

Mladá veda

Young Science



Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 2, ročník 12., vydané v júni 2024

ISSN 1339-3189, EV 167/23/EPP

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Èze, Francúzsko. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

prof. Ing. Peter Adamišin, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

Mgr. Jakub Köry, PhD. (School of Mathematics & Statistics, University of Glasgow, Glasgow)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

Mgr. Monika Šavelová, PhD. (Katedra translitológie, Univerzita Konštantína Filozofa, Nitra)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

Mgr. Michal Garaj, PhD. (Katedra politických vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda, Trnava)

REDAKCIA

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

Mgr. Martin Hajduk, PhD. (Banícke múzeum, Rožňava)

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

PARTICIPATÍVNY ŠTÝL VEDENIA ĽUDÍ V PROSTREDÍ SLOVENSKEJ KULTÚRY

PARTICIPATIVE LEADERSHIP STYLE IN SLOVAK CULTURE

Christopher Danis¹

Absolvoval magisterské štúdium na Fakulte managementu UK. Pôsobí ako interný doktorand na Katedre manažmentu, kde v súčasnosti vedie semináre z predmetu Organizačné správanie a Manažment. Vo svojich výskumných aktivitách sa zameriava na oblasť vedenia ľudí a motivácie v slovenskom pracovnom prostredí. Témou jeho dizertačnej práce je Slovenská implicitná teória vedenia ľudí.

Graduated from the Faculty of Management, Comenius University Bratislava. He is a PhD candidate at the Department of Management, where he currently teaches an Organizational Behavior and Management course. In his research activities, he focuses on the area of leadership and motivation in the Slovak work environment. The topic of his dissertation thesis is Slovak implicit leadership theory.

Abstract

Leadership is a process in which the leader influences and is influenced by his or hers followers. It is a phenomenon that is complex and hard to define. Over the centuries, many authors have dealt with the subject of leadership. Today we know that one of the key aspects of a successful leader is the leadership style he or she uses in practice. Followers' preferences for leadership styles can vary from culture to culture, so it is necessary to have an overview of those styles that are accepted by members of a given culture and, on the other hand, those that are perceived as ineffective. The aim of this paper is to provide a theoretical overview of the existing knowledge about the participative leadership style and to link it with Slovak culture. Previous research suggests that this style could be considered ineffective by members of Slovak culture.

Key words: participative leadership style, Slovak culture, leadership, GLOBE

Abstrakt

Vedenie ľudí je proces, v rámci ktorého líder ovplyvňuje svojich nasledovníkov a zároveň je nimi ovplyvňovaný on sám. Jedná sa o fenomén, ktorý je komplexný a ťažko definovateľný. V priebehu storočí sa téme vedenia ľudí venovalo množstvo autorov, pričom dnes už vieme,

¹ Adresa pracoviska: Mgr. Christopher Danis, Katedra manažmentu, Fakulta managementu, Univerzita Komenského v Bratislave, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava 25
E-mail: danis38@uniba.sk

že jedným z kľúčových aspektov úspešného lídra je štýl vedenia, ktorý aplikuje v praxi. Preferencia štýlov vedenia zo strany nasledovníkov sa môže líšiť od kultúry ku kultúre, preto je potrebné mať prehľad o tých štýloch, ktoré sú akceptované príslušníkmi konkrétnej kultúry, a na druhej strane o tých, ktoré sú vnímané ako neefektívne. Cieľom tohto príspevku je poskytnúť teoretický prehľad doterajších zistení týkajúcich sa participatívneho štýlu a prepojiť ho so slovenskou kultúrou. Z doterajších výskumov vyplýva, že tento štýl by mohol byť príslušníkmi slovenskej kultúry považovaný za neefektívny.

Kľúčové slová: participatívny štýl vedenia ľudí, slovenská kultúra, vedenie ľudí, GLOBE

Úvod

Vodcovstvo je univerzálny fenomén nielen u ľudí, ale aj u mnohých druhov zvierat. Všetky skupinovo žijúce stavovce sa usporadúvajú do spoločenských vrstiev, na ktorých čele je vodca. Vytvárajú tak hierarchiu dominancie, v ktorej majú vysoko postavení samci voľnejší a lepší prístup k potrave a samiciam ako ostatní členovia skupiny. Štúdie primátov taktiež ukazujú, že vodcovia často riadia pohyb skupiny pri hľadaní potravy a úkrytu, kontrolujú dynamiku vnútorného statusu, bránia skupinu a udržiavajú skupinovú súdržnosť v interakciách s inými organizovanými skupinami (BASS, STOGDILL, 1990).

Komplexnej a ťažko definovateľnej otázke vodcovstva sa ľudia venujú už od pradávna. Konfucius, významný čínsky filozof, poukazoval pred viac ako 2500 rokmi na dôležitosť cnostného vedenia a starostlivosť lídra o svoju komunitu. Ďalej napríklad Platón – vo svojom pohľade na vedenie ľudí sa tiež zameril na vlastnosti človeka a tvrdil, že vodcovia by mali stelesňovať múdrosť. Machiavelli zas vyjadril názor, že lídri by mali mať chvályhodné cnosti a inteligenciu, aby si získali podporu ostatných ľudí (SILVA, 2016).

Neskôr, po druhej svetovej vojne, sa v literatúre začali prvýkrát objavovať behaviorálne teórie vedenia ľudí ako reakcia na teórie povahových čŕt lídra, ktoré dominovali v predchádzajúcom myslení (LAŠÁKOVÁ, 2023; SILVA, 2016). Následne sa v 50. rokoch 20. storočia vedenie ľudí začalo chápať už ako komplexný jav, v ktorom dôležitú úlohu zohráva aj kontext a nasledovníci (SILVA, 2016). Slovom Yukla: „Vodcovia ovplyvňujú svojich nasledovníkov a zároveň sú nimi ovplyvňovaní, a to buď pozitívne alebo negatívne.“ (YUKL, 2012, s. 1).

V súčasnosti sa vedenie ľudí chápe a definuje ako dynamický proces ovplyvňovania druhých, v ktorom jedna osoba usmerňuje alebo riadi správanie svojich nasledovníkov. Jedná sa o nasmerovanie, resp. zmenu správania ľudí takým spôsobom, aby bolo možné dosiahnuť vytýčené ciele. Usmerňovanie úsilia jednotlivcov v skupinách má na starosti líder, avšak v rámci vedenia ľudí sa nejedná len o jednosmerný proces. Vplyv lídra nie je bezhraničný, závisí aj od kvality vzťahov s tými, ktorých vedie. Presnejšie povedané, jedná sa o proces interakcie medzi rôznymi aktérmi (t.j. lídrami a nasledovníkmi) a prostredím (SCHYNS, RIGGIO, 2018; LAŠÁKOVÁ, 2023).

Dnes vieme, že jedným z kľúčových aspektov úspešného podnikania je štýl vedenia, ktorý sa môže v jednotlivých krajinách líšiť. Preto je potrebné mať prehľad o tých štýloch vedenia, ktoré sú akceptované príslušníkmi danej kultúry, a na druhej strane o tých, ktoré sú vnímané ako neefektívne. Výskumný projekt GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) skúma práve takéto interakcie a prepojenia medzi kultúrou a vedením

Ľudí na základe ôsmich štýlov: charizmatický/hodnotovo orientovaný, tímovo orientovaný, sebaochraňujúci, participatívny, humánne orientovaný, autonómny, etický a paternalistický (LAŠÁKOVÁ, 2023).

Vedecké štúdie sa zvyčajne zameriavajú na tie štýly, ktoré sú členmi vybranej kultúry akceptované, a teda považované za efektívne. Ja som sa pre účely tohto článku rozhodol zaujať iný prístup – zameral som sa na štýl, ktorý sa javí v slovenskej kultúre ako neefektívny. Na tému štýlov vedenia ľudí v slovenskej kultúre sa uskutočnilo len niekoľko výskumov. Účelom tohto príspevku je syntetizovať dostupnú literatúru o participatívnom vedení ľudí a integrovať existujúce výskumné zistenia tak, aby sme získali prehľad o súčasnom stave poznatkov o tomto štýle vedenia na Slovensku. Hypotézou je, že v rámci slovenskej kultúry je participatívny štýl vedenia považovaný za neefektívny.

Slovenská kultúra a jej dimenzie

Náš svet sa skladá z jednotlivcov zoskupených do skupín a komunit. Či už ide o primárnu (napr. rodina) alebo sekundárnu skupinu (napr. pracovná organizácia), každá z nich ovplyvňuje naše myslenie, správanie a hodnoty. Každá zo skupín je niečím špecifická, pričom jednou z odlišností je aj kultúra (ŠAJGALÍKOVÁ, COPUŠ, 2016).

Kultúra je fenomén, ktorý sa nedá zmeniť okamžite. Každá kultúra prešla určitým vývojom, bola ovplyvnená rôznymi faktormi, a preto má svoju vlastnú históriu. Ak uvažujeme o národnej kultúre, udalosti a skúsenosti jej príslušníkov formovali ich správanie a myslenie a vytvorili danú kultúru, ktorá sa vyznačuje hodnotovým a normatívnym systémom, ktorý ju odlišuje od iných národných kultúr. Organizačná kultúra je v skutočnosti formovaná a ovplyvňovaná kultúrou národa, v ktorom pôsobí (ŠAJGALÍKOVÁ, COPUŠ, 2016).

V oblasti kultúry a vedenia ľudí je pozoruhodným výskumným počínom projekt GLOBE, ktorý započali House a kol. (2002, 2004). V rámci tohto projektu sa študujú vzájomné vplyvy a súvislosti medzi kultúrou, vedením ľudí a dôverou. Jedným z cieľov tohto projektu je identifikovať tie štýly vedenia ľudí, ktoré členovia rôznych kultúr kolektívne vnímajú ako nasledovaniashodné a identifikovať špecifické vzorce správania lídrov, ktoré ľudia vnímajú ako neefektívne a nehodné nasledovania (HOUSE et al., 2002, 2004; LAŠÁKOVÁ, 2023).

House a kol. (2002, 2004) analyzovali kultúrne podobnosti a rozdiely v 62 krajinách a usporiadali ich do regionálnych skupín (klastrov) na základe predchádzajúcich výskumov, jazyka, geografickej polohy a historických faktov. Krajiny boli zoskupené do desiatich klastrov. Jedným z nich je východoeurópsky klaster tvorený krajinami ako Albánsko, Gruzínsko, Grécko, Maďarsko, Kazachstan, Poľsko, Rusko a Slovinsko (HOUSE et al., 2004). Niektoré krajiny však napriek svojej polohe a hodnotám kultúrne blízky tým východoeurópskym, v tomto výskume chýbali – vrátane Slovenska.

Vychádzajúc zo zistení viacerých autorov (BAKACSI et al., 2002; KOLMAN et al., 2003; HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G. J., MINKOV, 2010; PUČKO, REMIŠOVÁ, LAŠÁKOVÁ, 2013) vyplýva, že slovenská kultúra je charakteristická vysokou mierou mocenského odstupu a maskulinity, pričom sa jedná skôr o kolektivistickú kultúru, v ktorej majú jej príslušníci sklon k vyhýbaniu sa neistote. Výskumy (HOUSE et al., 2004; DORFMAN et al., 2012) naznačujú negatívnu koreláciu medzi týmito kultúrnymi dimenziami

a participatívnym štýlom vedenia ľudí, čo indikuje jeho možnú neefektívnosť v slovenskom prostredí. Na overenie tejto hypotézy, týkajúcej sa kompatibility participatívneho štýlu vedenia so slovenskou kultúrou, je však potrebný ďalší výskum.

Participatívne vedenie ľudí

Participácia v kontexte vedenia ľudí predstavuje mieru, do akej líder podporuje členov svojho tímu, aby sa aktívne zúčastňovali na rozhodovacom procese, pričom posilňuje túžbu zamestnancov zdieľať informácie a podstupovať riziká pri účasti na tvorivom úsilí organizácie. Participatívne vedenie možno teda definovať ako štýl vedenia, v rámci ktorého líder zapája do rozhodovania zamestnancov na všetkých úrovniach hierarchie, t.j. dochádza k zdieľaniu vplyvu a moci medzi vedúcim a jeho nasledovníkmi. Vo svojej podstate sa jedná o štýl, ktorý je demokratický a orientovaný na spoluprácu (SARIN, MCDERMOTT, 2003; SPREITZER, 2007).

Participatívne vedenie vytvára prostredie, pre ktoré je charakteristická vysoká miera autonómie, spolupráce a otvorenosti, čo motivuje členov tímu k inovatívnej práci. Jednotlivci sú podporovaní, aby prispievali k riešeniu problémov svojimi tvorivými nápadmi, pričom cieľom je naplno využiť ich potenciál a zvýšiť ich motiváciu, pracovnú spokojnosť, či angažovanosť (LI, LIU, LUO, 2018).

Rozhodnutiu participatívneho lídra predchádza konzultácia možných riešení s jeho nasledovníkmi. Participatívny prístup poskytuje lídrovi viac pohľadov na vec, vďaka čomu sa môže zvýšiť efektívnosť prijatého rozhodnutia. Okrem toho môže u nasledovníkov dôjsť aj k minimalizácii pocitu bezmocnosti a straty sebaúcty, čím sa znižuje aj riziko emocionálneho vyčerpania, či vyhorenia zamestnancov. (MULKI, JARAMILLO, LOCANDER, 2006).

Vzhľadom k tomu, že sa v rámci tohto štýlu rozhodnutie prijíma kolektívne, prijatie rozhodnutia môže byť pomalé a nemusí vždy viesť k efektívnemu dosiahnutiu cieľov (DALY, SPEEDY, JACKSON, 2014). Navyše, samotné zefektívnenie participácie môže byť náročné, pretože zamestnanci sa môžu obávať vyjadriť svoje názory priamo svojim nadriadeným. Medzi ďalšie nežiaduce vplyvy participatívneho vedenia možno zaradiť stres, skrývanie vedomostí a boj o moc (CHEN, TJOSVOLD, 2006).

Viacere výskumy naznačujú, že participatívne vedenie je veľmi účinné pri zvyšovaní produktivity a výkonnosti zamestnancov skrz ich aktívne zapájanie do rozhodovacieho procesu organizácie (napr. TAHIR et al., 2017; AKPOVIRORO, KADIRI, OWOTUTU, 2018; UGOANI, 2023), pričom má výrazne pozitívny vplyv na kreativitu a inovatívne pracovné správanie zamestnancov (napr. FATIMA, MAJEED, SAEED, 2017), ich pracovnú spokojnosť a celkovú výkonnosť organizácie (napr. GHAFFARI et al., 2017; MIMIASRI, IDRIS, 2019).

Uplatnenie participatívneho štýlu vedenia ľudí bolo skúmané v klinickej praxi (napr. XU, 2017), v poľnohospodárskom sektore (napr. USADOLO, 2020), či v krajinách, ako je Južná Kórea (napr. LYTHREATIS et al., 2022), Čína (napr. HUANG et al., 2006), Keňa (RANA, KA'OL, KIRUBI, 2019), kde sa preukázala jeho efektívnosť a využiteľnosť.

Z hľadiska kultúrneho prepojenia, House a kol. (2004) a Dorfman a kol. (2012) uvádzajú, že jestvuje pozitívny vzťah medzi participatívnym štýlom vedenia ľudí a dimenziami ako sú orientácia na výkon, humánnosť a rodová rovnosť. Negatívny vzťah bol zistený v súvislosti s dimenziami vyhýbanie sa neistote, vysoký mocenský odstup a asertivita (HOUSE et al., 2004;

DORFMAN et al., 2012). Zo zistení kolektívu autorov Zhang, Wang & Fleenor (2011) však vyplýva, že participatívne vedenie by mohlo byť efektívne práve v kultúrach s vysokým mocenským odstupom a preferenciou inštitucionálneho kolektivismu (ZHANG, WANG, FLEENOR, 2011).

Záver

V príspevku bol charakterizovaný participatívny štýl vedenia ľudí a jeho prínos pre organizačnú prax s prepojením na slovenskú kultúru. Zistenia rôznych autorov naznačujú, že participatívne vedenie by mohlo byť na Slovensku považované skôr za neefektívne a málo akceptované. Negatívna korelácia kultúrnych dimenzií, ktoré sú na Slovensku na vysokej úrovni, ako vyhýbanie sa neistote, vysoký mocenský odstup, či asertivita (ktorá je prepojená s maskulinitou) s týmto štýlom vedenia indikuje, že slovenská populácia môže považovať participatívny štýl za neefektívny a nehodný nasledovania. Zdá sa, že prívrženci slovenskej kultúry inklinujú skôr k autoritatívnemu riadeniu, t. j. bez zahrnutia participácie, s jasne vymedzenou hierarchiou, ktorá im poskytuje istotu a bezpečie. Na potvrdenie hypotézy, že participatívny štýl vedenia ľudí je na Slovensku neefektívny, je však potrebný ďalší výskum.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
prof. Mgr. Anna Lašáková, PhD.*

*Tento príspevok vznikol na Univerzite Komenského v Bratislave, Fakulta managementu,
v rámci projektu VEGA č. 1/0419/22.*

Použitá literatúra

1. AKPOVIRORO, Kowo Solomon, KADIRI, Bola a OWOTUTU, Sabitu Olalekan, 2018. Effect of Participative Leadership Style on Employee's Productivity. In: *International Journal of Economic Behavior (IJEB)*, 8(1), Article 1. ISSN 2069-5756.
2. BAKACSI, Gyula et al., 2002. Eastern european cluster: Tradition and transition. In: *Journal of World Business*, 37(1), s. 69–80. ISSN: 1090-9516.
3. BASS, Bernard Morris a Ralph Melvin STOGDILL, 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* [online]. New York: Simon and Schuster. ISBN 9780029015001. Dostupné z: Google Books.
4. DALY, John, SPEEDY, Sandra a JACKSON, Debra, 2014. *Leadership and Nursing: Contemporary perspectives* [online]. Elsevier Health Sciences. ISBN 9780729581530.
5. DORFMAN, Peter et al., 2012. GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. In: *Journal of World Business*, 47(4), s. 504–518. ISSN: 1090-9516.
6. FATIMA, Tasneem, MAJEED, Mehwish a SAEED, Imran, 2017. Does participative leadership promote innovative work behavior: the moderated mediation model. In: *Business & Economic Review*, 9(4), s. 139-156. ISSN 2519-1233.
7. GHAFFARI, Sara et al., 2017. The influence of respect for employees on the relationship between participative leadership and job satisfaction: A case study at Universiti Teknologi Malays. In: *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), s. 17-28. ISSN 1991-8178.
8. HOFSTEDE, Gert, HOFSTEDE Gert Jan a MINKOV, Michael, 2010. *Cultures and organizations: software of the mind: 3rd edition*. McGraw-Hill Professional. ISBN: 978-0-07-177015-6.

9. HOUSE, Robert et al., 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. In: *Journal of World Business*. 37(1), s. 3–10. ISSN 1090-9516.
10. HOUSE, Robert et al., 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. USA: SAGE Publications. ISBN 0-7619-2401-9.
11. HUANG, Xu et al., 2006. The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: The moderating role of organizational tenure. In: *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), s. 345-367. ISSN 1572-9958.
12. CHEN, Yi Feng a TJOSVOLD, Dean, 2006. Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships. In: *Journal of Management Studies*, 43(8), s. 1727–1752. ISSN 1467-6486.
13. KOLMAN, Ludek et al., 2003. Cross-cultural differences in Central Europe. In: *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), s. 76–88. ISSN 0268-3946.
14. LAŠÁKOVÁ, Anna, 2023. Vedenie ľudí. In COPUŠ, Lukáš et al., 2023. *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. ISBN 978-80-223-5635-0 (online).
15. LI, Guiquan, LIU, Haixin, a LUO, Yaxuan, 2018. Directive versus participative leadership: Dispositional antecedents and team consequences. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 91(3), s. 645–664. ISSN 2044-8325.
16. LYTHREATIS, Sophie et al., 2022. Participative leadership, ethical climate and responsible innovation perceptions: evidence from South Korea. In: *Asia Pacific Journal of Management*, s. 1-28. ISSN 1572-9958.
17. MIMIASRI, Faisal a IDRIS, Sofyan, 2019. The influence of participative leadership and teamwork on employee job satisfaction and its impact on organizational performance at the university of muhammadiyah aceh, province of aceh, indonesia. In: *International Journal of Social Science and Economic Research*, 4(7), s. 5077-5098. ISSN 2455-8834.
18. MULKI, Jay Prakash, JARAMILLO, Fernando a LOCANDER, William B., 2006. Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? In: *Journal of Business Research*, 59(12), s. 1222–1230. ISSN 0148-2963.
19. PUČKO, Danijel, REMIŠOVÁ, Anna a LAŠÁKOVÁ, Anna, 2013. Culture and Leadership Preferences in Slovakia and Slovenia: Comparative Study Based on the GLOBE Student Research. In: *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 61(4), s. 376-395. 0013-3035.
20. RANA, Rozy, KA'OL, George, a KIRUBI, Michael, 2019. Effect of participative leadership style on employee performance of coffee trading companies in Kenya. In: *Journal of Human Resource and Leadership*, 4(2), s. 29-57. ISSN 2519-9099.
21. SARIN, Shikhar a MCDERMOTT, Christopher, 2003. The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application, and Performance of Cross-functional New Product Development Teams. In: *Decision Sciences*, 34(4), s. 707–739. ISSN 1540-5915.
22. SCHYNS, Birgit a RIGGIO, Ronald E., 2018. Implicit Leadership Theories. In: *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature. s. 3198-3203. ISBN 978-3-319-20928-9.
23. SILVA, Alberto, 2016. What is Leadership? In: *Journal of Business Studies Quarterly*. 8(1), s. 1–5. ISSN 2156-8626.
24. SPREITZER, Gretchen, 2007. Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment, and peace. In: *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), s. 1077–1095. ISSN 1099-1379.
25. ŠAJGALÍKOVÁ, Helena a COPUŠ, Lukáš, 2016. Vzťah národnej kultúry a vybraných funkcií manažmentu. Ružomberok: Verbum, s. 360-369, ISBN: 978-80-561-0369-2.
26. TAHIR, Abdul Haseeb et al., 2018. Influence of instrumental and participative leadership style on job performance. In: *International Journal of Scientific Footprints*, 5(2), s. 1-8. ISSN 2277-8179.
27. UGOANI, John, 2023. Effects of Participative Leadership Behavior Outcomes on Work Performance. In: *IUP Journal of Soft Skills*, 17(2), s. 20-35. ISSN 0973-8479.
28. USADOLO, Sam Erevbenagie, 2020. The influence of participative leadership on agricultural extension officers' engagement. In: *Sage Open*, 10(3), ISSN 2158-2440.
29. YUKL, Gary, 2012. Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. In: *Academy of Management Perspectives*. 26(4), s. 66-85. ISSN 1943-4529.



30. XU, Jie-Hui, 2017. Leadership theory in clinical practice. In: *Chinese Nursing Research*, 4(4), s. 155-157. ISSN 2095-7718.
31. ZHANG, Zhen, WANG, Mo a FLEENOR, John W., 2011. Effects of participative leadership: the moderating role of cultural values. In *Academy of Management Proceedings*. (1), s. 1-6. ISSN 2151-6561.

Mladá veda

Young Science

ISSN 1339-3189