Watch Out for the Warning Signs of Bad Leadership / M. Yones // *International Institute of Management (IIM)*, January 3. – 2005. – 4 p. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.iim-edu.org/dysfunctionalleadershipdysfunctionalorganizations/DysfunctionalLeadershipDysfunctionalOrganizations.pdf>

**10. Motamedi, K.** Seven Neurotic Styles of Management / K. Motamedi // *Graziadio Business Review*, 2006. – Vol. 9, Iss. 4 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://gbr.pepperdine.edu/2010/08/seven-neurotic-styles-of-management/>

**11. Gal, M.** Leadership – Organizational Culture: Is There a Relationship? / M. Gal // *Annals of the University of Bucharest, Economic and Administrative Series 6* (2012): 89+. Academic One File. Web. 5 Dec. 2013 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA349609476&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w&asid=d39936528556770312f0e937d1bc51f8>

**12. Goodnight, R.** Laissez-Faire Leadership. / R. Goodnight // *Encyclopedia of Leadership*, 2004. Sage Publication, Feb. 2011. – Pp. 820–823 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.sagepub.com/northouseintro2e/study/chapter/encyclopedia/encyclopedia3.2.pdf>

**13. Ruggieri, S.** Leadership Style, Self-Sacrifice, and Team Identification / S. Ruggieri, C. S. Abbate, // *Social Behavior and Personality: an International Journal* 41.7 (2013): 1171+. Academic One File. Web. 1 July 2014 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA346926120&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w&asid=22e95fba7ad428dc42e71984621ad4ff>

**14. Zenger, J.** A Study in Leadership: Women Do it Better than Men / J. Zenger, J. Folkman // *Harvard Business Review*. – 2012. – 4 p. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.zfco.com/media/articles/ZFCo.WP.WomenBetterThanMen.033012.pdf>

**15. Patel, G.** Gender Differences in Leadership Styles and the Impact within Corporate Boards / G. Patel // Commissioned by the Commonwealth Secretariat, Social Transformation Programmes Division, June 2013. – 39 p. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.cpahq.org/cpahq/cpadocs/Genderdiffe.pdf>

**16. Eagly, A. H.** Women as Leaders: Leadership Style Versus Leaders' Values and Attitudes / A. H. Eagly // *Research Symposium. Northwestern University. President & Fellows of Harvard College*, 2013. – 7 p. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-w50-research-symposium/Documents/eagly.pdf>

**17. McCarthy, D. J.** Convergence in Entrepreneurial Leadership Style: Evidence from Russia / D. J. McCarthy, S. M. Puffer, S. V. Darda // *California Management Review*, 2010. – Vol. 52, No. 4. – Summer, 2010. – Pp. 48–72 [Electronic resource]. – Mode of access : [http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/pdf23\\_24/pdf/2010/CMW/01Aug10/52640437.pdf?T=P&P=AN&K=52640437&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNLr40Sepq84yOvqOLCmr0yepR5Rq64S7CWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprlCvq7VRuePfgex44Dt6f1A](http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/pdf23_24/pdf/2010/CMW/01Aug10/52640437.pdf?T=P&P=AN&K=52640437&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNLr40Sepq84yOvqOLCmr0yepR5Rq64S7CWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprlCvq7VRuePfgex44Dt6f1A)

**18. Chiau, W. L.** Perceptions of the Impact of Chief Executive Leadership Style on Organizational Performance through Success-

ful Enterprise Resource Planning / W. L. Chiau, P. Hsu, Y.; C. M. Huang // *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 39.7 (2011): 865+. Academic OneFile. Web. 1. – July 2014. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA266942939&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w&asid=7ccd4442a9b55a68de5503a788315c9e>

**19. Rotemberg, J. J.** Leadership Style and Incentives / J. J. Rotemberg, G. Saloner // *Management Science*, 1993. – Vol. 39, No. 11, November 1993. – Pp. 1299–1318 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/pdf10/pdf/1993/MGS/01Nov93/4730996.pdf?T=P&P=AN&K=4730996&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNLr40Sepq84yOvqOLCmr0yepR5Rq64S7CWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprlCvq7VRuePfgex44Dt6f1A>

**20. Judge, T. A.** Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity / T. A. Judge, R. F. Piccolo // *Journal of Applied Psychology*, 2004. – Vol. 89, No. 5, University of Florida. – Pp. 755–768 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.timothy-judge.com/TA-TF%20Paper--JAP%20published.pdf>

**21. Dahlstrom, T. R.** Telecommuting and leadership style / T. R. Dahlstrom // *Public Personnel Management* Sept. – 2013: 438+. Academic OneFile. Web. – 1 July, 2014 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA343944941&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w&asid=d58ec21d8126a2bcd491940eaa66825>

**22. Cummings, G. G.** Leadership Styles and Outcome Patterns for the Nursing Workforce and Work Environment: A Systematic Review / G. G. Cummings, T. MacGregor, M. Davey, H. Lee, C. A. Wong, E. Lo, M. Muise, E. Stafford // *Int J Nurs Stud*. – 2010: 47. – Pp. 363–385 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.pdfpedia.com/download/12654/leadership-styles-and-outcome-patterns-for-the-nursing-workforce--pdf.html>

**23. Bush, C.** Leadership Style: Initiating Structure and Consideration / C. Bush [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.chsbs.cmich.edu/leader\\_model/development/media/Targeted%20Lessons/leadership\\_style.htm](http://www.chsbs.cmich.edu/leader_model/development/media/Targeted%20Lessons/leadership_style.htm)

**24. Sharma, S. K.** Examining the Relationship between Organisational Culture and Leadership Styles / S. K. Sharma, A. Sharma // *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology* January 2010. – Vol. 36, No. 1. – Pp. 97–105 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://medind.nic.in/jak/t10/i1/jakt10i1p97.pdf>

**25. Travel & Tourism Economic Impact, 2014.** Ukraine. The Authority on World Travel & Tourism. – 24 p. [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/ukraine2014.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/ukraine2014.pdf)

## REFERENCES

Bycio, P., Hackett, R. D., and Allen, J. S. "Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership". *Journal of Applied Psychology*, no. 80 (1985): 468–478.

Bush, C. "Leadership Style: Initiating Structure and Consideration". [http://www.chsbs.cmich.edu/leader\\_model/development/media/Targeted%20Lessons/leadership\\_style.htm](http://www.chsbs.cmich.edu/leader_model/development/media/Targeted%20Lessons/leadership_style.htm)

Chiau, W. L., Hsu, P. Y., and Huang, C. M. "Perceptions of the Impact of Chief Executive Leadership Style on Organizational Performance through Successful Enterprise Resource Planning". <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA266942939&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w&asid=7ccd4442a9b55a68de5503a788315c9e>

Cummings, G. G. "Leadership Styles and Outcome Patterns for the Nursing Workforce and Work Environment: A Systematic Review". <http://www.pdfpedia.com/download/12654/leadership-styles-and-outcome-patterns-for-the-nursing-workforce--pdf.html>

Dahlstrom, T. R. "Telecommuting and leadership style". <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA343944941&v=2.1&u=wash89460&it=>r&p=AONE&sw=w&asid=d58ec21d8126a2bcd491940eaa66825>

Eagly, A. H. "Women as Leaders: Leadership Style Versus Leaders' Values and Attitudes". <http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-w50-research-symposium/Documents/eagly.pdf>

Gal, M. "Leadership - Organizational Culture: Is There a Relationship?". <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA349609476&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w&asid=d39936528556770312f0e937d1bc51f8>

Goodnight, R. "Laissez-Faire Leadership". <http://www.sagepub.com/northouseintro2e/study/chapter/encyclopedia/encyclopedia3.2.pdf>

Judge, T. A., and Piccolo, R. F. "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity". <http://www.timothy-judge.com/TA-TF%20Paper--JAP%20published.pdf>

Kotter, J. P., and Heskett, J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York: FreePress, 1995.

Kets de Vries, M. F. R. "Dysfunctional Leadership INSEAD". <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2219>

Manepatil, U. R. "Situational Leadership Model". <http://www.ror.isrj.net/UploadedData/260.pdf>

McCarthy, D. J., Puffer, S. M., and Darda, S. V. "Convergence in Entrepreneurial Leadership Style: Evidence from Russia". [http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/pdf23\\_24/pdf/2010/CMW/>01Aug10/52640437.pdf?T=P&P=AN&K=52640437&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNLr40Sepq84yOvqOLCmr0yepRsrq6457CWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprlCvq7VRuePfgexy44Dt6fIA](http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/pdf23_24/pdf/2010/CMW/>01Aug10/52640437.pdf?T=P&P=AN&K=52640437&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNLr40Sepq84yOvqOLCmr0yepRsrq6457CWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprlCvq7VRuePfgexy44Dt6fIA)

Motamedi, K. "Seven Neurotic Styles of Management". <http://gbr.pepperdine.edu/2010/08/seven-neurotic-styles-of-management/>

Patel, G. "Gender Differences in Leadership Styles and the Impact within Corporate Boards". <http://www.cpahq.org/cpahq/cpadocs/Genderdiffe.pdf>

Ruggieri, S., and Abbate, C. S. "Leadership Style, Self-Sacrifice, and Team Identification". <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA346926120&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w&asid=22e95fba7ad428dc42e71984621ad4ff>

Rotemberg, J. J., and Saloner, G. "Leadership Style and Incentives". <http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/pdf10/pdf/1993/MGS/01Nov93/4730996.pdf?T=P&P=AN&K=4730996&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNLr40Sepq84yOvqOLCmr0yepRsrq%2B4TLCWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprlCvq7VRuePfgexy44Dt6fIA>

Rose, R. C. et al. "Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations". <http://www.cmr-journal.org/article/viewFile/450/2048>

Schein, E. H. "Organizational culture and leadership". <http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizational-culture-and-leadership-3rd-edition-josseybass2004isbn0787968455>

Shahzad, F. et al. "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview". <http://www.journal-achievers14.webs.com/975-985.pdf>

Sharma, S. K., and Sharma, A. "Examining the Relationship between Organisational Culture and Leadership Styles". <http://medind.nic.in/jak/t10/i1/jakt10i1p97.pdf>

"Travel & Tourism Economic Impact, 2014. Ukraine. The Authority on World Travel & Tourism". [http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/ukraine2014.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/ukraine2014.pdf)

Winston B. E., and Patterson, K. "An Integrative Definition of Leadership". [http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol1iss2/winston\\_patterson.doc/winston\\_patterson.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol1iss2/winston_patterson.doc/winston_patterson.pdf)

Yones, M. "Dysfunctional Leadership & Dysfunctional Organizations. The Politics of Failure: Watch Out for the Warning Signs of Bad Leadership". <http://www.iim-edu.org/dysfunctionalleadershipdysfunctionalorganizations/DysfunctionalLeadershipDysfunctionalOrganizations.pdf>

Zenger, J., and Folkman, J. "A Study in Leadership: Women Do it Better than Men". <http://www.zfco.com/media/articles/ZFco.WP.WomenBetterThanMen.033012.pdf>