

ФОРМУВАННЯ ПРИНЦИПІВ ПЕРЕХОДУ ВІД ДЕСТРУКТИВНОГО ДО ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

Швіндіна Г.,

*д.е.н., завідувачка кафедри управління,
Сумський державний університет, м. Суми*
shvindina@management.sumdu.edu.ua

Балагуровська І.,

аспірантка, Сумський державний університет, м. Суми
dierote@ukr.net

Білоцерківська О.,

студентка, Сумський державний університет, м. Суми
elenabil.2002@gmail.com

Квілінський О.,

*Dr. Sc., професор кафедри маркетингу,
Сумський державний університет, м. Суми*
Лондонська академія науки і бізнесу (Великобританія)
a.kwilinski@kmm.sumdu.edu.ua; a.kwilinski@london-asb.co.uk

В роботі узагальнено існуючі підходи до визначення трансформаційного лідерства та деструктивного лідерства. Також розглянуто особливості транзакційного лідерства, описано феномен псевдотрансформаційного лідерства та досліджено фактори, які впливають на формування конструктивного лідерства. Запропоноване розмежування ідей щодо стилів лідерства дало змогу описати та зіставити різні типи поведінки лідера, які безпосередньо впливають на результат діяльності організації. На прикладах синонімічних визначень деструктивного впливу описано декілька варіантів взаємодії лідера з членами команди та послідовниками.

Численні роботи вітчизняних та закордонних вчених в сфері лідерства присвячені оцінці впливу лідерів на підлеглих та оточуючих. Останнім часом зростає цікавість до негативних наслідків лідерства, особливо які виникають внаслідок деструктивних дій. Така тенденція пов'язана з тим, що збиток, який виникає внаслідок дій деструктивних лідерів може бути таким, що його важко або неможливо відкодувати. Іноді негативні наслідки дій таких індивідів стають причиною повного руйнування організаційної системи в цілому.

В роботі висвітлено стратегії, які використовують ефективні лідери в своїй діяльності. Досліджено фактор Валленди, який є необхідною умовою для конструктивного лідерства. В роботі описано яким чином ця система сприйняття власної ефективності сприяє розвитку керованих систем.

Дослідження спрямовано на співставлення існуючих наукових підходів до формування ідей про стиль лідерства, його деструктивну та конструктивну природу на основі глибинного контент-аналізу академічної літератури. В роботі описані ознаки, за якими можна ідентифікувати стиль лідера, від якого залежить ефективність роботи організації в цілому та сприятливий мікроклімат в колективі зокрема.

В роботі здійснено порівняння та узгодження термінів, які відносяться до негативних проявів лідерства, серед яких виявлено підходи до визначення «деструктивного лідерства», що й досі не є сталим, запропоновані подальші напрямки досліджень.

Ключові слова: лідерство, трансформаційне лідерство, деструктивне лідерство.

DOI: 10.21272/1817-9215.2020.4-4

Сучасні тенденції розвитку національної економіки України хоча й характеризуються високим ступенем невизначеності, проте, в останні роки особливо чітко проявляють себе як європоорієнтовані. Впровадження ринкової економіки, що і розуміє під собою європейський вектор, вимагає наявності та постійного розвитку лідерства на різних рівнях. Наразі дослідники та науковці світу під час аналізу та оцінки факторів успішності та конкурентоспроможності економік країн, галузей або певних підприємств та організацій широко спираються на поняття лідерства та значущості його впливу на розвиток окремої економічної одиниці.

На сучасному етапі глобалізації та взаємопроникнення культур переглядаються й підходи до визначення та вибору ефективного лідера. Наразі світова спільнота, знаходить найбільш оптимальним визначення двох типів: транзакційного та

трансформаційного лідерства, серед яких останній, на відміну від першого, вирізняється більш тісними зобов'язаннями між керівником та колективом.

Саме трансформаційне лідерство стимулює найбільш динамічний приріст економічних показників організації.

Відсутність емпіричних досліджень із виявлення типів лідерства у вітчизняній літературі, несталість термінів деструктивного лідерства, потреба у лідерах нового типу на різних рівнях в державі зумовило актуальність даного дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної статті є узагальнення основних наукових підходів до формування ідей про стиль лідерства, його деструктивну та конструктивну природу, зіставити існуючі положення в академічній літературі для запропонувати шляхи переходу до культури трансформаційного лідерства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За часів тривалого перебування України в системі радянської системи централізованого планування, керівнику не обов'язково було бути лідером та користуватися авторитетом в колективі, адже він був ставлеником державних і партійних органів. Унікаючи протиставлення американської, європейської та радянської управлінських культур, слід все ж згадати дослідження А. Ардичвілі та К.П. Кучінке [1], які співставили емпіричні дані опитування в шістьох країнах (Грузія, Росія, Казахстан та Киргизстан, Німеччина та США). Дані були представлені в комбінації площин теорії Г. Хофстеде та теорії лідерства Б. Басса та Б. Аволіо (трансформаційне, трансакційне та ліберальне лідерство). Чотири країни, представники в минулому Радянського Союзу, були схожими у набагато нижчих показниках за рівнем різниці у владі (PDI), та за високими рівнями егалітаризму, ніж у Німеччині та США. Це підтверджує загальне уявлення про те, що радянський стиль управління вплинув на подальше формування систем та теорій лідерства в країнах, навіть після отримання ними незалежності.

В епоху ринкової економіки, коли змінилися умови і характер виробництва виникли певні складнощі для виконання мети поставленої перед організацією пов'язані з конкуренцією та постійною мінливістю внутрішнього та зовнішнього середовищ. Наразі керівник зобов'язаний бути не тільки лідером, але і ефективним управлінцем. Для досягнення найбільш результативних економічних показників організації та підтримки сприятливого екологічної середовища в колективі, лідер повинен стати організатором самостійної роботи підлеглих, об'єднувати їх в команди де основною цінністю є співпраця, взаємоповага та здорова конкуренція, тобто проявити трансформаційні якості.

В свою чергу І. Адізес в своїй роботі «Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати» [17] відмітив, що сучасні теорії менеджменту основані на американській культурі індивідуалізму, коли весь процес управління покладено на одну особу – керівника або лідера. У такому розумінні типова американська компанія теоретично не відрізняється від радянської системи, різниця – лише в масштабі, стверджує І. Адізес [17]. Тим не менше, це протиріччя, якщо взяти до уваги розподіл «індивідуалізм-колективізм» за моделлю Хофстеде, де Україна та пост-радянські країни знаходяться ближче до колективізму щодо прийняття рішень.

В даному дослідженні ми використовуємо поняття трансформаційного лідерства так, як воно подано Б. Бассом та Б. Аволіо [4]. У своєму дослідженні автори наполягають на тому, що трансакційне лідерство важко назвати ефективним з низки причин. Використання винагороди чи покарання як основних трансакцій не передбачає розвитку підлеглих. Трансакційний лідер скоріше сфокусований на виконанні вимог обміну між ним та підлеглими [4]. Треба розуміти також, що трансформаційне лідерство, за ствердженням вчених [4], не слід протиставляти трансакційному, скоріше перше базується на другому. В той же час інші вчені

протиставляють ці два типи лідерства один одному [6, 12], і власне цей тренд існує в академічній літературі й досі.

Трансформаційне лідерство є комплексною системою чотирьох вимірів [4]:

I - ідеалізований вплив (або «харизма»). Лідер намагається виступати зразком для наслідування. Він проявляє ефективне цілепокладання та наполегливість у їхньому досягненні, несе повну відповідальність за свої дії. Демонструє віру та впевненість у бачення майбутнього фірми. Лідер розподіляють пріоритети чітко на користь організації, поділяють спільні інтереси та колективний успіх.

I – індивідуальний підхід. Підхід пов'язаний із зацікавленістю, яку проявляє лідер стосовно розвитку персональних інтересів підлеглих. Лідер дослухається до потреб, намагається створити умови аби зацікавити послідовників, делегує їм повноваження, аби стимулювати їхній професійний ріст та зміцнити впевненість у собі.

I – індивідуальна стимуляція. Лідер заохочує послідовників застосовувати креативний щодо загальноприйнятим способам виконання роботи.

I – інспайрінг або надихаюча мотивація, оптимізм та ентузіазм. Лідер генерує оптимістичну та досяжну картину майбутнього, підсилює інших у їхній вірі, вміє чітко та зрозуміло донести місію організації.

Така 4I Модель Баса-Аволіо дозволяє ототожнювати стиль лідера із вказаними параметрами та встановити «рівень» трансформаційності лідера.

Серед значущих внесків у розвиток теорії лідерства слід назвати дослідження В. Бенніса та Б. Нанус [6]. В ході якісного дослідження (інтерв'ю у 90 успішних лідерів різних сфер), було виявлено, що ефективні лідери використовують чотири стратегії:

Стратегія I «Управління увагою через бачення».

Стратегія II «Створення значення через комунікації».

Стратегія III «Управління довірою через позиціонування».

Стратегія IV «Розгортання себе через (1) позитивну самооцінку та (2) фактор Валленди».

Фактор Валленди – це система сприйняття провалів. Адже успішні лідери часто сприймають провал, як похибку, відхилення, або навіть «інший спосіб» діяльності [5]. Також фактор Валленди трактується як спосіб сприйняття власних суджень про власну ефективність не через оцінку результатів діяльності [5]. Якщо коротко, то для успішного лідерства має бути сплав між позитивною самооцінкою та оптимізмом щодо бажаного результату.

Окрему площину досліджень в сфері теорії лідерства є розрізнення конструктивного та деструктивного лідерства. Етимологічно поняття «деструктивність» походить від латинського «destructio», що означає «деструктивний розклад... на складові частини» [19] а «конструктивність» від латинського «constructivus» - побудова, який трактується як основа будь-чого [20].

С. Ейнарсен [7] використовує цю дефініцію для опису лідерів, які активно впливають на групи і їх членів відповідно до законних інтересів організації, підтримуючи і поліпшуючи цілі, завдання та стратегію організації, а також підвищуючи мотивацію, добробут і ставлення до роботи своїх послідовників [7]. На його думку, ефективним є конструктивний лідер. Такому конструктивному лідеру протиставлений деструктивний.

Б. Ашфорт згадує деструктивне лідерство як тиранію [2], Дж. Ліпман-Блумен розглядає токсичність лідерів [9, 10], Б. Теппер аналізує, яким чином образливе керівництво впливає на результати діяльності організації [13], в той час як Д. Запф та С. Ейнарсен аналізують походження та витoki булінгу на робочому місці та мобінгу [16]. В таблиці 1 наведені різні підходи до визначення деструктивного лідерства.

Як видно з таблиці 1, деструктивний лідер своїми діями може негативно впливати як на соціальну складову організації, так і на технічну. Як видно із огляду (табл.1), серед всіх проаналізованих робіт, виокремлену дефініцію «деструктивне лідерство» представив С. Ейнарсен [7], яке, до речі співзвучне із загальним визначенням

опортуністичної поведінки О. Вільямсона, який визначає таку поведінку як «хитрий спосіб вишукування власної вигоди» [15], із порушенням прав інших гравців.

Таблиця 1 - Огляд підходів до визначення деструктивного лідерства

Автор, джерело, рік	Назва деструктивного лідерства	Характеристика
Б. Ашфорт [2], 1994	«Дрібний тиран» (Pitty tyran в оригіналі) - той, хто використовує свою владу та владу гнітюче, примхливо, і, можливо, мстиво»	Самозакоханість і самоствердження; приниження підлеглих; відсутність уваги; примусове вирішення конфлікту; шокуюча ініціатива; неучасть в покаранні
Б. Теппер [13], 2000	Образливе керівництво (Abusive supervision в оригіналі) - стійкий прояв ворожості як вербальна та невербальна поведінка, за винятком фізичного контакту (визначена суб'єктивно підлеглим)	Жорстокий нагляд, відсутність поваги, грубість, ворожість, порушення організаційної етики, несправедливість тощо
Д. Запф та С. Ейнарсен [16], 2001	Буллінг та мобінг (Bullying / mobbing at work – в оригіналі) – процес ескалації конфлікту в асиметричних відносинах «жертва»-«нападник». У разі мобінгу, в якості нападника виступає група людей	Постійні напади або образливі зауваження, постійний критицизм, персональні і навіть фізичні знущання. А також словесні загрози, в яких когось критикують, кричать або принижують публічно. Поширення чуток
Дж. Ліпман-Блумен [9, 10], 2005	Токсичний лідер (Toxic leader в оригіналі) - особа, яка в силу своєї деструктивної поведінки і дисфункціональних особистих якостей або характеристик, завдає серйозної і тривалої шкоди окремій особі, групі, організації, спільноті, якими керує	Цілий набір деструктивної поведінки від недооцінювання, перекручування сенсу, маргіналізації, залякування, деморалізації та позбавлення права голосу прихильників, до «виведення з ладу, ув'язнення, тероризму, катувань або вбивств інших, включаючи членів їх оточення»
С. Ейнарсен [7], 2007	Деструктивне лідерство (Destructive leadership в оригіналі) - систематична та багаторазова поведінка лідера, що порушує законні інтереси організації, підриваючи та / або саботуючи цілі, завдання, ресурси та ефективність організації та / або мотивація, добробут чи задоволеність роботою підлеглих	Підрив мотивації, добробуту або задоволення від роботи підлеглих, не обов'язково через явно деструктивну мету (тиранічне керівництво); демонстрація антипідпорядкованої поведінки (приниження, маніпуляції, обман або домагання, одночасно із антиорганізаційною поведінкою - прогул, ухилення, шахрайство або крадіжка); виявлення уваги до добробуту підлеглих, порушуючи при цьому законні інтереси організації, підриваючи досягнення завдань і цілей (так звані, «нелояльні лідери»)

Джерело: узагальнено авторами на основі джерел [2, 7, 9, 10, 13, 16].

Дискусії про темний бік лідерства, який у самому широкому сенсі трактується як поведінка, або взаємодія, що призводить до загальних негативних організаційних результатів, ведеться із часів лорда Ектона, і останнім часом набуває широкого загалу. Кількість синонімів негативного лідерства та їх наповнення зростає. Згадаємо, що Д. Дотлих та П. Кейро в своїх роботах виділяють 11 деструкторів - особистих якостей лідерів, які можуть негативно позначитись на їх діяльності [18]:

- самонадійність (ви праві - інші помиляються);
- мелодраматичність (ви завжди намагаєтесь бути в центрі уваги);
- емоційна нестабільність (перепади вашого настрою розхитують бізнес);
- надто обережність (кожне ваше рішення – найважливіше в житті);
- підозрілість (ви зосереджені на негативних сторонах реальності);
- відчуженість (ви дистанціюєтесь або усуваєтесь);
- норавливість (правила існують, що їх порушувати);
- ексцентричність (бути не таким, як усі, просто кумедно);
- скритність (ваше мовчання – зовсім не знак згоди);
- перфекціонізм (турбота про дрібниці, коли все в цілому йде нанівець);
- прагнення догодити (головне – стати найпопулярнішим) [18].

Окремої уваги заслуговує феномен псевдотрансформаційного лідерства [3], що як свідчить дослідження, має місце, коли «лідери просувають власні інтереси, домінуючи та контролюючи їхніх послідовників. Зосереджуючись на власних інтересах, псевдо

трансформаційні лідери більше зацікавлені стати особистими кумирами, ніж... принести користь їхнім послідовникам» [3]. Одним із негативних наслідків такого лідерства Дж. Барлінг, Е. Крісті та Н. Тьорнер називають страх лідера, слухняність лідеру, залежність від лідера, прийняття образ як норми та невизначеності в роботі [3].

Таким чином, серед принципів переходу до трансформаційного лідерства мають бути перше за все уникнення будь-яких опортуністичних дій, образливого відношення, встановлення стандартів, які виключають порушення прав людини (включно із правами самого лідера). Окрім означеного, бажано впровадження ефективного тайм-менеджменту на всіх рівнях, розповсюдження позитивного ставлення до провалів, та доброзичливе ставлення до командних гравців.

Узагальнюючи результати огляду знахідок попередніх досліджень в даній сфері, можемо стверджувати, що дане питання відносно нещодавно з'явилося в дискусіях науковців та практиків, і інтенсивність таких дискусій зростає. Подальшого дослідження потребують окремі компоненти, особливості взаємодії, організаційні трансакції та фактори лідерської поведінки, яку можна ідентифікувати як деструктивну. Взагалі, і досі саме питання класифікації типів лідерства є дискусійним. Принципи трансформаційного лідерства, його ефективність та умови застосування є й досі новим полем для досліджень.

ВИСНОВКИ

В межах даного дослідження було здійснено узагальнення основних наукових підходів, які існують в науковій літературі до формування системи стилів лідерства. Було здійснено комплексне представлення компонент трансформаційного лідерства відповідно до моделі Баса-Аволіо, Бенніса-Нанус та інших. Представлено вперше в україномовній літературі фактор Валленди, яку дослідники трактують як систему прийняття провалів, і яка визначає успішність лідерства. Іншими словами, багато в чому вирішальну роль в лідерстві грає саме оптимізм щодо бажаного результату.

Застосування історичного та дедуктивного методів дозволило виокремити та співставити визначення різних типів негативного лідерства, яке можуть бути віднесені до деструктивного типу, чи так званого «темного боку» лідерства, дискусії про який останнім часом набувають гостроти. В роботі систематизовано підходи до визначення деструктивного лідерства, виокремлено напрямки подальшого дослідження типів лідерства, та представлено основні рекомендації щодо впровадження трансформаційного лідерства.

SUMMARY

Shvindina H., Balahurovska I., Bilotserkivska O., Kwilinski A. Principles of transition from destructive to transformational leadership.

Current trends in the development of organizational units, enterprises and entrepreneurship push decision-makers to find new ways to influence subordinates and teams. Researchers and scientists of the world in the process of analysis and evaluation of success and competitiveness of countries, industries, manufacturers, or certain organizations rely on the concept of leadership. They emphasize the importance of its impact on the development of a particular economic unit.

At the current stage of globalization and interpenetration of cultures, approaches to identifying and choosing an effective leader are also changing. To date, the existence of at least two types of leadership is recognized: transactional and transformational. At the same time, transformational leadership stimulates the most dynamic growth of economic indicators of the organization. The lack of empirical research to identify types of leadership in the national literature, the instability of the terms of leadership, the need for a new type of leaders at different levels in the country preconditioned this study. Particular attention is paid to the phenomenon of destructive leadership, which is recognized by researchers as a common phenomenon. However, this term is not stable, so the authors compared the terms that are close or related to the negative manifestations of leadership, proposed further areas of terminology research in this area. This article summarizes the main scientific approaches to the formation of ideas about leadership style, its destructive and constructive nature, presents the existing provisions in the academic literature, proposes the principles of transition to a culture of transformational leadership.

Keywords: leadership, transformational leadership, destructive leadership.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ардичвілі А., Кучинке К. П. Стилі керівництва та культурні цінності серед керівників та підлеглих: порівняльне дослідження чотирьох країн колишнього Радянського Союзу, Німеччини та США. *Human Resource Development International*. 2002. № 5(1). С. 99-117.
2. Ешфорт, Б. Дрібна тиранія в організаціях. *Human relations*. 1994. № 47(7). С. 755-778.
3. Барлінг Дж., Крісті А. та Тернер Н. Псевдотрансформаційне лідерство: на шляху до розробки та тестування моделі. *Journal of Business Ethics*. 2008. № 81(4). С. 851-861.
4. Басс Б.М., Аволіо Б.Дж. Розвиток трансформаційного лідерства: 1992 р. і далі. *Journal of European industrial training*. 1990. № 14, С. 21-27.
5. Бенніс В., Нанус Б. Стратегії взяти на себе відповідальність. *Leaders*, New York: Harper. Row, 1985, 2003. 260 с.
6. Берк В. Лідерство як розширення можливостей інших. *Executive power*. 1986. С. 51-77.
7. Ейнарсен С. Деструктивна лідерська поведінка: визначення та концептуальна модель. *The Leadership Quarterly*. 2007. № 18, С. 207–216.
8. Харріс А., Джонс М. Темна сторона лідерства та управління. *School Leadership & Management*. 2018. № 38(15). С. 475-477.
9. Ліпман-Блюмен Дж. Привабливість токсичних лідерів: чому послідовники рідко виходять з лап. *Ivey Business Journal*. 2005. № 69(3). С. 1-40.
10. Ліпман-Блюмен, Дж. Привабливість токсичних лідерів: чому ми йдемо за руйнівними босами і корумпованими політиками - і як ми можемо жити з ними. Oxford University Press, США, 2006.
11. Маккі Дж. Д., Еллен III Б. П., Макаллістер Ч. П., Олександр К. К. Темна сторона лідерства: систематичний огляд літератури та мета-аналіз досліджень деструктивного лідерства. *Journal of Business Research*. 2020. Доступно на <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
12. Швіндіна Г. О. Лідерство як драйвер організаційних змін. *Business and leadership*. 2017. № 1 (1). С. 74-82.
13. Теппер Б. Дж. Наслідки жорстокого нагляду. *Academy of management journal*. 2000. № 43(2). С. 178-190.
14. Таулер А. Темна сторона лідерства: як погані лідери можуть знищити організації та підірвати своїх послідовників. 2018. Доступно на <https://www.ckju.net/en/dossier/dark-side-leadership-how-bad-leaders-can-destroy-organizations-and-undermine-their-followers>
15. Вільямсон О. Е. Ринки та ієрархії, аналіз та антимонопольні наслідки. New York: Free Press, 1975.
16. Папф Д., Ейнарсен С. Булінг на робочому місці: останні тенденції в дослідженнях і практиці – вступ. *European Journal of work and organizational psychology*. 2001. № 10(4). С. 369-373.
17. Адісес, І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Київ : Наш формат, 2017.
18. Дотлих, Д., Кейро, П. Темная сторона силы: Модели поведения руководителей, которые могут стоить карьеры и бизнеса. Альпина Паблишер, 2012.
19. Словник української мови (1970-1980): в 11 тт. За ред. І. К. Білодіда, Київ : Наукова думка, Т. 2., С. 255.
20. Словник української мови (1970-1980): в 11 тт. За ред. І. К. Білодіда, Київ : Наукова думка, Т. 4., С. 266.

REFERENCES

1. Ardichvili, A., & Kuchinke, K. P. (2002). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US. *Human Resource Development International*, 5(1), 99-117.
2. Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
3. Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 851-861.
4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14, 21-27.
5. Bennis, W., & Nanus, B. (1985, 2003). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row, 260.
6. Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. *Executive power*, 51-77.
7. Einarsen S. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207–216.
8. Harris, A., & Jones, M. (2018). The dark side of leadership and management. *School Leadership & Management*, 38(15), 475-477.
9. Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
10. Lipman-Blumen, J. (2006). The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them. Oxford University Press, USA.
11. Mackey, J. D., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2020). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*. Available at <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
12. Shvindina, H. O. (2017). Leadership as a driver for organizational change. *Business and leadership*, 1 (1), 74-82.

13. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
14. Towler, A. (2018). The dark side of leadership: How bad leaders can destroy organizations and undermine their followers. Available at: <https://www.ckju.net/en/dossier/dark-side-leadership-how-bad-leaders-can-destroy-organizations-and-undermine-their-followers>
15. Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
16. Zapf, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice— an introduction. *European Journal of work and organizational psychology*, 10(4), 369-373.
17. Adizes, I. (2017). *Idealnyi kerivnyk. Chomy nym nemozhlyvo staty. [The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It]*. Kyiv: Nash format.
18. Dotlich, D., & Cairo, P. (2012). *Temnaia storona sily: Modeli povedeniia rukovoditelei, kotoryemohut soit kariery I biznesa. [Why CEOs Fail: The 11 Behaviors that Can Derail Your Climb to the Top — and How to Manage Them]*. Alpina Publisher.
19. Bilodid, I.K. (1970-1980) *Slovyk ukrainskoi movy [Dictionary of the Ukrainian language]*. (Vols.2). Kyiv: Naukova dumka [in Ukrainian].
20. Bilodid, I.K. (1970-1980) *Slovyk ukrainskoi movy [Dictionary of the Ukrainian language]*. (Vols.4). Kyiv: Naukova dumka [in Ukrainian].