

тоталітарного режиму навіть у, здавалось би, цивілізованій (з ООН, Всесвітньою Радою миру та іншими міжнародними організаціями) другій половині ХХ століття.

Врешті-решт, післясталінський період закономірним чином розпочався системною кризою радянсько-більшовицької тоталітарної системи. Процеси демократизації після змін у партійній верхівці СРСР у 1953 р. стали знаковими і для державної етнонаціональної політики.

Таким чином, аналіз радянських практик державного управління поліетнічністю в УРСР у період повного і всеохоплюючого панування сталінського тоталітарного режиму (1930—1950 роки) засвідчує їх класово-політичну обмеженість та упередженість (на шкоду інтересам більшості етнічних спільнот), що закономірно зумовлювало догматико-суб'єктивістський характер діяльності партійно-радянських функціонерів і чиновників у цій складній і делікатній соціальній сфері. Така «директивна лінія» була хибною у самій своїй сутності і призводила до суперечливих колізій, а здебільшого – до прямих порушень прав різних соціальних верств етнічних спільнот в Україні. Ключовим чинником тут, на нашу думку, було монопольне домінування суто партійно-класового підходу до проблеми за системного ігнорування етнонаціональних факторів та особливостей. Практична діяльність державо-управлінської машини підпорядковувалась так званому ідеологічному перевихованню етнічних спільнот. І цим, по-суті, обмежувалась вся стратегія державної етнополітики сталінського режиму.

Література.

1. Енциклопедія історії України. – Т. 5. – К.: Наукова думка, 2008. – 568 с.
2. Національні відносини в Україні у ХХ ст. Збірник документів і матеріалів. – К.: Наукова думка, 1994. – 559 с.
3. Політична система для України: історичний досвід і виклики сучасності (кер. автор. кол. – С.В. Кульчицький). – К., 2008. – 988 с.
4. Остання адреса. До 60-річчя Соловецької трагедії. В 3-х томах. Т.2. Наук.-докум. вид. // СБУ. – К.: Сфера, 1998. – 286 с.
5. Україна в ХХ ст. Збірник документів і матеріалів (1900–1939) // Упоряд. А. Слюсаренко та ін. – К.: ІЗМН, 1997. – 448 с.
6. Чорна книга України. Збірник документів, архівів, матеріалів, листів, доповідей, статей, досліджень, есе / Упор., ред. Ф.Зубанича. – К.: Просвіта, 1998. – 783 с.
7. Воз'єднання українського народу в єдиній Українській Радянській державі (1939-1949 рр.). Зб. док. і матеріалів / За ред. П. Гудзенка. – К.: Держполітвидав УРСР, 1949. – 211 с.
8. Жаронь П. Польське населення у Радянському Союзі під час Другої світової війни. – Варшава: Держ. наук. видавництво, 1990 // Український історичний журнал. – 1991. – № 11. – С. 145.
9. Культурне життя в Україні. Західні землі: Документи і матеріали. – Т. 1. – 1939–1953 / Упор. Т. Галайчак та ін. – К.: Наукова думка, 1995. – 749 с.
10. Вільна Україна. – 1939. – 5 жовтня; 7 жовтня; 19 жовтня.
11. Бабій Б.М. Воз'єднання Західної України з Українською РСР. – К.: АН УРСР, 1954. – 196 с.
12. Соціалістичні перетворення в західних областях УРСР. 1939-1979. Збірник докум. і матеріалів / Відп. ред. Д.А.Яремчук. – К.: Наукова думка, 1980. – 548 с.
13. Радянська Буковина. 1940–1945. Збірник докум. і матеріалів / Кер. ред. кол. В.М. Курило. – К.: Наук. думка, 1967. – 401 с.

14. Маркус В. Приєднання Закарпатської України до Радянської України. – К.: Інтел, 1993. – 111 с.

15. Депортація: Берия докладає Сталіну // Коммунист. – 1991. – № 3. – С. 107.

16. Депортації поляків та українців: кінець 1939-початок 50-х років. До 50-річчя операції «Вісла» / Упор. Ю. Сливка. – Львів, 1998. – 132 с.

17. Евсеев И.Ф. Народные комитеты Закарпатской Украины – органы государственной власти (1944–1945). – М.: Гос. изд. юрид. лит., 1954. – 146 с.

18. Литературная газета. – 1948. – 12 нояб.

19. Україна ХХ ст.: культура, ідеологія, політика. – К., 1993. – 177 с.

УДК 353:35.088

Наталія Колісниченко

ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА У ПІДГОТОВЦІ З ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ОРІЄНТАЦІЯ НА ЕФЕКТИВНОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ЛІДЕРА

У статті розглядаються різні теорії лідерства та можливості їх використання у системі підготовки з лідерства та лідерів; обґрунтовується необхідність розвитку компетентностей регіональних лідерів. Аналізуються світові тенденції дослідження системи лідерства. Обґрунтовуються особливості підготовки лідерів у нових умовах.

Ключові слова: лідерство, лідер, централізований підхід, децентралізований підхід, підхід, оснований на рисах, ситуаційний підхід, варіантний підхід, діяльнісний підхід.

Політичні та соціально-економічні реалії сьогодення вказують на той факт, що реалізація функцій суспільного управління та політичної діяльності в сучасних кризових умовах за відсутності відповідних компетентностей є неможливою. **Лідер** може бути визначений як авторитетна особа, яка здійснює переважний вплив на інших людей з метою інтеграції їхньої діяльності для досягнення спільних цілей. Розрізняють громадських/політичних (обраних) і організаційних (призначених) лідерів. Політичне лідерство є невід'ємною складовою владної вертикалі (від центру до регіонів і на місця) і одночасно могутнім суб'єктивним джерелом політичних процесів. Політичні лідери ставлять перед собою завдання довести своє бачення проблем і їх вирішення до громадськості, володіють навичками переконувати і надихати, ініціюють зміни, тощо. Організаційне лідерство, яке іще визначається як орієнтоване на виконання завдань, управління людьми, змінами, як консервативне лідерство. Організаційні лідери як адміністратори реалізують політичні завдання, відповідають за планування, організацію праці, функціонування системи і її структур тощо.

У різних країнах по-різному вибудовуються вимоги до нового лідерства та компетентностей лідерів – це може бути позиція нейтральності чи, навпаки, активної

підготовки нового покоління лідерів (на основі виконуваних ними функцій) як на центральному, загальнодержавному рівні, так і регіональному.

На основі аналізу основних функцій лідерства обґрунтувати необхідність розвитку компетентностей його представників.

Лідерство останнім часом привертає все більшу увагу теоретиків та практиків, оскільки воно зазнає значних змін, спричинених реформуванням державного сектору, перспективами його розвитку та новим поглядом на врядування. Зокрема, досліджувалися: типи лідерів (К. Боанчард, П. Зігармі [4], Е. Пейдж, В. Райт [9], Т. Верхейн [1]); характеристики лідерів, включаючи регіональних лідерів (Б. Кроув, А. Кларк та ін. [5], О. Якубовський [2]); оточення лідерів, яке їх формує (У. Джеймс [7], В. Пусік та Н. Тічі [14]), функції лідерів (В. Врум, Х.Естон [15], П. Лаго [16]), сучасне лідерство нового століття (М. Маор [8], Г. Петерс і Дж. Пієрре [10], Р. Вілсон [17]). Натомість, проблема формування та розвитку необхідних компетенцій та компетентностей лідерів регіонального рівня залишається все ще малодослідженою.

На відміну від загальних аспектів лідерства, регіональні його особливості вивчалися недостатньо. У порівнянні із широким спектром зарубіжних досліджень, вітчизняна наука представлена небагаточисленними працями. За існуючої теоретичної й емпіричної бази слід зазначити відсутність досліджень, що відображають проблеми практики формування та розвитку представників регіонального управління. Відкритою для наукового аналізу залишається проблема формування високо-компетентного, престижного корпусу регіональних лідерів. Таким чином, зазначена проблема відноситься до числа недостатньо розроблених в науково-дослідній літературі.

Дослідження проблем лідерства спиралося на три основні традиції в теоріях лідерства: традиції невідворотності (будь-яке об'єднання людей передбачає висунення лідера); традиції характеристик, рис людини, необхідних для успішного досягнення результатів; традиції необхідності лідерства для реалізації структурних змін. Основуючись на цих традиціях, лідерство здавна було центром особливої уваги наукової думки і наукових досліджень. Багато із сучасних теорій базуються на ідеях, сформованих століття тому: дослідження конкретних прикладів (наприклад, біографії грецьких та римських лідерів, описаних Плутархом), опис ідеального лідера (наприклад, правитель-філософ у Платона), настанови для успішного лідера (Лао Цзи, Макіавелі). Останнім часом науково-теоретичні школи ведуть дослідження у двох напрямках [3, с. 291]:

- по-перше, вивчають особистісні характеристики, які відрізняють лідерів (успішних лідерів) від інших – теорії «великої людини»;
- по-друге, акцентуються на зовнішніх чинниках, які визначають поведінку лідера – ситуаційні теорії.

Обидва підходи не виключають один одного, стали основою багатьох сучасних підходів, які розвивають аналіз лідерства, трактують поведінку лідерів як динамічний (а не статичний) феномен, досліджують наслідки зовнішнього впливу, характеристики лідерів у залежності від часу та конкретної ситуації. Особливу увагу теорії надають вихованню, становленню та розвитку успішного лідерства, коли максимальний успіх є результатом того, що конкретна ситуація надала лідеру можливість продемонструвати свої характеристики (риси) і здатність (компетентності) ефективного вирішення проблем.

Отже, у лідері актуалізуються особистісні характеристики і специфічні дії, які можуть бути уродженими, а можуть набуватися під час відповідної підготовки.

Достатньо дискусійним на сьогодні залишається також питання лідерства у системі державного управління та державної служби. Останні дослідження з лідерства аналізують біографії лідерів та конкретні приклади лідерства, особливо, щодо інституційного розвитку та вдосконалення управління. По-перше, аналізуються наслідки змін традиційного управління (в якому домінували поради політичним та організаційним лідерам та процеси їх імплементації) в напрямі лідерства, яке ґрунтується на менеджменті та ширшому використанні середовища врядування – залучення зацікавлених сторін. Актуалізується значення лідерів, які ефективно управляють персоналом. По-друге, більше уваги надається дослідженню різних стилів лідерства: щодо рівня змін (інкрементальне та трансформаційне), стилю змін (консультативне та директивне), відношення до державної служби (консервативне та опікунське). По-третє, аналізуються процеси переходу від лідерства як «поведінки мандарина» до лідерства на основі навичок, яке означає, що кожен може стати лідером. Тобто, «лідера можна виховати, а необхідним навичкам навчити» [17]. Отже, лідерство стає менш ексклюзивним (закрытим), натомість, більш інклюзивним (відкритим). З цим пов'язана теорія прояву лідерства на всіх рівнях. Так, за визначенням Організації економічного співробітництва і розвитку – ОЕСР, лідерство на всіх рівнях є революційною ідеєю щодо свого потенціалу та його важливості у державній службі [6, с. 15]. Відтак, лідерство в державних органах (установах, організаціях) набуває нового виміру та передбачає розширення повноважень, пов'язаних із управлінням людськими ресурсами, особливо під час змін. У такому контексті важливо враховувати три складові, які окреслюють лідерство:

- Взаємовідносини між політиками та бюрократами;
- Визначення ролі вищого керівництва;
- Організація служби.

Щодо відносин між політиками та службовцями, існує три підходи порівняння:

- *підхід, заснований на політичній ролі*, який визначає сферу відповідальності політиків та бюрократів, а також відносну важливість внутрішніх та зовнішніх, по відношенню до управління, акторів [10];
- *підхід, заснований на політичному контролі*, який визначає нейтральність служби (Британська модель); механізм контролю за «керуючою верхівкою» шляхом контролю за призначеннями найвищого рівня та/чи політичними радниками; політизацію служби через партійну належність [9];
- *кар'єрний підхід*, який визначає спектр діяльності в аспекті кар'єрного просування – від змішаної кар'єри (Франція) до сепаративної кар'єри (англо-мовні країни) та інших типів кар'єр, які поєднують в собі характеристики попередніх.

Вище зазначалося, що розвитку лідерства надається особлива увага, особливо в період змін. Натомість його важливість все ще залежить від традицій держави, суспільних чинників, інституційних структур, масштабу реформ. Багато країн реалізують власні практики набору та виховання лідерів. Їх розвиток є більш важливим для диверсифікованих суспільств, з децентралізованою системою врядування, менш традиційним державним управлінням, інкрементальним характером реформ [10, с. 2]. Загальними є два підходи: *централізований* і *децентралізований* [11, с. 19–20]. *Централізований*

підхід передбачає процедури визначення (виявлення) та виховання лідерів на ранніх стадіях через процеси відбору, підготовки та управління кар'єрою. Цей підхід яскраво демонструє національна Школа управління Франції (ENA), а також Японія та Корея. *Децентралізований підхід* характеризується ринково-орієнтованими принципами. Сутність його демонструє Нова Зеландія.

На практиці, програми підготовки вміщують централізовані та децентралізовані елементи [8]: використання відповідних стратегій лідерства (Норвегія), функціонування закладів з розвитку лідерства (Швеція, США), виявлення високого рівня якостей лідера на початку кар'єри (Сінгапур, Велика Британія). На сьогодні все більше уваги надається розвитку основних компетенцій та компетентностей лідерів.

Для нашого дослідження інтерес представляють функції лідерства, оскільки саме підготовкою до їхнього виконання займається система підготовки з державного управління. Такими є:

Представницько-інтересів спільноти людей, на лідерство в якій претендує лідер. Це може бути як відносно невелика група людей, так і соціальна спільність – класова, етнічна, демографічна, професійна, територіальна, а також виборці певного округу чи країни в цілому. За будь-яких масштабів лідерства його складові мають вбачати у лідері виразника власних інтересів, інакше та чи інша особа лідером не стане.

Новаторська функція означає, що для того, щоб стати лідером, обійняти певну керівну посаду, претендент на лідерство має запропонувати щось нове порівняно з попереднім керівником. Лідер свідомо вносить нові, конструктивні ідеї соціального устрою.

Інтегративна функція лідерства полягає в інтеграційній стратегії запропонованої лідером програми. В ідеалі програма лідера має передбачати задоволення інтересів і потреб кожної групи населення тієї чи іншої території. Інтегративна функція спрямована на підтримку цілісності і стабільності суспільства, миру і злагоди. Підтримка соціальної цілісності суспільства неможлива без цілеспрямованих зусиль щодо згуртування всіх соціальних спільностей.

Організаторська, або прагматична, функція лідерства полягає у втіленні цілей і завдань, які стоять перед суспільством і відображені у програмі лідера в конкретні дії.

Комунікативна функція лідерства полягає в забезпеченні лідерами зв'язку як між громадськістю й органами державного управління, так і між іншими інститутами. Завдяки лідерам відбувається координація та узгодження дій усіх суб'єктів управління.

З огляду на це, виникає низка питань: «Чи можна навчити лідерству?», «Чи можна виховати лідера?». На зазначені питання відповідають численні теорії лідерства, які з'явилися у 19-20 століттях і які є своєрідним орієнтиром для тих практиків, які займаються підготовкою з лідерства.

Підхід, заснований на рисах, характеристиках людини (Т. Карлайл, В. Джеймс, С. Хук та інші). Успішний лідер є впливовим тому, що має особливі особистісні риси, такі як: домінування, розум та тон голосу [7]. При підготовці необхідно враховувати це і відбирати кандидатів з огляду на необхідний набір характеристик, природний талант, які у навчальному процесі посилюються та відновлюються. Технології підготовки із застосуванням ідей цієї теорії включають вивчення біографій відомих політиків і особистостей, метод менторства (навчання один на один), відбір кращих студентів ВНЗ

для навчання на останніх курсах за спеціальними програмами.

Ситуаційний підхід (Х. Спенсер, Дж. Хемфіл, Ф. Санфорд, А. Гоулднер та інші). Успішний лідер має силу впливу, так як він/вона покликаний задовольняти запити стосовно лідера серед своїх «послідовників» у певній ситуації. Особливості ситуації вимагають специфічних характеристик від лідера. Ситуаційний підхід актуалізує важливість змісту підготовки. При підготовці лідерів із застосуванням цього підходу враховується важливість ситуації, в якій діють лідери: діяти необхідно по-різному з огляду на різні ситуації. Специфічними навчальними технологіями є робота в малих групах з метою отримання від своїх колег реакції, практичні заняття з метою опрацювання використання конкретних аналітичних моделей для діагностування ситуації [4].

Варіантний підхід (Ф. Фієдлер, В. Врум, П. Йеттон та інші). Успішний лідер, застосовуючи елементи змагальності, наприклад, основує свою діяльність на так званому рейтингу якості лідера, з метою ефективного впливу, використовує ту чи іншу ситуацію таким чином, щоб отримати «максимальний бал» [15]. Враховуючи тип ситуації із особистісними характеристиками, варіантний підхід є поєднанням попередніх двох теорій. При підготовці, використовуючи цей підхід, необхідно розвивати навички кандидатів аналізувати основні характеристики ситуації і, базуючись на їхньому особистому «рейтингу якості лідера», формувати чи розвивати їх лідерські якості. Специфічними технологіями підготовки є робота з тестами (з виявлення особистісних характеристик та наявного рівня компетентностей) і, після опрацювання тестів, подальша робота щодо конкретних дій лідерів у конкретних ситуаціях з огляду на їх здібності та навички. При цьому їм обов'язково повідомляється, які ситуації є сприятливими для них («зростання їхнього рейтингу»), а які – ні.

Діяльнісний підхід (Б. Кроув, С. Бочнер, А. Кларк, Е. Холландер, Е. Джоунс та інші). Успішний лідер, з метою ефективного впливу, враховує очікування своїх прибічників, послідовників [5]. На відміну від попередніх теорій, які розглядають вплив лідера як продукт прояву його рис (характеристик), ситуацій, чи поєднання рис та ситуацій, діяльнісний підхід зорієнтований на процес, який сприяє ефективному впливу і зберігає його довгий час. Процес засновується на соціальній взаємодії. Лідер використовує вигоди свого статусу та впливу у результаті взаємодії, тим самим знижуючи рівень вагань у соціальній системі і надихаючи своїх прибічників та послідовників на конкретні дії. Натомість, лідери не тільки впливають на своїх прибічників та послідовників, але й знаходяться під їх впливом. Підготовка лідерів із застосуванням цього підходу складається із навчання кандидатів розглядати власний вплив як функцію реагування на запити прибічників і послідовників. Специфічні технології передбачають підготовку з питань політики, опитування громадської думки, мотивування, побудови команд.

Зазначені підходи значним чином впливають на ефективність підготовки з лідерства та лідерів. При підготовці, по-перше, застосовується теорія рис, яка розвиває ідею, що окрема особистість може змінити історію, тому розвиток природних талантів людини є перспективною стратегією підготовки. По-друге, застосування ситуаційного підходу означає, що діяльність лідера відрізняється в залежності від ситуації. По-третє, використання варіантного підходу передбачає, що ефективність діяльності лідера залежить від його налаштованості до

ситуації, тому при підготовці необхідно допомагати тим, хто навчається, виявляти власні таланти, а також недоліки. Навчання повинно орієнтувати на усвідомлення центральної ідеї цього підходу – деякі ситуації вимагають авторитарної поведінки, інші – процесу участі зацікавлених сторін [16]. По-четверте, діяльнісний підхід у підготовці примушує тих, хто навчає, робити наголос на тому, що не тільки лідери впливають на виборців, але й виборці на лідерів. У навчальній діяльності важливо вчити аналізувати сили, які впливають на лідерів при виконанні ними формальних і неформальних повноважень.

На сьогодні зростає кількість установ та курсів підготовки з лідерства та лідерів, з'являються інститути лідерства з підготовки та досліджень, організуються тематичні конференції, професійні організації видають листівки та газети, існує комп'ютерна мережа з лідерства. В Україні також створюють аналогічні заклади (наприклад, інститут лідерства у м.Києві). Регіональні та місцеві органи також реалізують навчальну діяльність для місцевих лідерів.

Традиційна система освіти і підготовки та підходи із професійного розвитку не відповідають тим вимогам, які ставляться до ефективного лідера. На думку В.Пусіка та інших [14], більшість програм із підготовки лідерів орієнтуються на бізнес-навички, натомість менше уваги приділяють питанням гуманітарним та моральним; не є інтегральними і часто є своєрідним видом допомоги у вирішенні проблем, що повторюються.

У доповіді ОЕСР з лідерства в державному секторі зазначено нові ролі високопосадовців як лідерів державного сектору [11]: агенти змін, промоутери кращої діяльності, координатори урядової політики, хоронителі цінностей державної служби. Лідери системи державного управління можуть бути важливим інструментом «перетворення колективної культури державної служби, яка останнім часом послабила свої позиції, в сильні індивідуалізовані тенденції інших змін в сфері державного управління» [13]. Зазначене підкреслює виключно вирішальну роль лідерів в управлінні процесами координації та інтеграції, ефективного розвитку територій.

Державне управління зазнає змін у контексті нових викликів: глобалізаційні виклики; запровадження бізнес-стратегій в державне; зменшення довіри (з боку громадян) до якості діяльності органів державного управління; зміна відносин між бюрократичним та політичним рівнями; зростання об'єму завдань за умов обмежених ресурсів; підвищені вимоги з боку краще інформованої та більш критично налаштованої громадськості; виклики, пов'язані з європеїзацією державного управління. Зазначені процеси змін потребують ефективного лідерства, спроможного, на основі відповідних компетентностей, визначати стратегії, досягати поставлених завдань. Розвиток зазначених компетентностей є метою навчальних програм, що пропонуються системою закладів підготовки з державного управління. Нові підходи до навчання лідерів потребують своїх досліджень з огляду на те, що система державного управління України недостатньо спрямована на розвиток лідерів.

Література.

1. Политико-административные отношения: кто стоит у власти? Под ред. Т. Верхейна. – М.: Права человека, 2001. – 510 с.
2. Якубовський О. Регіональна політико-адміністративна еліта: досвід та актуальні проблеми методології досліджень // Актуальні проблеми державного управлін-

ня: Збірник наукових праць Укр. Академії державного управління при Президенті України. Одеський філіал. – Випуск II. – Одеса: Астропринт, 1999. – С. 20.

3. Ballard E., Suedfeld P. Performance Ratings of Canadian Prime Ministers: Individual and Situational Factors / Elizabeth J. Ballard and Peter Suedfeld // *Political Psychology*. – Vol. 9. – № 2. – 1988. – P. 291–302.

4. Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D. Leadership and the One-Minute Manager / Kenneth Blanchard, Patricia and Drea Zigarmi. – New York : Morrow, 1985. – 111 p.

5. Crowe B. J., Bochner S., Clark A. W. The Effects of Subordinate Behavior on Managerial Style // *Human Relations*. – № 25. – 1972. – P. 215–237.

6. Developing public sector leadership for the 21st century. OECD Working Party Meeting. – Paris, 25–26 June, 2001 [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocument.pdf>.

7. James W. Great Men, Great Thoughts and Their Environment / William James // *Atlantic Montl.* – № 46. – 1880. – P. 441–459

8. Maor M. A Comparative Perspective on Executive Development: Trends in 11 European Countries // *Public Administration*. – № 78 (1). – 2000. – P. 135–152.

9. Page E., Wright V. Conclusion: Senior Officials in Western Europe / In Edward C. Page and Vincent Wright (eds.) *Bureaucratic Elites in West European States*. – Oxford: Oxford University Press, 1999. – P. 266–279.

10. Peters G., Pierre J. Politicians, bureaucrats, and administrative reform / Edited by B. Guy Peters and Jon Pierre. – New York: Routledge, 2001. – 231 p.

11. Public Sector Leadership for the 21st Century. – Paris: OECD, 2001 / Режим доступу: <http://www.oecd.org/dataoecd/0/34/2434104.pdf>.

12. Public sector leadership for the 21st century: executive summary. – Paris: OECD, 2000. – [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.oecd.org/dataoecd/0/34/2434104.pdf>.

13. Public sector modernization: Modernizing public employment. – Paris: OECD, 2004 / Режим доступу: <http://www.oecd.org/dataoecd/11/6/33660031.pdf>.

14. Pucik V., Tichy N. M., Barnett C. K. Globalizing management: Creating and leading the competitive organization. – New York: Wiley, 1992. – 356 p.

15. Vroom V. H., Yetton P. W. Leadership and Decision-Making. – Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973. – 233 p.

16. Vroom V., Jago P. The New Leadership: Managing Participation in Organizations / Victor H. Vroom, Arthur G. Jago – New Jersey: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988. – 244 p.

17. Wilson R. A New Civil Service. – FDA/Shareholder Conference. – 11 April, 2000. – Presentations. – 165 p.