

УДК 316.462 : 338.3
DOI: 10.15673/ie.v10i2.962

Ангелов Г.В.

доктор філософії, професор
E-mail: sfpkafedra@gmail.com

Петракова Є.Р.

кандидат політичних наук, доцент
E-mail: sfpkafedra@gmail.com

Черкаський А.В.

кандидат історичних наук, доцент
кафедра соціології філософії і права
Одеська національна академія харчових технологій
вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039
E-mail: sfpkafedra@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ОСОБЛИВОСТІ КОМАНДНОГО ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА

У статті розглядаються організаційно-управлінські особливості командного лідерства у сфері виробництва, аналізуються основні теорії лідерства в сучасній науці. Головна увага приділяється тим моделям лідерства, які найбільш відповідають командній роботі. Розкриваються також основні принципи командного лідерства, які дозволяють лідерів команди сформувати і зберегти сильне почуття соціальної ідентифікації у членів команди, підвищити самоповагу і згуртованість серед них. Відмічено також, що наявність командного лідера, сформовані стосунки довіри до нього з боку інших членів команди є необхідними соціальними ознаками ефективної управлінської команди. Акцентовано також увагу на особливостях командного лідерства у сфері виробництва. В статті підкреслюється, що керівництву сучасних організацій необхідно максимально усунути усі управлінські процеси, які викликають затримки в передачі інформації або впровадженні реформ.

Ключові слова: лідерство, керівництво, управлінські команди, наділ повноваженнями, групова згуртованість, соціальна ідентифікація.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Постійні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування і розвитку сучасних організацій висувають нові вимоги до технологій організаційного управління. В умовах зниження ефективності традиційних адміністративних методів управлінського впливу різко зростає потреба в пошуку і знаходженні нових та у зміні старих управлінських ресурсів. Одним з таких ресурсів є командне лідерство, потенціал якого в сучасних умовах залишається недооціненим[1].

Проблема використання командного лідерства для досягнення організаційних цілей є однією з найбільш актуальних, враховуючи все зростаючу роль особи в системах управління, особливо - в малому і середньому бізнесі. Сучасна психологія управління доки не дає задовільної відповіді на питання, що ж таке командне лідерство, яким чином воно формується і здійснюється, як інтенсифікувати процес лідерського впливу на підлеглих, які компоненти лідерства піддаються свідомій дії, а які - ні. Між тим, практичні лідери потребують відповідей на ці питання, бо лідерський канал впливу є найбільш ефективним, і якнайкраще відповідає сучасним вимогам. У психології управління наявність лідерства, і

тих, хто його використовує - лідерів, визнається умовою життєздатності ділових організацій. Без визнаних лідерів неможливе нормальне функціонування жодної організації[6].

Командне лідерство є однією з істотних проблем психології управління. Її вирішення дозволить вийти на новий рівень в розумінні не лише цього важливого феномену організаційного життя, але і інших, пов'язаних з ним, питань. Серед них - мотивація співробітників, яка часто буває неефективною при використанні тільки адміністративних методів впливу; проблема трансформації організацій, що знаходяться на стадії вмирання(поява нової команди на чолі з лідером здатна вдихнути в неї нове життя); питання формування управлінських команд, які неефективні без системотворчої компоненти – лідерства.

Умовою вирішення цих проблем являється чітке розуміння психології командного лідерства, і того, якими параметрами характеризується процес його формування і здійснення. Необхідність вивчення феномену лідерства диктується також потребами навчання майбутніх менеджерів, підготовки і розвитку діючих управлінців. В силу цих причин вивчення проблематики командного лідерства, аналіз основних його моделей, відповідає насущним потребам теорії і практики управління.

Аналіз останніх публікацій з проблеми.

Проблема лідерства є однією зі складових професійної діяльності фахівців в умовах сьогодення. Вона знайшла певне відображення в роботах багатьох авторів (Р. Стогділ, Р. Манн, У. Беніс, А. Менгетті, Р. Черен, С. Дроттер та ін.). Представники мотиваційних теорій (Т. Митчелл, Р. Хауз, С. Еванс) також внесли значний вклад в дослідження проблеми. Вони детально розглянули питання мотивації послідовників, і зв'язок ефективності лідерства з мотивацією лідером послідовників. Помітне місце серед досліджень проблеми лідерства займають теорії обміну і трансактного аналізу. У рамках цього напрямку працювали Дж. Хоманс, Дж. Марч, Г. Саймон, Г. Келлі, К. Джорджей, Э. Берн, Д. Грені. Окремо слід вказати дослідників, що займалися розробкою проблеми стилю лідерства. В першу чергу це К. Левін, якого по праву вважають першопроходцем у вивченні стилів лідерства. Значимі дослідження проблеми проведені також Р. Лайкертом, Дж. МакГрегор, Дж. Бернсом, К. Аргірисом, П. Херсі і К. Х. Бланшаром, Р. Таннебаумом і В. Шмідтом, В. Врумом, Ф. Йеттоном і А. Яго.

У вітчизняній науці також багато робіт, присвячених окремим аспектам лідерства. Серед них можна виділити праці Б. Д. Паригина, И. П. Волкова, Р. Л. Кричевського, Ю. Синягина, Н. С. Жеребової, А. Л. Журавльова, А. А. Єршова, Г. К. Ашина, Ю. Н. Смелянова, А. В. Петрівського, Т. Т. Джамгарова і В. И. Румянцевої, С. А. Алифанова і И. Д. Ладанова, В. О. Татенко, Ф. Хміль та ін.

Незважаючи на велику кількість досліджень проблеми лідерства, вона досі залишається недостатньо вивченою. Командне лідерство, і особливо його організаційно-управлінські особливості практично не піддавалися вивченню.

Формулювання цілей дослідження. Мета цієї статті – теоретично проаналізувати організаційно-управлінські особливості командного лідерства в сфері виробництва і розробити практичні рекомендації по застосуванню різних стилів лідерства в управлінських командах.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Керівництво і лідерство є видами ролей, яким приділяється пильна увага в сучасній науці. Існує широкий діапазон дослідження керівництва-підпорядкування і лідерства-ведіння. Розглядаються такі питання, як: функції керівника і лідера, чинники і механізми висунення індивіда в позицію лідера, вплив керівництва і лідерства на різні групові процеси і феномени і так далі. На початок 1980-х рр. загальне число робіт з цієї тематики в зарубіжній науці перевищувало 7 000. [7, С.334]. Специфіка традиційного вітчизняного підходу до лідерства полягає в чіткому розділенні двох феноменів: керівництво і лідерство. Відповідно, і вивчалися ці феномени найчастіше нарізно. У зарубіжній літературі ці слова вживаються як синоніми. Однією з найбільш важливих і принципових відмінностей робіт вітчизняних авторів від зарубіжних колег є включення системи стосунків "лідер – послідовники" в ширший соціальний контекст. Наслідком такого підходу стала орієнтованість дослі-

джень на реальні групи.

Проблемі організаційного лідерства присвятили дослідження представники багатьох наукових напрямів. Першими, хто на початку двадцятого століття приділили увагу цьому феномену, були представники персоналістського підходу (Ф. Гальтон, Н. К. Михайлівський, Г. Лебон, Г. Тард). Результатом роботи дослідників стали персоналістські теорії, або теорії рис. Причиною наукової неспроможності цього підходу стало те, що його послідовникам не вдалося чітко і однозначно визначити загальний перелік "лідерських" рис; багато дослідників повністю спростували один одного.

На зміну теорії рис прийшли ситуативні теорії лідерства. Представники цього підходу (Р. Стогділ, Дж. Хэмблин, Т. Парсонс) доводили, що ситуація, що змінюється, формує лідера, а не якісь особливості, властиві йому, якості. Тобто, в різних конкретних ситуаціях групового життя виділяються окремі члени групи, які перевершують інших принаймні в якійсь одній якості, але оскільки саме ця якість виявляється необхідною в цій ситуації, людина, що володіє нею, стає лідером.

Третім напрямом на шляхи розвитку теорій лідерства стало злиття раніше протилежних підходів – персоналістського і ситуативного. В результаті виникли особово-ситуативні (системні, синтетичні) теорії. Зараз вони є найбільш поширеними. Практично усі автори погоджуються з тим, що будь-яка теорія повинна брати до уваги взаємодію між ситуацією і особою лідера, і що «управлінський стиль є частково функцією положення, частково – функцією особи» [2, С. 187].

Наступною групою теорій лідерства є мотиваційні. Представники мотиваційних теорій (Т. Митчелл, Р. Хауз, С. Еванс) доводять, що ефективність лідера залежить від його дії на мотивацію послідовників, на їх здатність до продуктивного виконання завдання, і на задоволення, що відчувається ними в процесі роботи. Помітне місце серед досліджень проблеми лідерства займають теорії обміну і трансактного аналізу. У рамках цього напрямку працювали Дж. Хоманс, Дж. Марч, Г. Саймон, Г. Келлі, К. Джорджей, Э. Берн, Д. Грені. Вони розглядають лідера як людину, що відчуває потреби і бажання своїх послідовників і пропонує їм способи їх здійснення. Тут акцент робиться на емоційній стороні процесу. Окремо слід вказати дослідників, що займалися розробкою проблеми стилю лідерства. В першу чергу це К. Левін, якого по праву вважають першопроходцем у вивченні стилів лідерства.

Одна з перших наукових розробок в області управління командами виконана Ю. В. Синягиним [1997; 2001], що вивчав особливості формування керівником управлінської команди. Під управлінською командою автором розуміється «група, що орієнтована в першу чергу на рішення організаційно-управлінських завдань керівника, забезпечує посилення його впливу на організаційну структуру і людей в цій структурі, як на явному, так і на латентному рівнях» [8, С. 25.]. Автор аналізує основні чинники

формування керівниками управлінських команд.

Серед моделей лідерства, що представляють, на наш погляд, найбільший інтерес з точки зору командного управління, необхідно назвати функціональну і трансформаційну моделі лідерства. Зупинимося на них детальніше. Так, С. Заккаро, у рамках функціонального підходу відмічає, що в певних обставинах ефективність команди може бути визначена як функція специфічних дій керівника [12]. Саме обставини, в яких знаходиться команда, підказують керівникові доцільні дії, здатні привести до успіху, і утримують його від недоцільних рішень [5, С.494].

Трансформаційне лідерство посилює мотивацію, моральний дух і продуктивність послідовників за допомогою різних механізмів. У цій моделі лідер є зразком для наслідування для його послідовників. При цьому лідер повинен виявляти слабкі і сильні сторони у своїх послідовників і ставити їм завдання, які можуть оптимізувати їх роботу. Джеймс Бернс (1978) уперше ввів поняття трансформаційного керівництва в його дослідженні політичних лідерів, але цей термін нині використовується і в організаційній психології. За словами Бернса, трансформаційне керівництво є процесом, в якому "лідери і послідовники допомагають один одному, щоб перейти до більш високих рівнів морального духу і мотивації" [10].

Таким чином, більшість традиційних моделей лідерства, розглянутих вище, припускали, що влада знаходиться в руках вищого керівництва. Але сучасний акцент на командній роботі має під собою зовсім іншу концепцію, а саме наділ повноваженнями. Ефективна та команда, яка в змозі узяти на себе відповідальність за виконання завдання і може приймати власні рішення. Завдання керівника команди в даному випадку полягає в тому, щоб полегшити ці процеси у рамках усієї організації. Але саме команда сама організовує себе так, щоб завдання виконувалися найефективніше [9, С.102].

Один з найдоступніших описів сучасного підходу до командного лідерства запропонували Катценбах і Сміт (1993), які визначили шість принципів командного лідерства.

Хороші командні лідери:

1. Зберігають і підтримують значущість і сенс призначення, цілей і підходу команди.
2. Формують відданість членів команди і віру в себе.
3. Зміцнюють різноманітність і рівень навичок в команді.
4. Управляють стосунками з тими, хто не входить в команду. Усувають перешкоди на шляху команди.
5. Створюють можливості для інших членів команди.
6. Виконують реальну роботу [11].

Ці принципи дозволяють лідерові команди сформулювати і зберегти сильне почуття соціальної ідентифікації у членів команди, підвищити самоповагу і згуртованість серед них.

Сьогодні темпи НТП обумовлюють високий динамізм в інноваційній сфері виробництва на про-

мислових підприємствах. І цей процес торкається практично усіх рівнів як оперативного, так і перспективно-стратегічного управління в реально існуючій виробничій діяльності цих підприємств. Виробничий керівник зобов'язаний бути лідером для своїх підлеглих не лише "за посадою", але і лідером в ширшому сенсі - повним лідером, що означає бути лідером "за посадою" бути лідером "по суті" стати лідером "по продуктивності управління".

Справжнє лідерство у виробничій організації - це не лише результат способів реалізації покладених на кожного виробничого керівника компетенцій, не лише результат стилю управління, який ним використовується. Не лише результат поважного ставлення до цінностей лідера його підлеглих і довіри йому, але і те, як лідер розуміє підлеглих, як піднімає їх цінність і чи прагне він насправді це робити. Це також означає, що кожен виробничий керівник вже повинен розглядатися як лідер - як конкретна складова ієрархічної моделі лідерства - керівник на основі процесного підходу, що має сучасний стиль управління, розуміє нову парадигму цього процесу і витікаючі з неї завдання, вміє декомпонувати мету організації до свого рівня і що сповідує і впроваджує нову культуру управління.

У сучасній Україні основними проблемами лідерства є економічна і політична нестабільність, корупція у сфері топ-менеджменту, слабкий розвиток демократичних принципів управління. Успіх політичної і економічної трансформації суспільства завжди залежить від якості лідерів, від їх вміння зосередитися на рішенні завдань, перш за все державного і громадського характеру. Але, удосконалюючи лідерські якості, компанії повинні пам'ятати, що сильне лідерство у поєднанні із слабким менеджментом не краще, а іноді навіть гірше, ніж слабке лідерство і сильний менеджмент. Таким чином, основна проблема - об'єднати сильне лідерство і сильний менеджмент і використати переваги кожного механізму для компенсації недоліків.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Управлінська команда як суб'єкт управління забезпечує найкращу адаптацію організації до соціальних умов, що міняються.

- Наявність командного лідера, сформовані стосунки довіри до нього з боку інших членів команди є необхідними соціальними ознаками ефективної управлінської команди.

- Командний лідер діє в команді, щоб забезпечити ясність і напрям її роботи. Керівник команди працює за її межами, забезпечуючи доступність ресурсів і встановлюючи цілі.

- Наділ повноваженнями є важливим поняттям в командній роботі. Це філософія управління, яка припускає самостійне ухвалення рішень, що стосуються роботи, членами команди.

- Принципи командного лідерства використовують основні психологічні механізми соціальної ідентифікації, заохочуючи згуртованість серед членів групи, формуючи почуття професіоналізму і колективної відповідальності.

– Керівництву сучасних організацій необхідно максимально усунути усі управлінські процеси, які викликають затримки в передачі інформації або впровадженні реформ. Командний підхід, отже, вимагає підходу делегування повноважень. Без радикальної переорієнтації традиційного стилю управління він приречений на невдачу [4, С.87].

– Ускладнення трудових функцій, необхідність швидкої адаптації в сучасних умовах вимагають формування у керівників креативного мислення і інноваційних підходів, поповнення своїх знань і умінь, в глибокому їх аналізі і творчому застосуванні в практичній діяльності [3].

Література

1. Искусство управления: [учебное пособие] / [Агеева И.Н., Котлик С.В., Савенко И.И. и др.] ; под общ. ред. проф. Егорова Б.В. и проф. Ангелова Г.В. – Одесса: КП ОГТ, 2011. – 619с.
2. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис; пер. с англ. М.: Дело, 1991. – 320с.
3. Развитие личности современного менеджера: [учебное пособие] / [Гриневецкий С.Р., Левчук В.В., Ангелов Г.В. и др.] ; под общ. ред. проф. Ангелова Г.В. и Гриневецкого С.Р. – Одесса: КП ОГТ, 2008. – 344с.
4. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики / А.М. Карякин. – Иваново: ОМТ МИБИ, 2003. – 136 с.
5. Кричевский Р.Л. Психология лидерства: [учеб. пособие] / Р.Л. Кричевский. – М.: Статут, 2007. – 542с.
6. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехники управления и сотрудничества) / И. Д. Ладанов. – М.: Элита, 1995. – 491 с.
7. Сидоренков А.В. Социальная психология малых групп / А.В. Сидоренков. – Ростов н/Д.: Феникс, 2012. – 381с.
8. Синягин Ю.В. Психологические механизмы формирования руководителем управленческой команды / Ю.В. Синягин. – М.: Радио и связь, 2001. – 250 с.
9. Хейз Ники. Успех – один на всех: основные аспекты эффективного руководства командой / Хейз Ники; пер. с англ. – Днепр: Баланс Бизнес Букс, 2005 – 240с.
10. Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
11. Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
12. Zaccaro S., Rittman A. & Maks M. Team Leadership // *TheLeadership Quarterly*. 2001. Vol. 12.

Стаття надійшла 6.04.2018

Стаття прийнята до друку 20.04.2018

Доступно в мережі Internet 7.07.2018

Ангелов Г.В.

доктор философии, профессор
E-mail: sfpkafedra@gmail.com

Петракова Е.Р.

кандидат политических наук, доцент
E-mail: sfpkafedra@gmail.com

Черкасский А.В.

кандидат исторических наук, доцент
кафедра социологии, философии и права
Одесская национальная академия харчових технологій
вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039
E-mail: sfpkafedra@gmail.com

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ КОМАНДНОГО ЛИДЕРСТВА В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА

Постоянные изменения внутренней и внешней среды функционирования и развития современных организаций выдвигают новые требования к технологиям организационного управления. В условиях снижения эффективности традиционных административных методов управленческого влияния резко возрастает потребность в поиске и нахождении новых и в изменении старых управленческих ресурсов. Одним из таких ресурсов есть командное лидерство, потенциал которого в современных условиях остается недооцененным.

Проблема использования командного лидерства для достижения организационных целей является одной из наиболее актуальных, учитывая все растущую роль личности в системах управления, особенно - в малом и среднем бизнесе. Современная психология управления пока не дает удовлетворительного ответа на вопрос, что же такое командное лидерство, каким образом оно формиру-

ется и осуществляется, как интенсифицировать процесс лидерского влияния на подчиненных, какие компоненты лидерства поддаются сознательному действию, а какие - нет.

Между тем, практические лидеры нуждаются в ответах на эти вопросы, потому что лидерский канал влияния является наиболее эффективным, и как можно лучше отвечает современным требованиям. В психологии управления наличие лидерства, и тех, кто его использует - лидеров, признается условием жизнеспособности деловых организаций. Без признанных лидеров невозможно нормальное функционирование ни одной организации.

Командное лидерство является одной из существенных проблем психологии управления. Ее решение позволит выйти на новый уровень в понимании не только этого важного феномена организационной жизни, но и других, связанных с ним, вопросов.

Среди них - мотивация сотрудников, которая часто бывает неэффективной при использовании только административных методов влияния; проблема трансформации организаций, которые находятся на стадии умирания (появление новой команды во главе с лидером способно вдохнуть в нее новую жизнь); вопрос формирования управленческих команд, которые неэффективны без системотворческого компонента - лидерства.

Условием решения этих проблем является четкое понимание психологии командного лидерства, и того, какими параметрами характеризуется процесс его формирования и осуществления. Необходимость изучения феномена лидерства диктуется также потребностями обучения будущих менеджеров, подготовки и развития действующих управленцев. В силу этих причин изучение проблематики командного лидерства, анализ основных его моделей, отвечает насущным потребностям теории и практики управления.

Angelov G.

Doctor of Philosophy, Professor
E-mail: sfpkafedra@gmail.com

Petrakova E.

Ph.D., Associate Professor
E-mail: sfpkafedra@gmail.com

Cherkassky A.

Ph.D., Associate Professor
Department of the Sociology, Philosophy and Law
Odessa National Academy of Food Technologies
Kanatna str., 112, Odesa, Ukraine, 65039
E-mail: sfpkafedra@gmail.com

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL FEATURES OF TEAM LEADERSHIP IN THE SPHERE OF PRODUCTION

The article considers the organizational and managerial features of team leadership in the sphere of production, analyzes the main theory of leadership in modern science. The main attention is paid to those models of leadership that are most responsive to teamwork. The main principles of team leadership that allow the leader of the team to form and maintain a strong sense of social identification among the team members, increase self-esteem and solidarity among them have also been revealed. It has also been noted that presence of a command leader, formed relations of trust to him from other members of the team are necessary social signs of an effective management team.

Constant changes in the internal and external environment of the functioning and development of modern organizations put forward new requirements for the technologies of organizational management. In the conditions of lowering the effectiveness of traditional administrative methods of managerial influence, there is a sharp increase in the need to find and find new ones and to change the old managerial resources. One such resource is team leadership, whose potential in today's environment remains underestimated.

The problem of using team leadership to achieve organizational goals is one of the most relevant, taking into account growing role of the person in management systems, especially in the small and medium business. Modern management psychology does not yet provide a satisfactory answer to the question of what is team leadership, how it is formed and implemented, how to intensify the process of leadership influence on the employees, which components of leadership are conscious, and which are not. Meanwhile, practical leaders need to answer these questions, because the leadership channel of influence is the most effective and best suited to modern requirements. In the management psychology, the presence of leadership, and those who use it - the leaders, is recognized as a condition for the viability of business organizations. Without recognized leaders, the normal functioning of any organization is impossible.

Team Leadership is one of the essential problems of management psychology. Its solution will allow us to reach a new level in understanding not only this important phenomenon of the organizational life, but also other issues related to it. Among them - the motivation of employees, which is often ineffective when using only administrative methods of influence; the problem of the transformation of organizations that are at the stage of dying (the emergence of a new team led by a leader can breathe new life into it); the question of the formation of management teams that are ineffective without the system-building component - leadership.

A condition for solving these problems is clear understanding of team leadership psychology and the parameters that characterize the process of its formation and implementation. The need to study the phenomenon of leadership is also dictated by the training needs of future managers, the training and development of existing managers. For these reasons, study of the problems of team leadership, analysis of its main models, corresponds to the immediate needs of theory and practice management.

Keywords : leadership, management team, empowerment, group cohesion, social identification.

References

1. Ageeva, I. N., Kotlik, S. V., & Savenko, I. I. (2011). *Iskusstvo upravleniya* (B. V. Egorov & G. V. Angelov, Eds.). Odessa: KP OGT.
2. Vudkok, M., & Frensis, D. (1991). *RaskreposchYonnyiy menedzher*. M.: Delo.
3. Grinevetskiy, S. R., Levchuk, V. V., & Angelov, G. V. (2008). *Razvitie lichnosti sovremennogo menedzhera* (G. V. Angelov & S. R. Grinevetskiy, Eds.). Odessa: KP OGT.
4. Karyakin, A. M. (2003). *Komandnaya rabota: Osnovni teori i praktiki*. Ivanovo: OMT MIBI.
5. Krichevskiy, R. L. (2007). *Psihologiya liderstva*. M.: Statut.
6. Ladanov, I. D. (1995). *Prakticheskiy menedzhment (psihotehniki upravleniya i sotrudnichestva)*. M.: Elita.
7. Sidorenkov, A. V. (2012). *Sotsialnaya psihologiya malyih grupp*. Rostov n/D.: Feniks.
8. Sinyagin, Yu. V. (2001). *Psihologicheskie mehanizmy formirovaniya rukovoditelem upravlencheskoy komandyi*. M.: Radio i svyaz.
9. Heyz, N. (2005). *Uspeh – odin na vseh: Osnovnyie aspektyi effektivnogo rukovodstva komandoy*. Dnepr: Balans Biznes Buks.
10. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
11. Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
12. Zaccaro, S., Rittman, A., & Maks, M. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12.

Received 6 April 2018

Approved 20 April 2018

Available in Internet 7.07.2018