

УДК 338.01.339.4

Наконечний В.М.*кандидат історичних наук, декан
ВП «Львівський факультет менеджменту і бізнесу
Київського університету культури»***Юкіш В.В.***кандидат історичних наук, доцент
ВП «Львівський факультет менеджменту і бізнесу
Київського університету культури»*

ТИПОЛОГІЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА Й ЛІДЕРСТВА: ІСТОРІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ

TYOLOGY MANAGEMENT AND LEADERSHIP STYLES: HISTORY RESEARCH ISSUES

АНОТАЦІЯ

Розглянуто історичний процес розвитку досліджень про типи та стилі керівництва й лідерства. Досліджено динаміку зміни підходів до пояснення цих категорій. Показано, що спершу вчені концентрували увагу на рисах лідера, його вміння повести за собою колектив. А з середини ХХ ст. акцент робиться на здатності змінювати стиль керівництва адекватно змінам зовнішнього середовища. Встановлено, що найбільш оптимальними типами лідерів є демократичні керівники та лідери-політики.

Ключові слова: керівництво, лідерство, стиль, тип, вчені, дослідження.

АННОТАЦИЯ

Рассмотрен исторический процесс развития исследования о типах и стилях руководства и лидерства. Исследована динамика изменения подходов к разъяснению этих категорий. Показано, что сперва ученые концентрировали внимание на чертах лидера, его умении повести за собой коллектив. А с середины ХХ вв. акцент делается на способности менять стиль руководства адекватно изменениям внешней среды. Определено, что наиболее оптимальными типами лидеров являются демократические руководители и лидеры-политики.

Ключевые слова: руководство, лидерство, стиль, тип, ученые, исследования.

ANNOTATION

The historical development of different types and styles of management and leadership were traced and analyzed in this article. The dynamic changes of these categories were explained and determined. It is also shown that at first scientists focused their attention on the leader's ability to lead the team. It is noted that in the mid XX century the emphasis is focused on the ability to change the style of leadership in accordance to environmental changes. It was concluded that the most suitable type of leader is a democratic one and a political leader.

Keywords: management, leadership, style, type, scientists, research.

Постановка проблеми. Кожний керівник організації повинен бути її лідером. Без цього вона не буде ефективною. Відповідно проблемі лідерства приділяється багато уваги в управлінській думці. Досить різним є пояснення типів лідерства й керівництва. Під типологією необхідно розуміти наукову систематизацію, класифікацію, особливостей тощо за особливими ознаками, тобто за ознаками властивості сукупності явища (лідерства) в системі менеджменту. Уперше цю проблему виділив ще в античну епоху відомий філософ Платон у книзі «Дер-

жава». Він розділив лідерів-державців на три типи: правителі-філософи, воєначальники та керівники ремесла й землеробства. В основу типології він поклав місце в соціальній ієрархії. Особливо підкреслював роль знань у реалізації лідерства.

Подібні думки про лідерів-воїнів, державних діячів висловлювали Ксенофонт у праці «Кіропедія», Аристотель у «Політиці». Вони одноставно стверджували, що, згідно з вченням Сократа, лідерство приходить до тих, хто знає, що робити в певній конкретній ситуації. Лідерів з позицій державного правління розглядав Н. Макіавеллі в праці «Державець». Однак усі згадані мислителі лідерів розглядали як політиків-державників. Вони не розробляли наукової типології й не досліджували лідерство в менеджменті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До базових ознак, за якими вивчаються соціотипи, належать поняття, відкриті К. Юнгом: «екстраверсія», «інтроверсія», «іраціональність», «раціональність», а також «сенсорика», «інтуїція», «логіка», «етика» [1, с. 43]. Різні комбінації цих ознак формують шістнадцять базових соціотипів – ідеальних конструктів, які дають змогу аналізувати своєрідність абстрактної особистості, знаходити закономірності міжособистісних відносин, управляти ними.

Далі за К. Юнгом типологію лідерства досліджував у 20–30 рр. минулого століття німецький учений М. Вебер. Типологія лідерства, в основу якої була покладена теорія рис, набула значного поширення в середині минулого століття. Насамперед завдяки психологам та антропологам. Вони навіть намагалися довести спадковий характер передачі рис. Тоді ж американські психологи К. Берд, а потім Р. Стогділл [2] спробували виділити лідерські риси, яких було названо майже вісім десятків. Проте найбільший внесок у типологію лідерства зробив американський вчений К. Ходжкінсон [3]. Певної уваги заслуговують наукові дослідження росіянина Б. Паригіна [4].

Про типи, стилі керівництва йдеться в спеціальних публікаціях вітчизняних науковців Л. Федулової [5, с. 240], Г. Бураканової [6, с. 112–117]. Узагальнені визначення зображені в працях О. Кузьміна [7], Ф. Хміля [8]. Але жоден із названих авторів не вивчав історичний процес дослідження проблеми. Мало того що немає спеціальних публікацій з історіографії типології керівництва й лідерства, саму проблему лідерства в менеджменті лише почали досліджувати.

Мета статті – розглянути історичний процес дослідження типів і стилів керівництва та лідерства, дослідити динаміку зміни підходів до пояснення цих категорій, визначити найбільш оптимальні типи лідерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. З середини ХХ ст. теорії лідерства набувають дещо іншого спрямування. Роль особистісних рис не заперечується, але в основу розуміння лідерства ставиться за критерій пояснення стилю управління адаптивного, такого, що відповідає постійно змінюваній ситуації. У цілому термін «стиль» походить від грецького *stylos*, що раніше трактували як стиль письма. З кінця 30-х – початку 40 рр. ХХ ст. почали говорити про стиль керівництва. Уперше проблему стилю керівництва підняв К. Левін, який, до речі, як і західні учені – його наступники, не розділяв терміни «стиль керівництва» і «стиль лідерства».

В «Економічній енциклопедії» стиль керівництва визначено як тривалий прояв певних особистих якостей, тоді як під стилем лідерства розуміють систему певний час застосовуваних методів і засобів впливу на персонал організації з метою реалізації її стратегії розвитку та задоволення індивідуальних й колективних потреб і мотивів [9].

Серед сучасних дослідників уже склалася традиція виділяти найбільш поширені три класичні типи лідерства, які випливають із відповідних стилів управління: авторитарний, демократичний та ліберальний. Вони не заперечують виділення інших стилів, оскільки є загальним абрисом для визначення розмаїтості відтінків і способів управлінської взаємодії [6; 7; 10].

За результатами аналізу типів лідерства авторитарний одержує найбільше негативних ознак, оскільки переважно пов'язаний з адміністративними методами управління. Водночас він є найбільш оптимальним для кризових, конфліктних ситуацій. Авторитарний лідер демонструє в усіх ситуаціях компетентність, прагнення управляти і приймати рішення одночасно. Колектив сприймає такого лідера пасивно, а в разі негативного управлінського результату – вороже. Підлеглі не йдуть за таким лідером, оскільки вони підпорядковуються його владним повноваженням. Керівник-лідер у цій ситуації спрямований лише на виконання виробничих завдань. Інтереси працівників йому досить далекі, та й вони працюють за інерцією, з низькою ефективністю [10, с. 70].

оптимального результату такий керівник може, якщо залучатиме до управлінського процесу фахівців і менеджерів вищого рівня.

Демократичний стиль лідерства насамперед орієнтований на людей, на взаємовідносини з персоналом, а отже, на виконання завдань. Керівник і працівники взаємно довіряють один одному і всебічно підтримують погляди лідера та колективу. Психологічний мікроклімат, що встановлений в організації, спонукає персонал до творчості, повної самовіддачі та своєчасного виконання поставлених завдань [10, с. 71]. Особливістю демократичного стилю керівництва є тісна співпраця менеджменту й персоналу, висока емоційна соціальна спрямованість. Вертикальні зв'язки поступово переходять у горизонтальні, що стає добрим підґрунтям для залучення працівників усіх рівнів до процесу прийняття рішень.

Стиль лідерства, що базується на авторитеті, більше притаманний для різних політичних ситуацій, економічних криз. Тоді виникають нагальні потреби в швидкій мобілізації спільнот, у підпорядкуванні їх волі однієї людини, найбільш рішучої і наділеної особливими повноваженнями.

Цей напрям у менеджменті підприємств започаткував засновник школи людських відносин Е. Мейо [11]. Наріжним каменем нового менеджменту він висунув гуманізацію і соціалізацію, демократизацію управління та індивідуальний підхід у визначенні завдань, винагороді працівників. Саме тоді почали з'являтися на виробництві демократичні лідери, які прийшли на зміну авторитарним вождям у політиці.

Паралельно став популярним лідер ліберального типу – це переважно людина старшого віку, задоволена своїм становищем і статусом. Він не схильний до рішучих дій, майже не втручається в життєдіяльність підприємства. Більшість управлінських повноважень передає заступникам, менеджерам середнього рангу. Стиль ліберала базується на такому принципі: якомога менше змін, жодних ризикованих рішень і дій.

Наведена типологія лідерства не є вичерпною. Теорія управління постійно переживала зміни й удосконалювалася. Разом із нею еволюційно змінювалася теорія лідерства. Учені значно більше починають приділяти уваги умовам, соціальному середовищу, в якому проявляються лідери. Береться до уваги те, що стиль лідерства визначається не тільки особистісними рисами керівника, а й тим, як його сприймають послідовники, які мотиви та цінності він активізує в них. Низка представників нової ситуативної теорії лідерства пов'язують значення умов, які впливають на завоювання лідерських позицій, самооцінкою людини, яка вивицилася над групою, та зовнішнім сприйняттям її позицій. Особливого значення набуває взаємодія лідера і колективу, побудована на спільності цілей, на єдності індивідуальних і групових потреб. Чим більше лідер-керівник забезпечує кожному інди-

віду свободу, умови для самовираження, тим вищі досягнення організації загалом.

З позицій організаційного лідерства оригінальну типологію виклав згадуваний американський філософ і психолог К. Ходжнінсон у своїй фундаментальній праці [3]. Він наводить конструктивні характеристики чотирьох архетипів: лідер-політик, лідер-технік, лідер-поет і лідер-кар'єрист. Поняття «архетип» К. Ходжнінсон розуміє значно ширше, ніж його попередники, які вивчали типологію лідерства. Дослідник насамперед бере до уваги управлінські взаємодії керівника в межах організації, але формулює їх на основі стереотипів, виділених попередниками. Образи, стереотипи та мотиви визначають поведінку лідерів значною мірою, як і їх дії; ці чинники впливають на вчинки послідовників. Усе це, як стверджує К. Ходжнінсон, відіграє вирішальну роль у його типології лідерства.

Розглянемо детальніше типологію К. Ходжнінсона, оскільки вона є найґрунтовніше розробленою. Отже, лідер-політик – це найбільш яскравий тип, який діє лише в інтересах організації та заради досягнення її мети. За своїми принципами життєдіяльності він дуже близький до демократичного лідера, оскільки вважає своєю метою служіння спільноті. Лідер цього типу свідомий своєї місії, відданий корпоративній культурі, будь-якими способами намагається її зберегти й удосконалити. Іншим своїм завданням він бачить гармонійний розвиток колективу, залагодження конфліктів. Діючи в наміченому руслі, він постійно намагається взаємодіяти з людьми, застосовуючи силу прикладу і переконання. Завдяки цьому його всі підтримують, а в організації панує гармонія інтересів лідера й колективу [3, с. 172].

Політичні вміння лідера зазначеного типу зводяться до періодичної зміни своїх ролей, гнучкого маніпулювання увагою і свідомістю послідовників заради збереження свого іміджу. Найбільше уваги він приділяє своєму найближчому оточенню, членам команди. Він всіляко мотивує їх, просуває по службі, за що має шану й підтримку. У цьому, на думку К. Ходжнінсона, полягає сутність лідера-політика [3, с. 174]. Такі гнучкі його дії формують коло однодумців, на яке він може опиратися в майбутньому, розробляючи нову стратегію і втілюючи разом із ними її в життя.

Учений намагається виділити найяскравіші особливості стилю лідера-політика та протиставити негативним його сторонам. Насамперед він вказує на відданість політика високим морально-етичним принципам. Інтереси колективу він ставить понад усе, через що може пожертвувати власними. Тому абсолютизація ідеї служіння може легко переходити в самопожертву. Водночас лідер-політик тісною взаємодією з послідовниками досягає раціонального результату – він постійно самовдосконалюється. Поєднання емоціонального й раціонального дає змогу отри-

мати значний синергетичний ефект: безперервний розвиток керівника, постійне зростання персоналу, формування досконаліших норм і цінностей організаційної культури, досягнення нових результатів. Це неможливо зробити без тісних комунікацій, постійного обміну інформацією. Епіцентром таких процесів, як правило, виступає лідер-політик [3, с. 177]. У практиці організаційного менеджменту зазначені методи управління є найбільш придатними на шляху до стабільності. Однак не потрібно зупинятися, треба йти до організаційного лідерства. Такий результат можливий лише за допомогою компромісу, навчання і взаємодії.

Завершуючи аналіз архетипу лідера-політика, К. Ходжнінсон зауважує, що балансування між інтересами спільноти та моральними принципами нерідко завершується перевагою маси. Потуруючи їй, лідер стає пристосованцем і навіть може вивіститися над нею. Іншим негативним наслідком лідерства політика є можливий швидкий відхід від стратегічних цілей заради легких успіхів. Особливо якщо вони влаштовують послідовників. Тобто напрям до ліберального стилю управління загрожує небезпекою зростання залежності лідера від них, а демократизація відносин на фоні кар'єрних амбіцій керівника, може стати останнім кроком до авторитаризму.

Лідер-технік, на думку К. Ходжнінсона, мислить раціонально, прораховує наслідки та погоджує їх із законністю своїх дій. Він завжди налаштований на кінцевий позитивний результат, не дуже турбуючись про якість його досягнення. Віддає перевагу знанням, теоретизуванню, логічному мисленню, оскільки вірить в їх виняткові й необмежені можливості. Раціональність усіх своїх дій він пояснює тими самими чинниками, що й своє служіння гуманістичним ідеалам. Проте суб'єктивна оцінка доцільності рідко може переважати колективні інтереси [3, с. 179].

Оскільки управління є складною наукою, то лідер-технік може здійснювати його, на думку К. Ходжнінсона, лише опираючись на її досягнення. Тоді й управлятиме він компетентно, відповідально і професіонально. Для нього в процесі управління буде важлива його нормативна сторона, легітимність вчинків, планове обґрунтування діяльності, контроль за виконанням поставлених завдань. Моральність повинна пронизувати весь процес просування до мети, яка теж має досягатися найоптимальнішими способами.

Учений оригінально пояснює необхідність менеджерів-техніків, оскільки вони є вимогою індустріального суспільства. І хоча лідера-політика вважає ідеальним типом, це не стоїть на заваді в пропаганді повної адекватності технократа, із його бюрократичними нахилами, умовам суспільства, побудованого на засадах науково-технічної революції. Отже, цінності лідера-технократа нав'язуватимуться спільноті, вона прийме технократичну ідеологію [3, с. 183].

Таке трактування лідерства на практиці може привести до конфліктів між групою та індивідом. Критерій істинності, законності може бути цілком іншим у різних груп та особистостей, оскільки не всі матимуть бажання робити поступки на користь технократа, відмовляючись від своїх цінностей. Тому це може привести до появи прірви між лідером і послідовниками, глибина якої збільшуватиметься в міру росту його компетентності, авторитету. Концентрація провідника на технічній стороні управлінської діяльності може перерости межі корпоративності й викликати зовнішній спротив. Звичайно, якщо він не перегне палицю адміністративного управління на шкоду гуманності та спільним інтересам.

Загрозу раціональній поведінці лідера-техніка несе також зосередженість на результатах. У разі збільшення внутрішніх суперечностей він концентрується на них, на міжособистісних стосунках. Його технократичне ставлення до процесу управління не готове долати глибинні психологічні процеси. Конфлікти, суперечки вимагають аналізу емоційного складника корпоративної культури. Самотужки керівник такого типу не може впоратися з такими ситуаціями. І якщо в його команді немає лідера-політика, який здатний реагувати резонансно на нестандартні ситуації, тоді в технократа виникає дисонанс із колективом і він повністю втрачає контроль над поступом організації до результату. Зрозуміло чому К. Ходжкінсон цього не врахував, тому й ставив технократа на один щабель із лідером-політиком.

У типології К. Ходжкінсона лідер-поет є надзвичайно схожий до платонівського правителя-філософа, оскільки обидва вони орієнтовані на суспільні цінності, на забезпечення законності і поступального розвитку. Лідер такого типу вивищується завдяки своїй харизмі та вірі в неї послідовників. Водночас він сам глибоко переконаний у своїй непогрішимості. Те саме можна сказати про віру в ідею, до якої він веде. Його особливе бачення майбутнього, відречення від матеріальних благ творить з нього серед його оточення моральний ідеал. Це надихає людей на великі зрушення [3, с.188]. Відповідно попит у лідерах зазначеного типу очевидний у перехідні періоди, коли необхідні вирішальні зміни, і у фірми чітко помітні тенденції до зниження.

К. Ходжкінсон дещо ідеалізує такий архетип, говорячи, що він стоїть трохи вище від трьох інших. Для підтвердження цієї тези він наводить імена міфологізованих героїв, які схожі з рисами лідера-поета. Ми погоджуємося з автором «Філософії лідерства», що харизма, воля, вміння передавати, імплантувати своє бачення майбутнього великій масі людей та зробити його колективним ідеалом відіграють вагомий роль в управлінні спільнотами. Однак дія таких чинників є недовготривала. Натхненну роль лідера необхідно постійно підживлювати раціональними діями, предметними результатами.

На відміну від лідера-техніка, який прискіпливо прораховує і ретельно планує свою і послідовників діяльність, лідер-поет іде вперед, натхненний ідеєю, а не веде за собою вольовим впливом. Він переважно керується інтуїцією, особливим баченням майбутнього, вірою у свою особливу місію. Водночас він нав'язує тим, хто іде за ним, таку саму віру в нові цінності і стереотипи. Як правило, вони кардинально суперечать наявним, тому останні з вини лідера здебільшого руйнуються. Такий надмірно різко переорієнтований рух уперед може мати негативні наслідки.

Лідер-поет надзвичайно вірить у свої вигадані цінності. У переконаності у своїй правоті, як стверджує К. Ходжкінсон, лідер-поет безкомпромісний, а його харизма – це виправдання перед суспільством. І в правильність обраної ним мети вірити не лише лідер, а й послідовники [3, с. 191]. Учений проводить історичні паралелі цілком протилежних прототипів лідера-поета. Причому ставить в один ряд знаних праведників і грішників, оскільки бере за основу яскраву харизму. Проте слід не випускати з уваги соціальні результати такого лідерства та їх масштаби.

Звичайно, дослідник не ідеалізує харизматичність лідера-поета. Він застерігає про непередбачувані наслідки фанатизму найближчих послідовників провідника, їх непримиренність до бачення іншого шляху. Паралельно він попереджає про небезпеки, які можуть виникнути перед сліпими прихильниками такого типу лідера. Одна з них – непередбачуваність рішень і дій. Не меншої критики заслуговує непримиренність до будь-яких інших поглядів і позицій. Отже, на нашу думку, реалізація такого типу лідера в практиці організаційного менеджменту є ризикованою і з огляду на майбутнє недоцільною.

Найнижчою точкою відліку архетипів у К. Ходжкінсона є лідер-кар'єрист. З одного боку, прагнення зробити кар'єру властиве кожній людині, що виправдано, а з іншого – кар'єризм із морально-етичних міркувань сприймається негативно. Цей стереотип існує не одне століття. Його основними рисами є вивіщення власного «Я» над іншими, турбота лише про власні блага (нижчого порядку), потреба у постійному кар'єрному зростанні заради панування (лідерства) над підлеглими. Кар'єра і влада для нього можуть мати dvojake значення: просування без зовнішніх суб'єктивних бар'єрів може зробити з нього доброго професіонала; їх виникнення на основі силового впливу спричинює вкрай негативні реакції [3, с. 195].

До яскраво виражених рис лідера-кар'єриста належать завищене почуття власної гідності, зверхність, прагнення до самозбереження. Він ніколи не пробає навіть найдрібніших образ, а підступна помста настає за першої ж нагоди. Особливо витончено кар'єрист вміє використовувати інших людей заради власної вигоди. Тому стосунки з колегами, партнерами він будує лише з цієї позиції.

Крім пошуку історичних паралелей лідеру-кар'єристу, К. Хаджнінсон намагається знайти пояснення причин існування цього типу в сучасних умовах. І слушно доходить висновку, що основна причина цього соціального явища – в надмірному індивідуалізмі сучасного суспільства, побудованого на конкуренції [3, с. 198]. А суспільство «необмежених можливостей» має гасло: «Успішність насамперед!». Як правило, успішність має винятково матеріалізоване забарвлення.

Особливо яскраво вираженою рисою лідера-кар'єриста учений називає вміння маніпулювати: людьми – для задоволення своїх інтересів, суспільними цінностями – з метою службового просування. До своїх підлеглих такий керівник надзвичайно вимогливий, ставить високі завдання, а досягнутий позитивний результат обов'язково представляє як власну заслугу. Формально він визнає наявні форми, закони, але все це створення образу дисциплінованого адміністратора-професіонала. Подвійна мораль є причиною такого стилю поведінки. З одного боку, може виглядати дивним, але послідовники переважно не помічають дволиконості свого лідера, як правило, захоплюються його професіоналізмом, легко проковтують його грубість і вольові методи управління. Постійні маніпуляції можуть викликати у колективу опір. Щоб уникнути цього, гнучкий кар'єрист або йде на омріяне підвищення, або, в гіршому випадку, змінює місце праці, якщо він при цьому розуміє, що найбільшими недругами й критиками є найближче оточення, оскільки з огляду на різні обставини воно втягнуте в його махінації та маніпулювання владою [3, с. 201].

Порівнюючи найнижчий (кар'єриста) і найвищий (поета) типи лідерства, вчений вказує на їх зв'язок як між висхідною, так і кінцевою точками розвитку феномена. Схожість також у тому, що лідер-поет керується тільки своєю інтуїцією, своїм баченням ситуації, а відтак він може спонукати послідовників до надзвичайно ризикованих вчинків. Лідер-кар'єрист готовий на подібні кроки, але лише заради досягнення власних цілей.

Крім того, К. Хаджнінсон у своїй праці [3, с. 203–206] подає коротко іншу типологію, в основу якої покладено функції лідерів. Учений називає шість функцій, які ефективний лідер повинен реалізувати в практиці управління.

Частково проблему типології і особливо стилів лідерства розглядали у своїх працях вітчизняні учені О. Кузьмін [7] та Ф. Хміль [8], російський дослідник Б. Паригін [4] та відомий фахівець з теорії менеджменту (США) І. Адізес [12]. Перші два науковці більше уваги приділили стилям керівництва. Водночас учений з Росії подає типологію лідерства з позиції психології та соціології малих груп. І. Адізес, у свою чергу, класифікує лідерів за трьома ознаками. За змістом діяльності він виділяє три типи лідерів: лідер-натхненник, лідер-виконавець, діловий-лідер. Користуючись стандартною методикою, за стилем лідерства він виділяє

авторитарний, демократичний і ліберальний типи, з огляду на характер діяльності – на універсальний та ситуативний.

Висновки. Розглянутий процес еволюції дослідження типології лідерства й керівництва говорить про домінування функціонального підходу, створеного М. Вебером. Тип лідерства асоціюється зі стилем керівництва. Забезпечити тісну співпрацю і гармонію інтересів колективу може лише лідер, що дотримується демократичного стилю керівництва. Демократичний тип лідера має людиноцентричну спрямованість, орієнтований на творчий розвиток особистості, на задоволення її потреб нижчого й вищого рівнів, а отже, є найбільш оптимальним для менеджменту ринкової економіки.

З середини ХХ ст. динамічні економічні процеси зумовлюють зміну в аналізі стилю керівництва, який застосовує лідер відповідно до свого типу. За типологією К. Хаджнінсона виділений архетип лідера-політика, специфіка стилю управління якого є близькою до демократичного управління. Своєю гнучкістю, зважаючи на колективні інтереси, вмінням завойовувати прихильників, здатністю ситуативно змінювати свої ролі лідер-політик діє як ефективний менеджер і вміло творить команду однодумців. Чудовим доповненням у роботі в команді, функціонування якої приводить до оптимального прийняття рішень і високих загальних результатів, для лідера-політика є архетип технократа завдяки домінуванню в його управлінському стилі орієнтації на кінцевий результат, а не на відносини в колективі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Mayo E. The Human Problems of an industrial civilization / E. Mayo – New York : Macmillan, 1993. – 246 p.
2. Stohdill R. Handbook of Leadership / R. Stohdill. – San Francisco, 1978. – 268 p.
3. Адізес І. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями истинных идей / И. Адізесю. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 264 с.
4. Бураканова Г. Стиль руководителя и эффективность управления / Г. Бураканова // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 4. – С. 112–117.
5. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / за заг. ред. С. Мочерного та ін. – К. : Академія, 2001. – Т. 2. – 848 с.
6. Кузьмін О. Керівництво організацією : [підручник] / О. Кузьмін, О. Мельник. – К. : Академ. видав., 2003. – 414 с.
7. Парыгин Б. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории / Б. Парыгин. – СПб. : ИГУП, 1999. – 134 с.
8. Федупова Л. Менеджмент організацій : [підручник] / Л. Федупова. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
9. Хміль Ф. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики) / Ф. Хміль. – К. : ІЗМН ; Львів : ЛКА, 1996. – 206 с.
10. Хаджнінсон К. Философия лидерства / К. Хаджнінсон ; пер. с. англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2002. – 563 с.
11. Юкіш В. Соціально-психологічні методи оптимізації аграрного менеджменту : [монографія] / В. Юкіш, Т. Овчиннікова. – Львів : СПЛОМ, 2011. – 244 с.
12. Юнг К. Психологические типы / К. Юнг ; под ред. В. Зеленского. – пер. с нем. – М. : Университетская книга, 1997. – 715 с.