

УДК 352/354.08:316.46](477)(045)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.1.12>

ПАРТИСИПАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО VERSUS ПАРТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ

Голубь Валерія Володимирівна,

доктор наук з державного управління, професор,

професор кафедри парламентаризму

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: 0000-0003-4790-4819

Рубан Дмитро Олександрович,

аспірант

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: 0000-0001-9724-1377

У статті доведено важливість участі громадян у процесах місцевого самоврядування та роль партисипативного лідерства у формуванні громадянської активності та розвитку суспільства. Автор визначає поняття «партисипативного лідерства», його основні характеристики та переваги над іншими управлінськими стилями керівника. Виокремлено характерні риси, які визначають партисипативного лідера. Перевагами такого лідерства, на нашу думку, є підвищена залученість співробітників, наявність простору для креативності та інновацій, відкритості працівників, застосування робітниками основних навичок, таких як вирішення проблем, критичне мислення та спілкування. Стаття висвітлює принципи демократії, моральності та професійності, що полягають в основі ефективного управління та сприяють підвищенню довіри громадян до владних структур. Заснована на актуальних дослідженнях та реальних прикладах стаття відкриває перспективи розвитку громадянського суспільства та підтримки демократичних процесів у сучасній Україні. Особливої важливості набуває розуміння партисипативного лідерства як ключового фактору в утвердженні громадянського активізму та розвитку демократичних інститутів. Діалог між представниками влади та громадськістю, спрямований на досягнення консенсусу та реалізацію спільних цілей, виступає підґрунтям стабільності та процвітання країни. Ця розвідка слугує джерелом інформації для тих, хто зацікавлений у вдосконаленні механізмів управління та сприянні активній участі громадян у формуванні майбутнього України. Здійснено наукове узагальнення досліджень щодо запровадження партисипативного лідерства в публічноуправлінській діяльності в Україні. Дослідження проводили, спираючись на наукові роботи з цієї тематики вітчизняних науковців. Партисипативний стиль управління є найкращим для ефективного функціонування місцевого самоврядування та розвитку громадянського суспільства.

Ключові слова: участь громадян, партисипативне лідерство, демократія, моральність, професійність, громадянське суспільство, місцеве самоврядування, діалог, консенсус, розвиток, стабільність, спільні цілі, активізм, механізми управління.

Golub Valeriia, Ruban Dmytro. PARTICIPATIVE LEADERSHIP VERSUS PARTICIPATIVE MANAGEMENT: CONCEPTUALIZATION CONCEPT

The article explores the importance of citizen participation in local government processes and the role of participatory leadership in shaping civic engagement and social development. The author defines the concept of «participative leadership», its main characteristics and advantages over other management styles of the manager. Particular attention is paid to the characteristic features that define a participative leader. According to the author of the article, the advantages of participative leadership are: increased involvement of employees, availability of space for creativity and innovation, openness of employees, development of basic skills among employees, such as problem solving, critical thinking and communication. The article highlights the principles of democracy, morality and professionalism that underlie good governance and contribute to increasing public trust in government. Based on current research and real-life examples, the article opens up prospects for the development of civil society and support for democratic processes in modern Ukraine. The author emphasizes the importance of understanding participatory leadership as a key factor in promoting civic activism and developing democratic institutions. Dialogue between the authorities and the civil society aimed at reaching consensus and realizing common goals

is the foundation of the country's stability and prosperity. This article serves as a source of information for those interested in improving governance mechanisms and promoting active participation of citizens in shaping the future of Ukraine. The authors carried out a scientific generalization of research on the introduction of participatory leadership in public administration in Ukraine. The study was conducted based on the scientific works of domestic scholars on this topic. The authors notes that the participatory management style is the most effective for the effective functioning of local self-government and the development of civil society.

Key words: *citizen participation, participatory leadership, democracy, morality, professionalism, civil society, local government, dialogue, consensus, development, stability, common goals, activism, governance mechanisms.*

Вступ. Період радикальних змін у суспільному житті, що спостерігається сьогодні в усіх сферах життя України, має посилити духовний вимір життя багатьох людей, заснований на вічних традиційних етичних цінностях, таких як безпека, свобода і справедливість. Тому взаємопов'язаність професійно-етичних принципів і моральних якостей нових управлінців і лідерів державного управління є досить важливим складником. Однак розподіл ресурсів, благ і впливу породжує конкуренцію, яка призводить до симпатій, антипатій та інших оцінних ставлень одних членів суспільства до інших, та спричиняє конфлікти різного ступеня напруженості.

Матеріали та методи. Тематика партисипативного управління не є новою для українського наукового простору. Його застосування в галузі освіти розкрито в праці Г. Коваль та Н. Колісниченко [7]. Використання досліджуваного підходу у вихованні лідерських якостей підлітків досліджено у роботі В. Ягодкіна та М. Гриньової [10].

У контексті публічного управління доречно виділити посібник для ОТГ «Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування» [2], виданий у межах проєкту «Usaid», де автор представив як теоретичні аспекти партисипативного управління, так і пропозиції до його впровадження у діяльності керівників ОТГ. Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами описано також у статті В. Семяновського [3].

Не менш змістовною є стаття Р. Сторожева [5], який здійснив аналіз залучення громадськості до публічної політики та здійснив узагальнення досліджень щодо запровадження партисипативного лідерства в публічно-управлінській діяльності в Україні.

Результати. Спроби розв'язання цієї проблеми вимагають вирішення конфліктів відповідно до принципів об'єктивної оцінки, неупередженості та справедливості. Встановлення справедливості та балансу між різними групами інтересів є рушійною силою для виявлення активної позиції в українському суспільстві. Зрозуміло, що моральні та професійні якості лідерів нової влади мають ґрунтуватися на гуманістичних принципах, таких як повага до кожної людини, толерантність, пацифізм, солідарність, відповідальність, самодисципліна, відсутність корупції, співчуття, милосердя, правовий

захист, прозорість, гнучкість, здатність ухвалювати справедливі рішення, а найголовніше – це готовність залучати всі зацікавлені сторони до розв'язання різноманітних суспільних проблем.

У міру демократизації різних сфер суспільного життя – правової, економічної, політичної та культурної – демократичне лідерство, яке в дійсності є партисипативним, вважають фундаментальною умовою успішного функціонування та сталого розвитку великих і малих громад [7, с. 106–108]. Участь громадян в управлінні місцевими справами є одним із важливих складників місцевого самоврядування та основою, на якій ґрунтується значний вплив на процес ухвалення рішень на місцевому рівні. Важливо трансформувати свідомість населення від споживачів суспільних благ до активних членів місцевої громади.

У цьому контексті громадянське суспільство є важливим елементом, яке надає людям альтернативний спосіб бути почутими та діяти на благо суспільства.

Участь – це досить багатосторонній процес, до якого залучаються різні зацікавлені сторони для формування комплексних і стратегічних рішень проблем. Партисипативна участь – це унікальна можливість бути почутими, бути поінформованими та організувати взаємодію, двосторонній діалог представників влади і громадськості щодо консультацій, діалогу та ухвалення рішень тощо.

Термін «партисипація» (походить від латинського participatio: «англійське participation, німецьке partizipation, французьке participation») був запропонований Л. Леві-Брюле в середині XIX століття як «участь в ухваленні рішень» (англ. participation, нім. partizipation, фр. participation). Уперше його було введено для опису основного закону «плато-логічного мислення», що в широкому розумінні означає «участь у якійсь діяльності разом з іншими людьми». Варто зазначити, що сьогодні як на міжнародному, так і на національному рівні, партисипація має широкий спектр значень та акцентів і активно використовується в наукових публікаціях про людину та суспільство, зокрема філософії, політології, психології, соціології, менеджменті, богослів'ї, мистецтвознавстві та культурології. Отже, українські терміни «участь», «співучасть» та «залучення»

вважаємо найочевиднішими, тоді як «співучасть» є досить поширеним у закордонних перекладах.

Партисипативне лідерство дослівно перекладається, як «лідерство за участі», в такому випадку партисипативне лідерство – це концепція управління, яка акцентує на активному залученні усіх учасників команди до процесу ухвалення рішень. Цей стиль керівництва сприяє створенню відкритого та сприятливого середовища, де кожен член команди має можливість висловити свої погляди, ідеї та конструктивну критику. Такий підхід сприяє більшій взаємодії, сприяє співпраці та може призвести до більш творчих рішень [13].

В основі партисипативного лідерства полягає впевненість у тому, що різноманітність перспектив та думок є джерелом інновацій та вдосконалення.

У партисипативному лідерстві керівники заохочують членів своєї команди надавати ідеї, пропозиції та відгуки, що дозволяє їм відчувати себе цінними та уповноваженими. Залучаючи працівників до ухвалення рішень, активні лідери сприяють розвитку почуття власності та відданості своїй роботі, зрештою, підвищуючи залученість та задоволення працівників.

Цей стиль керівництва сприяє культурі інклюзивності та прозорості, оскільки лідери шукають вагомої інформації з різних рівнів організації. Залучаючи співробітників до процесу ухвалення рішень, активні лідери використовують різноманітні погляди та досвід своєї команди, що призводить до більш інноваційних та ефективних рішень [12].

Партисипативне лідерство особливо ефективне в умовах складних завдань або ухвалення стратегічних рішень, які потребують урахування багатьох факторів. У таких ситуаціях різноманітність перспектив та думок дозволяє знайти оптимальні рішення та забезпечити їхню успішну реалізацію.

Партисипативні лідери – це менеджери, які формують команди та впроваджують управлінські практики, що прищеплюють і мотивують корпоративну філософію в організації [1; 3]. Фасилітативний менеджмент дозволяє підтримувати певний баланс між цілями та результатами, яких необхідно досягти, та можливостями реальних людей і тим, як вони їх досягають. Лідери, які виступають у ролі фасилітаторів, не вчать і не проповідують, а спрямовують команду у правильному напрямі.

Це не означає маніпулятивну поведінку заради особистої безпеки керівника. Така фасилітативна поведінка свідчить про готовність досягти згоди з усіма членами організації з таких важливих питань, як визначення стратегії розвитку організації. Фасилітативні функції використовують для реалізації концепцій партисипативного управління, пов'язаних з командною роботою.

Орієнтуючись на праці дослідників та власний погляд, можна виділити такі характерні риси партисипативного лідера:

1) Цінування думок, талантів та сильних рис кожного члена своєї команди. Зокрема, залучення якомога більшої кількості осіб, що працюють в організації обов'язково принесе більшу кількість і більшу різноманітність навичок, ніж авторитарний наказ одного лише керівника.

2) Відвертість. Партисипативний лідер відкритий і чесний з підлеглими, що є важливою рисою під час розгляду різних думок у групі. Він не лише прагне висловити нові ідеї, після чого ухвалює рішення за власним розсудом, а проводить відповідні сесії для реальної розробки спільної стратегії.

3) Наявність навичок фасилітації. Спілкування в межах сесій передбачає надання простору для обміну та «створення дружньої атмосфери». Своім стилем, манерою спілкування керівник повинен переконатися, що сприяє висловленню думок інших. Люди більш схильні бути чесними та відкритими у комфортному просторі, і для того, щоб цей стиль лідерства був ефективним, важливо отримати правдиві думки кожного щодо групових рішень.

4) Вміння слухати. Тобто сприймати думку кожного, побажання, погляди. Не перебивати оратора, навіть якщо виникли додаткові питання, до закінчення виступу, адже в такий спосіб можна збити людину з думок.

5) Заохочення відповідальності. Керівник не лише сприяє створенню спільного рішення, проте, якщо він сам не вирішив остаточно, то має делегувати не лише права на ухвалення рішення, але й наслідки його впровадження [11, с. 128–132; 14, с. 448–449].

Такий підхід має численні переваги як для організації, так і для її співробітників.

Передусім це підвищена залученість співробітників, адже коли працівники мають право голосу під час ухвалення рішень, вони відчують причетність і прихильність до організації. Це призводить до вищого рівня мотивації, продуктивності та задоволення. Заангажовані співробітники, швидше за все, вийдуть за межі своєї роботи, що призведе до покращення загальної продуктивності.

По-друге, завдяки великій кількості учасників ухвалення рішень створюється простір для креативності та інновацій. Коли співробітники відчують право пропонувати свої ідеї, вони стають більш готовими ризикувати та мислити нестандартно.

Коли працівники відчують, що їх цінують і їм довіряють, вони, швидше за все, позитивно сприймуть своє робоче середовище. Це призведе до більш міцних стосунків, відкритого спілкування та відчуття співпраці між членами команди. Позитивна

культура роботи сприяє вищому рівню командної роботи та загальному задоволенню її результатами.

Окрім того, залучення співробітників до ухвалення рішень дає їм можливість розвивати основні навички, такі як вирішення проблем, критичне мислення та спілкування. Це не тільки є корисним для окремих працівників, але й сприяє довготривалому успіху організації, оскільки вона підтримує коло талантів [6, с. 21-24].

Партисипативний стиль лідерства формує громадянську активність через усвідомлення власної причетності до життя суспільства та держави, що проявляється у готовності брати на себе відповідальність за вирішення численних соціальних проблем [5]. У цьому процесі особистий (людський) капітал лідера може мати значний вплив на створення соціального капіталу. У сучасному державному управлінні потрібно розуміти і визнавати важливу роль лідерів у створенні середовища, в якому можна знаходити спільну мову, підтримувати послідовність дій і таким чином завойовувати довіру громадськості.

Партисипативне управління може бути реалізоване за таких умов:

- Працівники мають право самостійно ухвалювати рішення стосовно своєї діяльності, включаючи режим роботи та вибір засобів виконання завдань.

- Працівники мають можливість долучатися до процесу ухвалення рішень щодо виконання роботи, консультуючись з керівником стосовно завдань та способів їх виконання.

- Працівникам надають право контролювати якість і кількість виконаної роботи, але вони несуть відповідальність за остаточний результат.

- Партисипативне управління передбачає активну участь працівників у раціоналізаторській діяльності, включаючи внесення пропозицій щодо вдосконалення особистої праці та роботи окремих підрозділів організації.

- Одним із напрямів реалізації партисипативного управління є надання працівникам можливості формування робочих груп із членів організації, з якими вони бажають співпрацювати.

У практиці всі ці аспекти партисипативного управління зазвичай використовують у певній комбінації, оскільки вони взаємопов'язані та доповнюють один одного [4, с. 129; 2].

Практичним застосуванням методу партисипації у вигляді місцевого самоврядування в контексті України є територіальні громади. Стаття 140 Конституції України [8] проголошує територіальні громади первинними суб'єктами місцевого самоврядування. Територіальні громади – це самоорганізовані спільноти громадян, які об'єдналися за місцем постійного проживання для задоволення своїх колективних потреб та потреб у межах закону, а також для

захисту своїх законних прав та інтересів. Ця стаття Конституції передбачає два методи, за допомогою яких територіальні громади здійснюють місцеве самоврядування: пряме та непряме право. Непрямий метод є загальним методом здійснення місцевого самоврядування в Україні і здійснюється через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи.

Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» [9] визначає декілька можливих форм безпосереднього здійснення місцевого самоврядування територіальними громадами, які є первинними суб'єктами місцевого самоврядування та основними носіями його функцій і повноважень, зокрема референдуми, збори громадян, місцеві ініціативи та органи самоорганізації населення. Дається загальне правове визначення форм безпосереднього здійснення місцевого самоврядування. Особливе місце у забезпеченні участі громадян та громад у здійсненні місцевого самоврядування посідають статuti громад. Закон не встановлює вичерпного переліку форм участі громадян та громад у місцевому самоврядуванні. Творчість місцевих громад у нашій країні та в інших країнах є прикладом різних форм участі громадян у місцевому самоврядуванні.

У сфері публічної служби партисипативне лідерство (або як пропонують у деяких працях – управління) можна розглядати з двох сторін. Традиційно – це спільна робота над кінцевим результатом усіх публічних службовців певної установи. Адже публічна служба в демократичній державі є результатом спільної роботи, звісно, не завжди звичайні працівники висувують конкретні пропозиції, а остаточне рішення підписує очільник установи (можливо із внесенням власних змін).

Більш доречно воно в межах структурних підрозділів ЦОВВ, органів місцевого самоврядування інших установ, коли керівник спільно з підлеглими створює спільні рішення поставлених завдань, які вже презентує загальному керівництву.

Іншим варіантом партисипативного лідерства в публічній службі є створення мережі, в якій би громадяни брали участь у модернізаційних процесах українського суспільства.

Оскільки публічна служба має великий вплив на життя громадян, важливо, щоб управлінські рішення відображали їхні потреби та інтереси. Наприклад, партисипативне лідерство в публічній службі може включати:

- Створення партнерств з громадським сектором. Уряд може співпрацювати з громадськими організаціями та іншими неурядовими структурами для спільного вирішення проблем та реалізації проєктів. Зокрема саме через громадські організації українці мають найбільшу змогу консультувати та впливати на рішення уряду.

– Громадські консультації та обговорення. Урядові відомства можуть проводити громадські обговорення, консультації та анкетування для залучення громадської думки до процесу ухвалення рішень щодо політики та програм.

– Прозорість та доступність інформації. Забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність уряду та процесу ухвалення рішень допомагає підвищити їхню участь та зацікавленість у публічній справі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження очевидним є той факт, що участь громадян та партисипативне лідерство є важливими складниками для ефективного функціонування місцевого самоврядування та розвитку громадянського суспільства. Зазначені принципи моральності, професійності та демократії слугують основою для

встановлення довіри між владою та громадянами, сприяючи зміцненню демократичних інститутів та забезпеченню стабільності суспільства.

Партисипативне лідерство відіграє важливу роль у формуванні активізму громадян та вирішенні соціальних проблем. Це дозволить налаштувати сприятливе середовище для розвитку громадянського суспільства та підвищення рівня демократії в нашій країні.

Отже, розвиток місцевого самоврядування та підтримка участі громадян у вирішенні справ публічного значення є важливими завданнями для будь-якої демократичної країни, зокрема України. Виконання цих завдань сприятиме зміцненню громадянського суспільства, підвищенню ефективності управління та забезпеченню сталого розвитку країни.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Грищенко І.М. Феномен лідерства в системі міського самоврядування: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 320 с.
2. Ольчак М. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. Варшава : Фонд Розвитку Місцевої Демократії, 2017. 107 с.
3. Семьяновський В. М. Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами. *Статистика України*. 2018. № 1. С. 47–51.
4. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ: «Лілея НВ». 2015. 296 с.
5. Сімакова Ю. С. Партисипативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління. URL: <http://www.drohobych.net/2010/pdf> (дата звернення: 15.05.2024)
6. Сторожев Р. Особливості партисипативного стилю управління лідера в публічноуправлінській діяльності. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 4. С. 20–27.
7. Колісниченко Н., Коваль Г. Партисипативне управління в галузі освіти: сутність, особливості, тенденції формування і реалізації. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ. 2021. Вип. 3 (84). С. 105–109.
8. Конституція України: від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР: станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> (дата звернення: 15.05.2024).
9. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР: станом на 15 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr#Text> (дата звернення: 15.05.2024).
10. Ягодкіна В., Гриньова М. Партисипативний підхід до виховання лідерських якостей підлітків. *Молодь і ринок*. 2021. № 11. С. 44–49.
11. Huang X., Iun J., Liu A., Gong Y. Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*. 2010. № 31. P. 122–143.
12. Participative Leadership Style. URL: <https://www.simplypsychology.org/participative-leadership.html> (date accessed 15.05.2024).
13. Participative Leadership: Meaning and Best Practices. URL: <https://humans.io/hr-glossary/participative-leadership> (date acces: 15.05.2024).
14. Zylfijaj K., Rexhepi L., Grubi A. K. Authoritarian Leadership VS. Participative Leadership in Organizations. *Studiorum University di Bologna. Beyond the horizon of tempus projects: theory and practice of project management*. 2014. P. 447–454.

REFERENCES:

1. Hryshchenko I.M. (2016). Fenomen liderstva v systemi miskoho samovriaduvannia: monohrafiia [The phenomenon of leadership in the system of urban self-government: a monograph]. Kyiv: NADU. 320 s. [In Ukrainian]
2. Olchak M. (2017) Partysypatyvne stratehichne planuvannia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. Posibnyk dlia obiednanykh terytorialnykh hromad [Participatory strategic planning in local self-government bodies. Guide for United Territorial Communities]. Varshava: Fond Rozvytku Mistsevoi Demokratii. 107 s. [In Ukrainian]
3. Semianovskiy V. M. (2018) Partysypatyvne upravlinnia yak model upravlinnia terytorialnymy hromadamy [Participatory management as a model of management of territorial communities]. *Statystyka Ukrainy*, No 1, P. 47–51. [In Ukrainian]
4. Serheieva L. M., Kondratieva V. P., Khromei M. Ya. (2015) Liderstvo: navch. posibn [Leadership: teaching manual]. Ivano-Frankivsk : «Lileia NV» 296 s. [In Ukrainian]
5. Simakova Yu. S. (n.d.) Partysypatyvne upravlinnia yak odyin iz naiperspektyvnishykh napriamiv u teorii ta praktytsi upravlinnia [Participatory management as one of the most promising directions in management theory and practice]. Retrieved from <http://www.drohobych.net/2010/pdf> [In Ukrainian]
6. Storozhev R. (2021) Osoblyvosti partysypatyvnoho stylu upravlinnia lidera v publichnoupravlinskii diialnosti [Peculiarities of the participative management style of the leader in public management activities]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, Tom 9. No 4, P. 20–27 [In Ukrainian]
7. Kolisnichenko N., Koval H. Partysypatyvne upravlinnia v haluzi osvity: sutnist, osoblyvosti, tendentsii formuvannia i realizatsii [Participatory management in the field of education: essence, features, trends in formation and implementation]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia : zb. nauk. pr. ORIDU*, No. 3 (84), S. 105–109 [In Ukrainian]
8. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine] vid 28.06.1996 p. № 254к/96-ВР . Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> [In Ukrainian]
9. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On the local self-government in Ukraine]: zakon Ukrainy vid 21.05.1997 p. № 280/97-ВР. Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> [In Ukrainian]
10. Yahodkina V., Hrynova M. (2021) Partysypatyvnyi pidkhid do vykhovannia liderskykh yakosti pidlitkiv [Participatory approach to education of leadership qualities of teenagers]. *Molod i rynok*, No 11, S. 44–49 [In Ukrainian]
11. Huang X., Iun J., Liu A., & Gong Y. (2010) Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, No 31. P. 122–143 [In English]
12. Participative Leadership Style (n.d.) Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/participative-leadership.html> [In English]
13. Participative Leadership: Meaning and Best Practices. (n.d.) Retrieved from <https://humans.io/hr-glossary/participative-leadership> [In English]
14. Zylfijaj K., Rexhepi L. & Grubi A. K. (2014) Authoritarian Leadership VS. Participative Leadership in Organizations. Studiorum University di Bologna. *Beyond the horizon of tempus projects: theory and practice of project management*, P. 447–454 [In English]