

Трансформаційне лідерство лікарів

А.І. Литвак¹, В.Л. Михайленко², О.С. Комісарова³

¹Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

²Одеський національний медичний університет

³Національна медична академія післядипломної освіти імені П.Л. Шупика, м. Київ

Лідерство є сучасною концепцією управління, зокрема управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. У сучасних умовах лідерство перестало бути ознакою окремих людей. Сьогодні кожен співробітник організації має проявляти лідерство, відчувати себе лідером і бути зразком у своїй справі. Лідерство є важливою соціально-особовою компетенцією, оскільки включає як компонент соціального впливу, так і особовий ресурс, що дозволяє людині взяти на себе лідерську роль.

Трансформаційне лідерство спрямовано на формування індивідуальних стосунків між лідером і кожним послідовником окремо. Воно включає такі базові стилеві особливості поведінки лідерів, як розширення інтересів підлеглих, підтримка їх особового зростання і самоповаги, їх інтелектуальної творчої стимуляції і натхнення, спонукання виходити за межі короточасних індивідуальних інтересів, прагнення до змін, відповідних нових значущих цілей колективу.

У дослідженні брали участь 40 лікарів. Усім учасникам було запропоновано багатопрофільний опитувальник Басс–Аволіо, який дозволяє оцінити характеристики особистості щодо лідерства. Багатофакторний опитувальник лідерства складається з 21 твердження, які включають трансформаційні і транзакційні характеристики лідера. Лікарі у даному дослідженні отримали високі бали за факторами лідерства багатопрофільного опитувальника Басс–Аволіо. Разом з тим учасники дослідження продемонстрували помітний дисбаланс між трансформаційними і транзакційними ознаками лідерства і тому потребують подальшого удосконалення і навчання лідерству.

Ключові слова: лідерство, трансформаційні і транзакційні ознаки лідерства, багатопрофільний опитувальник Басс–Аволіо, лікарі.

Doctor's transformational leadership

A.I. Litvak, V.L. Mykhaylenko, O.S. Komissarova

Leadership is a current management concept, including change management which presupposes not a job level but an authority level. The current times see leadership to be not somebody's special feature. Today each employee can be a leader or have such feeling and be a role model in his/her sphere. Leadership is an important socio-personal competence because it includes both a component of social influence and a personal resource allowing a person to take on a leadership role.

Transformational leadership is directed to individual relations formed between the leader and each follower separately. It includes some leader's basic behavior features as worker's hobbies promotion, supporting and self-esteem growth, creativity stimulation, comfort zone destruction, the will to team goals changes.

The study involved 40 doctors. All participants were offered a multidisciplinary questionnaire by Bass–Avolio, which allows you to assess the characteristics of the individual in relation to leadership. This questionnaire includes 21 transformational and transactional leader's characteristics statements. Doctors have estimated leadership factors really high. Meanwhile, our doctors have demonstrated a mismatch between transformational and transactional leadership characteristics and have to continue further leadership learning.

Keywords: leadership, transformational and transactional features of leadership, multidisciplinary questionnaire Bass–Avolio, doctors.

Трансформационное лидерство врачей

А.И. Литвак, В.Л. Михайленко, О.С. Комиссарова

Лидерство является современной концепцией управления, в частности управления изменениями, для которой важен не уровень должности, а степень влияния деятельности человека. В современных условиях лидерство перестало быть признаком отдельных людей. Сегодня каждый сотрудник организации должен проявлять лидерство, чувствовать себя лидером и быть образцом в своем деле. Лидерство является важной социально-личностной компетенции, поскольку включает как компонент социального влияния, так и личный ресурс, позволяющий человеку взять на себя лидерскую роль.

Трансформационное лидерство направлено на формирование индивидуальных отношений между лидером и каждым последователем отдельно. Оно включает такие базовые стилевые особенности поведения лидеров, как расширение интересов подчиненных, поддержание их личностного роста и самоуважения, их интеллектуальной творческой стимуляции и вдохновения, побуждение выходить за пределы кратковременных индивидуальных интересов, стремление к переменам, соответствующих новых значимых целей коллектива.

В исследовании принимали участие 40 врачей. Всем участникам был предложен многофакторный опросник Басс–Аволио, позволяющий оценить характеристики личности относительно лидерства. Многофакторный опросник лидерства состоит из 21 утверждения, которые включают трансформационные и транзакционные характеристики лидера. Врачи в данном исследовании получили высокие баллы по факторам лидерства многопрофильного опросника Басс–Аволио. Вместе с тем участники исследования продемонстрировали заметный дисбаланс между трансформационными и транзакционными признаками лидерства и поэтому требуют дальнейшего совершенствования и обучения лидерству.

Ключевые слова: лидерство, трансформационные и транзакционные признаки лидерства, многофакторный опросник Басс–Аволио, врачи.

Лідерство належить до персоніфікованих форм соціального впливу. Воно об'єднує різні механізми психологічного впливу з метою найкращого досягнення результату при сумісній діяльності у групі. Лідерство є сучасною концепцією управління, зокрема управління змінами, для якого має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. У сучасних умовах лідерство перестало бути ознакою окремих людей. Сьогодні кожен співробітник організації повинен проявляти лідерство, відчувати себе лідером і бути зразком для інших у своїй справі. Лідерство – комплексне поняття, яке включає декілька складових:

пінь впливовості діяльності особи. У сучасних умовах лідерство перестало бути ознакою окремих людей. Сьогодні кожен співробітник організації повинен проявляти лідерство, відчувати себе лідером і бути зразком для інших у своїй справі. Лідерство – комплексне поняття, яке включає декілька складових:

- людські якості,
- процес, в якому «ведуть» людину,
- результат діяльності людини.

І.В. Катуніна вважає, що трансформаційне лідерство є інструментом стратегічних змін у компанії. Активна підтримка змін є запорукою успіху і разом з управлінням виступає найважливішим процесом в організації [7].

Аналіз останніх досліджень

Питанням розвитку лідерства присвячені праці та публікації Б. Басса, Д. Бернса, Р. Дафта, Є. Балабанової, Н. Гончарук, Р. Кричевського, А. Ліпенцова, О. Нестуля, Л. Пашко, Л. Скібіцької, Р. Сторожєва та інших. Однак емпіричних досліджень трансформаційного лідерства серед медичних працівників ми не зустріли.

В останні десятиліття активно розробляється і вивчається концепція трансформаційного лідерства, яка була запропонована Джоулем Бернсом (Burns, 1978). Він дає наступне формулювання цього виду лідерства, а саме – це процес, спрямований на досягнення колективних цілей шляхом взаємного використання мотивів досягнення у лідера і послідовників шляхом планування змін.

Б. Басс і Б. Аволио (Bass, Avolio, 1994) виділяють чотири компоненти поведінки трансформаційного лідера:

- 1) індивідуальний підхід,
- 2) інтелектуальна стимуляція,
- 3) мотивація, що надихає,
- 4) вплив, що ідеалізується.

На думку низки вчених (Bass, Avolio, 1996; Seltzer, Bass, 1990; Tichy, Devanna, 1986), трансформаційне лідерство є найбільш ефективним стилем лідерства, оскільки такі лідери надихають своїх послідовників, спонукають їх виходити за межі власних інтересів, допомагають усвідомити важливість поставлених цілей і досягти більш високих рівнів за ієрархією Маслоу (Bass, 1999) [9]. Б. Басс зазначив, що трансформаційне лідерство – це лідерство вищого рівня, воно має місце, коли лідер розширює інтереси підлеглих, спонукає їх до усвідомленого прийняття цілей і завдань групи, будить прагнення виходити за межі власних інтересів для блага усієї групи [6].

Річард Дафт вважає, що трансформаційне лідерство ґрунтується на особистих якостях людини. Ефективним лідерам притаманні як трансформаційні, так транзакційні характеристики. Лідери можуть навчитися використовувати ці два види впливу на своїх послідовників [3]. Дослідники виявили, що цей стиль керівництва може позитивно впливати на групу. «Результати досліджень ясно показують, що групи, очолювані трансформаційними лідерами, мають більш високий рівень продуктивності і задоволеності, ніж групи, очолювані лідерами інших типів», – вважає психолог і експерт в області лідерства, Рональд Е. Ріджіо [10]. Причина, за його думкою, криється в тому, що трансформаційні лідери вважають, що їх підлеглі можуть робити все можливе для досягнення спільної мети, надихають членів групи і дають їм все нові і нові можливості.

Е.С. Балабанова і В.Э. Демінська у своєму дослідженні трансформаційного лідерства встановили, які чинники відповідно до принципів вивчення лідерства з точки зору підлеглих більшою мірою визначають прагнення останніх вважати свого безпосереднього керівника трансформаційним лідером. Оцінювання підлеглими своїх керівників як «трансформаційних лідерів» визначаються трьома групами чинників:

- 1) особовими характеристиками підлеглих;
- 2) суб'єктивним сприйняттям, пов'язаним з трудовою діяльністю;
- 3) реальними (спостережуваними) практиками трудової діяльності.

Автори встановили, що трансформаційне лідерство – це не стільки абстрактний позитивний образ свого керівника у свідомості підлеглих, скільки відображення реальних дій керівників, існуючих реальних практик управління людськими ресурсами в компаніях. Організації, що вкладаються в навчання своїх співробітників, залучають їх до ухвалення рішень, досягнення критеріїв кар'єрного просування, створюють умови для приходу трансформаційних лідерів на посади керівників нижнього і середнього рівня. З більшою вірогідністю стануть трансформаційними лідерами ті керівники, які забезпечують своїм співробітникам винагороду, адекватну результатам їхньої роботи, можливості професійного навчання, прислухаються до їхніх ініціатив і пропозицій. Найсильнішим предиктором трансформаційного лідерства виявився чинник «ефективність і комунікативні навички як умова кар'єрного просування в організації» [1].

Ю.А. Дмитрієва і співавтори вважають, що згідно з підходом А.Г. Асмолова та основним положенням популяційної біології, стійкий розвиток співтовариства суб'єктів буде досягатися завдяки балансу двох тенденцій активності:

- пошуковій активності, спрямованій на зміну наявних параметрів функціонування;
- стабілізуючій активності, спрямованій на збереження параметрів функціонування.

До пошукової активності, спрямованої на зміну параметрів функціонування організації, були віднесені трансформаційний стиль лідерства, показники мобілізації колективу на значні зусилля і колективна ефективність. До стабілізуючої активності були віднесені транзакційний стиль, показник самоповаги і почуття власної цінності. На підставі емпіричних і глибоких досліджень автори вважають, що дисбаланс двох тенденцій активності (спрямованих або не направлених на збереження або зміна параметрів функціонування організації) може виявлятися пропонованою теоретично обґрунтованою системою психологічної діагностики стилів лідерства.

Ю.А. Дмитрієва і співавтори зазначають, що у разі мінімального прояву показників, які характеризують і пошукову, і стабілізуючу активність як структурних компонентів лідерства, менеджери розуміють причину неефективності введення інновацій в організації. Такого роду дані дають підґрунтя для ухвалення рішення про необхідність навчання менеджерів відповідним компетенціям. Для успішної інноваційної діяльності і проведення організаційних змін організації необхідно, щоб обидві тенденції інноваційної активності (рівень трансформаційного і транзакційного лідерства менеджерів) приймали рівні (краще – одночасно максимальні значення). Дисбаланс між цими структурними факторами лідерства також стає основою для ухвалення рішення про необхідність навчання менеджерів відповідним компетенціям [4].

Доведена у багатьох дослідженнях ефективність методики «Багатофакторного опитувальника лідерства» належить до англомовної культури інноваційного лідерства менеджерів і, відповідно, вимагає перевірки валідності на російськомовній вибірці. Проведене авторами емпіричне дослідження дозволяє співвідносити результати методики із зовнішнім критерієм і зробити висновок про валідність опитувальника [2]. В основі опитувальника лежить концепція трансформаційного лідерства, яка є однією з популярних концепцій і яка була досліджена в різних сферах (від сфери освіти до сфери бізнесу). Загалом трансформаційне лідерство розглядається як процес, який трансформує і людей, і організації [5].

Виділення невирішених раніше частин проблеми. Прояви трансформаційного лідерства у середовищі лікарів є мало досліджуваним явищем.

Мета дослідження: визначення рівня трансформаційного лідерства серед лікарів. Отримані результати допоможуть

Середня сума балів лікарів за факторами лідерства багатфакторного опитувальника

Фактори	Ф-1	Ф-2	Ф-3	Ф-4	Ф-5	Ф-6	Ф-7
Середня сума балів	10,0	9,6	9,0	9,4	9,1	9,2	9,3
Ранг	1	2	7	3	6	5	4

більш успішно розвивати лідерські якості людини під час навчання медичних працівників і зробити їхню діяльність більш результативною.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

У дослідженні взяли участь 40 лікарів: чоловіків – 18 (45,0%), жінок – 22 (55,0%). Середній вік учасників становив 35,9 року, що свідчить про зрілість і життєвий досвід респондентів. Усім учасникам було запропоновано багатофакторний опитувальник Басс–Аволіо, який дозволяє кожному оцінити свої індивідуальні характеристики лідера. Лідерство є важливою соціально-особовою компетенцією оскільки включає як компонент соціального впливу, так і особовий ресурс, що дозволяє людині переймати на себе лідерську роль [8, 11].

Багатфакторний опитувальник лідерства складається з 21 твердження. Оцінюючи себе особисто, кожен респондент повинен був вибрати свою оцінку тверджень, що характеризують лідерство за наступною шкалою:

- 0 – ніколи;
- 1 – зрідка;
- 2 – іноді;
- 3 – досить часто;
- 4 – завжди або дуже часто.

Під час оброблення анкети виділяли сім факторів, і бали оцінок, що відносяться до них, підсумовувалися.

Фактор 1 – вплив – включав пункти 1, 8, 15.

Фактор 2 – натхнення – включав пункти 2, 9, 16.

Фактор 3 – інтелектуальна стимуляція – включав пункти 3, 10, 18.

Фактор 4 – індивідуальний підхід – включав пункти 4, 11, 18.

Фактор 5 – мотивування – включав пункти 5, 12, 19.

Фактор 6 – управління – включав пункти 6, 13, 20.

Фактор 7 – надання самостійності підлеглим – включав пункти 7, 14, 21.

Сума балів по кожному фактору має шкалу:

– високі здібності – 9–12 балів;

– помірні здібності 5–8 балів;

– низькі здібності 0–4 бали.

Також оцінювали середню величину кожного чинника для усієї групи.

Анкета містить твердження, які відносять як до трансакційних, так і до трансформаційних характеристик лідера. Трансформаційний вплив лідера спрямований на зміну особи і поведінки своїх послідовників, він змінює їхнє мислення, цінності і примушує думати про результати, формує партнерські стосунки.

Отже, лідер виступає агентом трансформації, що відбувається як в організації, так і в кожному окремому співробітнику. За задумом авторів, чинники, які належать трансформаційним якостям, це:

Ф-1 – вплив,

Ф-2 – натхнення,

Ф-3 – інтелектуальна стимуляція,

Ф-4 – індивідуальний підхід.

Трансакційний вплив лідера концентрується на використанні заохочень і покарань, обмінюючи результат їх роботи на винагороду і заохочення, що також може впливати позитивно на загальний результат роботи. Трансакційними чинниками в анкеті є:

Ф-5 – мотивування як обмін результатів діяльності на винагороду,

Ф-6 – управління,

Ф-7 – повна самостійність і невтручання.

У дослідженні були використані методи соціологічного опитування шляхом анкетування, аналітичний, структурно-логічний підхід, методи статистичного оброблення отриманих даних шляхом розрахунку середніх величин, структурних показників, угруповання даних і метод порівняння.

Лідер – це людина, яка здатна неординарно й ефективно мислити, ухвалюючи здорові рішення в будь-якій ситуації – екстреній, буденній тощо. Проте виявити таку людину і обґрунтувати її лідерські якості не завжди просто і легко. Лідер висувається зазвичай самотужки знизу, за визнанням оточуючих його людей. Він своїми вчинками і поведінкою, своїм авторитетом викликає у людей бажання діяти і рухатись у певному напрямі за лідером.

Лікарська професія відрізняється від інших низкою особливостей, серед яких можна виділити гуманізм, доброту, вміння співчувати, необхідність додержуватись високих етичних правил, високий професіоналізм, вміння бути переконливим, вміння вести людей за собою і примушувати їх психологічно рухатись у фарватері лікаря та багато іншого. Необхідність вести за собою хворого і переконувати його у справедливості обраного лікарем напрямом терапії неодмінно потребує від лікаря володіти лідерськими компетенціями і в подальшому розвивати їх.

Лікар – це та професія, яка як вчитель, управлінець, військовий командир і деякі інші потребує володіння навичками лідера. Тому ми обрали лікарів бути групою дослідження. Результати опитування лікарів представлені у таблиці.

Ф1 – Вплив. Вказує, чи може людина сформувати довіру до себе та виступати в якості авторитету і за необхідності транслювати свої ідеї. Більшість лікарів вважають, що їх вплив серед свого оточення на роботі великий при середній оцінці групи за цим фактором у 10,0 бала. Це найвища оцінка, яку надали лікарі за всіма сьома факторами опитувальника.

Ф2 – Надихання. Вимірює ступінь, при якому людина здібна використовувати символи і образи, щоб стимулювати роботу інших, підштовхнути людей до активних дій, намагатися долати перешкоди на шляху досягнення мети. У середньому для групи за цим фактором лікарі оцінили його у 9,6 бала, тобто поставили цей фактор лідерства на друге місце після попереднього.

Ф3 – Інтелектуальна стимуляція. Це ступінь, коли людина заохочує інших до творчого пошуку та креативного підходу при вирішенні задач. Створює середовище у колективі, яке дозволяє людям проявити свої найкращі здібності та самореалізуватись. Лікарі у середньому оцінили цей фактор у своїх особистостях найменше серед усіх інших факторів лідерства у 9,0 бала. І хоча сама величина оцінки сягає високого рівня, лікарям в цьому напрямі треба постійно працювати і удосконалюватись

Ф4 – Індивідуальний підхід. Свідчить про ступінь, за якого людина проявляє зацікавленість в інших людях, наскільки вона здатна знайти індивідуальний підхід до тих, хто з ним разом працює, а також здатність вплинути на незнайомця. Цей фактор серед інших посідає третю позицію за середньою оцінкою у 9,4 бала для всієї групи лікарів.

Ф5 – Мотивування. Демонструє, в якому ступені людина викликає бажання, мотивує людей на досягнення мети, формує образ результату, визначає його критерії, чітко оговорює очікування. Лікарі оцінили цей фактор лідерства у 9,1 бала, чим поставили цей фактор у рівень здатності його ефективно використовувати у своїй діяльності на передостаннє місце. Тяжко заперечити значення цього фактора у впливі лікаря на хворого, адже лікар має мотивувати хворого до дотримання лікувального режиму, вживання ліків і дієтичних уподобань, необхідного гігієнічного режиму. І щоб цього досягнути лікар має удосконалювати свою мотиваційну практику. Адже ця здібність фахівця виступає запорукою результату лікувального процесу, одужання хворого.

Ф6 – Управління. Оцінює те, як людина управляє процесом досягнення мети, чи задовольняється вона формальними показниками, чи прагне зробити групову роботу максимально ефективною. Лікарі в середньому оцінили цей фактор лідерства у 9,2 бала, що недостатньо для лікаря як керівника ланки управління.

Ф7 – Надання самостійності. Демонструє, чи схильна людина все зробити самостійно, або чи готова правильно і ефективно організувати групову роботу для досягнення мети. Лікарі оцінили цей фактор лідерства у 9,3 бала.

Так, за всіма сьома факторами самооцінки лідерства за багатопрофільним опитувальником Басс–Аволіо лікарі надали високі оцінки за прийнятою у дослідженні шкалою, які коливалися від 9,0 до 10,0 бала, за різними окремими факторами.

Сума рейтингових місць чотирьох трансформаційних факторів (Ф1, Ф2, Ф3, Ф4) становила 13, у середньому на один фактор – 3,25 місць. Сума місць трьох транзакційних факторів (Ф5, Ф6, Ф7) становила 15, у середньому на один фактор – 5 місць. Чим менше сума, або середнє число суми

місць, тим краще. Виходить, що серед лікарів переважають трансформаційні індивідуальні риси учасників, перед транзакційними рисами, адже 3,25 помітно менше 5. У цілому у лікарів відзначається дисбаланс характеристик факторів трансформаційних і транзакційних, що тягне за собою необхідність подальшого навчання і удосконалення лікарів у питаннях лідерства і трансформаційного зокрема. Адже спеціалісти вважають, що оптимально обидва напрямки лідерських характеристик повинні мати високі оцінки і за значеннями майже не відрізнятися один від одного.

ВИСНОВКИ

Отже, лідерство є важливою соціально-особовою компетенцією, оскільки включає як компонент соціального впливу, так і особовий ресурс, що дозволяє людині переймати на себе лідерську роль. Трансформаційне лідерство спрямовано на формування індивідуальних відносин між лідером і кожним послідовником окремо. Воно включає такі базові стиліові особливості поведінки лідерів, як розширення інтересів підлеглих, підтримка їхнього особового зростання і самоповаги, їхньої інтелектуальної творчої стимуляції і натхнення, спонукання виходити за межі короточасних індивідуальних інтересів, прагнення до змін, відповідних нових значущих цілей колективу.

Лікарі у даному дослідженні надали високі оцінки за факторами лідерства багатопрофільного опитувальника Басс–Аволіо. Разом з тим вони продемонстрували помітний дисбаланс між трансформаційними і транзакційними ознаками лідерства. Адже ці характеристики мають бути рівними, а щоб це досягнути лікарі потребують подальшого удосконалення і навчання лідерству. Трансформаційне лідерство задля досягнення ефективності має бути доповнене транзакційним.

Сведения об авторах

Литвак Аким Израилевич – Кафедра гуманитарных и социально-политических наук Одесского регионального института национальной академии государственного управления при Президенте Украины, 65009, г. Одесса, ул. Генуэзская, 22. *E-mail:* akymilitvak@gmail.com

Михайленко Владимир Леонидович – Кафедра реабилитационной медицины Одесского национального медицинского университета, 65082, г. Одесса, пер. Валиховский, 2. *E-mail:* vlmikhailenko@gmail.com

Комиссарова Ольга Сергеевна – Национальная медицинская академия последипломного образования имени П.Л. Шупика, 04112, г. Киев, ул. Дорогожицкая, 9. *E-mail:* o.komis@ukr.net

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Е.С., Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик / Е.С. Балабанова, В.Э. Деминская // Российский журнал менеджмента. – 2017. – Т. 15, № 3. – С. 263–288.
2. Глухов П.С. Стили лидерства менеджеров промышленных организаций с разным уровнем инновационности / П.С. Глухов, С.В. Глухов // Вестник ЮУр.ГУ. Серия «Психология». – 2015. – Т. 8, № 3. – С. 5–10.
3. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Р.Л. Дафт [при участии П. Лейн]; [пер. с англ. А.В. Козлова; под ред. И.В. Ан-дреевой]. – М.: Эксмо, 2008. – 480 с.
4. Дмитриева Ю.А. Структура лидерства менеджеров: результаты эмпирического исследования / Ю.А. Дмитриева, В.Г. Грязева–Добшинская // Вестник ЮУр.ГУ. Серия «Психология». – 2014. – Т. 7, № 4. – С. 5–12.
5. Игропуло И.Ф. Концепции трансформационного лидерства в зарубежных исследованиях / И.Ф. Игропуло, Н.Б. Ромаева // Экономические и гуманитарные исследования регионов. – 2017. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_30798049_29527871.pdf
6. Канджеми Дж.П. Психология современного лидерства: американские исследования / Дж.П. Канджеми, К.Дж. Ковальски. – М.: Когито-Центр, 2007. – 288 с.
7. Катунина И.В. Трансформационное лидерство в управлении стратегическими изменениями на предприятиях железнодорожного транспорта. / И.В. Катунина // Вестник Сиб.АДИ. – 2014. – Вып. 2 (36). – С. 112–117.
8. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие / Д.Я. Райгородский – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2001. – 672 с.
9. Социальный и эмоциональный интеллект. От процессов к измерениям. / Под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. Институт психологии РАН; Москва; 2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.litres.ru/raznoe/socialnyy-i-emocionalnyy-intellekt-ot-processov-k-izmeneniyam/>
10. Що таке трансформаційне лідерство? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://psiukrearth.ru/vidpovid-na-zapitannya/10254-shho-take-transformacijne-liderstvo.html>
11. Bass B.M. & Avolio B.J. (1995). The multifactor leadership questionnaire leader 5x-short. Palo Alto, CA: Mind Garden.

Статья поступила в редакцию 30.05.2020