

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА

О. О. Дармограй,
аспірант, Інститут законодавства
Верховної Ради України

Стаття присвячена аналізу основних теорій та моделей лідерства. В статті систематизовано теоретичні підходи стосовно того, що повинен знати сучасний керівник відносно лідерства і лідерів. Ціль статті — акцентувати увагу на тому фактові, що лідер-керівник повинен володіти системним мисленням і знати закони, відповідно до яких системи живуть і розвиваються. Враховуючи проаналізовані теорії і моделі лідерства, детально визначено вимоги до сучасного лідера-керівника й особлива увага акцентована на основній вимозі — системному мисленні.

The article is devoted to the analysis of the main theories and models of the leadership. The article systemizes the theoretical approaches regarding the obligatory knowledge of the manager on the leadership and leaders. The aim of the article is to concentrate the attention on the fact that the leader-manager shall have the systematic thinking and know the rules of the systems existence and development. Taking into account the analyzed theories and models of the leadership the detailed requirements to the modern leader-manager are defined. The biggest emphasis is made on the main requirement — systematic thinking.

Сьогодні однозначно можна стверджувати, що саме системне мислення дозволяє створити загальне бачення організації, адекватно оцінити ситуацію, коректно поставити задачу. Адже тільки при системному підході до управління процес може стати більшим ефективним, ніж сума ефективності його елементів. При цьому слід пам'ятати, що основний принцип системного мислення полягає в тому, що будь-який процес, об'єкт або явище розглядається як система.

Слід відзначити, що, по суті, система — це самостійна сутність, і системний погляд в даному випадку потрібний для того, щоб бачити сис-

тему в її повноті та цілісності. Слід відмітити, що головною виявляється, незважаючи ні на що, та сама — невидима, нематеріальна, не речова її частина. А це є не що інше, як сукупність відносин, що встановлюються між людьми, так чи інакше причетними до діяльності системи. Виходить, система складається не тільки з конкретної матеріальної частини, але і з абстрактної. Разом вони — неподільне ціле, як форма і зміст. Водночас, варто сьогодні особливо відмітити, що поряд з такими причинами, як зростаючий інтерес до лідерства в бізнесі, тенденція переходу до ери TQL (Total Quality Leadership: загального лідер-

ства на основі якості, при якому саме якість визначається як ключ до конкурентоздатності) і багатьох інших, можна відзначити ще і те, що лідерство саме та абстрактна категорія, про яку намагаються не говорити, але без якої, як видно, конкретна реальність неефективна і збиткова. Але повернемося до системного мислення. Найчастіше лідери, керівники, менеджери знають основні системні закони завдяки досвідові, практиці, а опис їх у лекційній формі зустрічають фразою: "Так я це все давно знав, але не знав, як сказати". І це чудово, і не треба було б ніяких теоретичних знань, якби не вимоги до лідера.

Тому, визначаючи цілі даної статті, варто вказати на необхідність визначення та характеристики закономірностей, відповідно до яких функціонують та розвиваються управлінські системи, та відповідного оволодіння лідером-керівником елементами системного мислення, що сприяє становленню його як лідера.

Досягнення даної мети, в свою чергу, обумовлює потребу в розв'язанні наступних завдань: а) дослідити й систематизувати і проаналізувати основні теоретичні висновки стосовно поняття "лідерство"; б) охарактеризувати процес становлення і визнання лідера; окремо зупинившись на вимогах до сучасного лідера-керівника й, особливо, на основній вимозі в його діяльності — системному мисленні.

Слід відзначити, що ми часто зневажаємо тим, що здається нам незначним, і особливо тим, що в більшості випадків виступає абстрактним поняттям, яке досить важко перекласти на мову практики. До таких абстрактних понять можна віднести і лідерство. Як стверджував Е. Демінг, статистичний контроль якості — це всього лише 2% забезпечення якості. А що ж тоді все інше, наскільки ефективно буде працювати система, якщо включаться всі елементи, крім лідерства? Адже відсутність лідерства зовсім не означає, що система обов'язково перестане функціонувати. Однак лідерство — це свого роду "пусковий механізм" роботи системи якості (СЯ), без якого СЯ скоріше фікція, ніж реальність. "Лідерство є необхідним для всіх компонентів системи", — відзначав Е. Демінг у передмові до книги Г.Р. Ніва [2].

Аналізуючи останні дослідження і публікації, в яких започатковано розв'язання даної проблем, варто сьогодні особливо відмітити, що насамперед важлива лідируюча роль вищого керівництва, без якої конструктивні перетворення досить уск-

ладнюються, а то і зовсім неможливі. Очевидним є той факт, що лідерство — ключовий елемент інноваційного процесу і підтримки культури якості в організації. Лідерство — це ключ, що відкриває шлях до успіху в управлінні.

Дж. Джуран акцентував увагу на тому, що лідерство вищого менеджменту — це один з восьми уроків, що засвоюють компанії — призери національної премії Малкольма Болдріджа в області якості [3]. Аналогічні погляди виражає і Т. Конті [4] у зв'язку з методами самооцінки. Відображені вони й у новій версії міжнародних стандартів ІСО серії 9000, де лідерство є одним з восьми принципів, закладених в основу цих стандартів [5]. Р. Еджмен у [6] говорить, що успіх нової, націленої на успішну діяльність організації залежить від лідерства, що створює для цього внутрішні умови.

Безсумнівно, остаточний успіх багатьох організацій буде залежати від здатності її співробітників творчо працювати разом для досягнення загальної мети. Але тут знову, таки не обійтися без лідерства, що підтримує потрібні уміння і необхідні відносини. Отже, лідерство сьогодні — це не більш, ніж визначення висоти, на яку потрібно підстрибнути [7]. Те, що менеджер, який керує поведінкою інших людей, повинний мати лідерські якості, ні в кого не викликає сумніву. В усіх передових моделях управління досить серйозно вказується на провідну роль лідерства. Насамперед, це моделі таких відомих науковців, як Е. Демінг [2, 8], Дж. Джуран [9], П. Друкер [10], Т. Конті [4] і ін. Лідерство в цьому випадку більше стосується вищого керівництва (топ-менеджменту) і в меншій — управління на місцях [7]. Але і таке бачення питання починає змінюватися. На конференції по якості в Будапешті проф. Е. Кондо відзначив: "Важливість лідерства не можна проігнорувати вищим менеджерам і менеджерам середньої ланки" [11]. П. Сенге в одному з останніх інтерв'ю відзначив, що потрібні три типи лідерів: лідер — керівник компанії або організації, лідери — менеджери, що проводять політикові компанії на місцях, і лідери — активісти з рядових співробітників організації, що постійно підтримують "вогонь у багатті" і не дають йому згаснути, поки менеджерів немає поруч [12].

Отже, лідерство виступає невід'ємним елементом системи якості, більш того, це "пусковий механізм" системи, це те, завдяки чому всі технічні елементи, концепції, принципи починають жити. Лідерство — компонент не тільки невід'ємний, але

і незамінний. Його відсутність спричинить за собою значні фінансові втрати і втрати конкурентоздатності [13].

Проводячи дослідження у вказаному напрямі, доцільно зупинитися на самому визначенні поняття "лідерство". Дозволимо собі перефразувати Вольтера і сказати, що лідерство, як любов: усі про нього говорять, але ніхто толком не знає, що це таке. Так, про лідерство написано багато книг, ще більше статей, тема лідерства розробляється психологами, соціологами, фахівцями в області менеджменту і якості, але невіршеною раніше частиною загальної проблеми є відсутність єдиної визнаної і прийнятої концепції лідерства.

Незважаючи на те, що сьогодні ми можемо зовсім ясно розуміти — ефективно лідерство просто необхідно для практики TQM (Total Quality Management), швидше за все, досить складно дати відповідь на питання про те, що конкретно ми маємо на увазі під поняттям "лідерство". Це абстрактна концепція, і проблема полягає в тому, як зробити цю абстрактну сутність конкретною і втілити її в життя [10].

Спробуємо розв'язати цю проблему. По-перше, визначимо місце лідерства в організації. Так, в першу чергу, заслуговують на увагу три концепції лідерства: у системі якості, психології і менеджменті. У декларації TQM (1998 р.), представленою Групою дослідження якості [14] (керівник — проф. Е. Ізука, Токійський університет), лідерство знаходиться у розділі компонентів TQM, а саме у підрозділі "Сутність системи менеджменту".

Е. Демінг виділяє лідерство в числі 14 пунктів філософії якості [8], де п. 7 так і звучить: "Встановіть "Лідерство". Відповідно до цього лідерство є необхідним як "метод роботи, що має за мету допомогти працівникам виконувати їхню роботу щонайкраще". Однак при цьому слід пам'ятати, що в певних теоретичних підходах лідерство визначається як невід'ємний компонент роботи команд і груп. М. Мескон зі співавторами також відносить лідерство до внутрішніх факторів організації, а точніше, до підсистеми "люди" [15].

Таким чином, характеристику понять лідерства можна знайти у філософії, йому визначене місце в системі вищого менеджменту, воно використовується і у практичній роботі на місцях. В узагальненому вигляді лідерство вимагає роботи над системами і процесами разом з людьми, що працюють всередині систем і

процесів [16].

Фактично це означає, що лідерство потрібно скрізь. Однак виникає питання: як же все-таки визначити конкретне місце лідерства? При цьому варто погодитися з підходом японських науковців: найбільш значиме лідерство — це лідерство у вищому керівництві. Разом з тим, визначаючи місце лідерства у системі вищого керівництва організації, не слід забувати, що це місце є досить умовним. Враховуючи той факт, що лідерство насамперед пов'язане з вищим керівництвом і на перший план виходить фігура лідера — керівника, то відразу виникає декілька питань: що повинен знати сучасний керівник про лідерство; які вимоги пред'являються до лідера-керівника і як такими лідерами стають?

Так, в першу чергу, на особливу увагу заслуговують знання керівником усталених понять і основних висновків з теорії лідерства, що дозволяє уникати елементарних помилок у простих речах. Протягом багатьох років лідерство активно вивчалось як вітчизняною наукою, так і за рубежом у різному контексті і на різних теоретичних підставах. При цьому варто зауважити, що у деяких випадках лідерство описується як процес, але в більшості теорій і досліджень розглядається особистість, що завоювала визнання [7].

Слід відзначити, що лідерство — багатоаспектне соціальне явище, феномен якого проявляється в будь-яких більш-менш організованих групах, що прагнуть до загальної мети [17]. При цьому варто зауважити, що дати загальне визначення лідерства досить важко. Для найбільш точного визначення поняття "лідерство" нами досліджено ряд уявлень різних авторів щодо вказаного явища, відповідно до чого зроблено наступні висновки:

— більшість авторів сходиться на тому, що лідерство — це теорія або концепція, у якій насамперед описуються відносини між лідером і послідовниками або членами групи (команди), відповідно до якої стає зрозумілим: якщо є лідер, повинні бути і послідовники;

— вказується, що лідер займає своє положення або в результаті більш ефективної діяльності, або він має здатність певним чином впливати на членів групи завдяки властивим йому особистісним якостям або в результаті сформованої ситуації;

— відзначається, що взаємодія між лідером і іншими членами групи виникає заради вирішення загальних проблем або досягнення загальних цілей. Причому групова діяльність здійснюється членами групи добро-

вільно, оскільки для лідера немає потреби застосовувати владу;

— деякі дослідники вказують, що лідерство веде до соціальних змін й, у кінцевому результаті, до розвитку суспільства [1, 17].

Враховуючи проаналізовані нами теоретичні конструкції теорії лідерства, зупинимося на тому висновкові, що лідерство це — реалізація оптимальної, у деякому змісті, системи внутрігрупової взаємодії (взаємодії між членами групи), спрямованої на досягнення загальногрупових цілей. Відповідно, на протікання даної діяльності і її результат можуть впливати здатність лідера вирішити завдання ситуаційного аналізу й адекватності його дій у даній ситуації.

Якщо ж лідером керує його мрія і віра в правоту своєї справи, то чим корисне лідерство для команди (групи)? Крім перерахованих моментів, проф. Е. Кондо [10] відзначає ще 11 позитивних обставин для команди.

1. Відповідальність за роботу наповнюється змістом і включається цикл безперервного вдосконалювання Шухарта — Демінга.

2. Поліпшується спілкування всередині команди, покращуються міжособистісні відносини.

3. Виявляються приховані таланти членів команди і розкриваються їхні людські якості.

4. Структура команди трансформується з простої конфігурації "лідер — член команди" у складну багаторівневу систему. Це перетворює жорстку, нездатну до адаптації структуру в гнучку, що дозволяє співробітникам діяти відповідно до ситуації. А це, у свою чергу, робить командну роботу надійною, дозволяючи співробітникам швидко реагувати на будь-яку кризу.

5. Члени групи пробують себе у прояві ініціативи й у самостійній роботі.

6. Неясні цілі прояснюються і перетворюються в конкретні загальні цілі.

7. Після того, як усі члени групи приймуть загальні цілі, рішення про розподіл ролей по їх досягненню приймаються легко.

8. Число можливих шляхів досягнення цілей зростає, що дозволяє всім членам групи виявити свої здібності.

9. Можливості лідера підсилюють і підтримують можливості всіх членів групи.

10. Усі "потужності" членів групи розширюються і підсилюються.

11. Індивідуальність членів групи не придушується, а навпаки, цілком розкривається в процесі досягнення загальних групових цілей. Серед

членів групи виникає особливий вид співробітництва, відповідно до якого відносини будуються на взаємовигідній основі.

З метою більш деталізованого аналізу визначеної проблеми підсумуємо основні висновки досліджень, у ході яких був розроблений ряд теорій лідерства, серед яких найбільш відомі такі як теорія особистісних якостей, поведінковий підхід і ситуаційна теорія лідерства.

Кожна з теорій "закривала" частину загальної проблеми, але не вирішувала її цілком. При цьому варто відзначити, що жодна з теорій не була до кінця прийнята, усі вони зазнавали критики, але, всі вони так чи інакше використовувалися і використовуються в практиці. На сьогоднішній день немає єдиної теорії (або підходу), що поєднувала б усі дослідження і відображала загальне бачення теоретиками і практиками феномену лідерства і фігури лідера. Так, в першу чергу, заслуговують на увагу наступні висновки, що роблять дослідники:

— немає стандартного набору якостей, що був би властивий саме лідерам, на відміну від інших людей. У різних ситуаціях ефективні керівники проявляють різні особистісні якості [7]. Структура особистісних якостей керівника повинна співвідноситися з особистими якостями, діяльністю і задачами його підлеглих [1];

— можна виділити, дотримуючись базових робіт К. Левіна, три стилі керівництва, або лідерства, — диктаторський, демократичний і ліберальний — і їхні різні поєднання [15], а також два вектори орієнтації лідера: лідер може бути орієнтований на відносини з підлеглими — "орієнтація на людину" або на результат — "орієнтація на результат/задачу". У зв'язку з цим, ефективність конкретного стилю лідера залежить від конкретної ситуації і потрібний ситуаційний підхід до керівництва;

— вектор орієнтації є динамічним і змінює напрям у залежності від ситуації в групі: у ситуаціях, досить сприятливих або несприятливих для групи, лідер, орієнтований на задачу, досягає значно більших результатів, ніж лідер, орієнтований на людей. Лідерство, орієнтоване на людей, є найбільш прийнятним в помірковано сприятливих ситуаціях [15]. Але більш ефективні керівники орієнтовані, насамперед, на роботу з людиною, ніж на результат [1, 15]. Оскільки врахування людського фактора має провідне значення, "управління домагається успіхів або зазнає невдачі в тій пропорції, у якій воно беззастережно приймається групою як влада або лідер" [1];

— керівників можна навчати методам ефективного лідерства;

— найбільш ефективні лідери здатні нести відповідальність за свою поведінку, бажують досягти поставленої мети, а також мають освіту і досвід у відношенні конкретної задачі, яку необхідно виконати [15].

Окрім цього, дослідники прийшли ще до одного важливого висновку, на якому ми зупинимося більш докладно. Цей висновок говорить про те, що головна роль вищого керівництва полягає у тому, щоб керувати цінностями організації, де керування цінностями виступає саме тим прихованим важелем керування і впливу. Цінності керівництва проявляються й у стилі одягу, і у стилі спілкування, і навіть у укладі сімейного життя підлеглих [15].

Дослідження в сфері лідерства показали, що у ситуаціях, де виконавці діють на рівні більш низьких потреб (одна система цінностей), демократичний стиль (інша система цінностей) може знизити ступінь їхньої задоволеності від роботи і негативно вплинути на ефективність.

Також слід відзначити дослідження Далгаарда, у ході визначилися основні цінності лідера: повага, довіра, терпимість, допитливість, мужність [6]. Лідерство стає повноваженням, що неможливо делегувати, оскільки не можна бути лідером по призначенню, і тому, що лідерство, як ми уже відзначали, — насамперед відповідальність, а відповідальність же на себе або беруть, або не беруть. Навіть у тих випадках, коли відповідальним признають, потрібна внутрішня згода людини, інакше усі перетворюється в порожню формальність. Відповідальність — це те, без чого в принципі не буває щирого лідерства, але ця вимога до лідера далеко не єдина. Пропоновані суспільством вимоги до сучасного лідера мають два аспекти: вони визначають його успішність і змінюються згодом відповідно до зміни ситуації у світі. Одне з останніх досліджень Інституту стратегічних змін фірми "Андерсон Консалтинг" [18] дає нам досить повну картину таких вимог. У процесі дослідження визначилися три основні характеристики глобального лідерства в майбутньому, відповідно до яких глобальні лідери повинні:

1. Постійно удосконалювати свої знання і здібності, розвивати здатність об'єктивно оцінювати свої дії, вміти використовувати свої сильні сторони так само добре, як заповнювати прогалини в знаннях. Лідер повинний користуватися довірою оточуючих, керуватися особистими фундаментальними і духовни-

ми цінностями, органічно сполучаючи емоції, інтелект і ділові якості. Лідер або керівник повинний не стільки накопичувати знання в собі, скільки ділитися ними з навколишніми. Поверхневого розвитку й уміння керувати буде недостатньо для багатьох керівників, особливо глибокі внутрішні зміни будуть потрібні для зростаючих молодих лідерів.

2. Забезпечувати керівництво організацією, створюючи внутрішні і зовнішні мережі впливу. Керівники повинні вміти створювати такі мережі інколи й на неформальній основі. Такі форми мережевих взаємин допускають різні союзи і партнерські відносини як всередині однієї сфери діяльності, так і між галузями, у підсумку вони можуть привести до формального злиття й об'єднання. Такими союзами й об'єднаннями не можна керувати винятково шляхом ієрархічного керівництва і контролю, оскільки ніхто поодиночки не може справитися з настільки високим рівнем складності керування створеною мережею; керівні функції повинні бути розподілені, часто — всередині команди керівників.

Глобальні лідери повинні вміти керувати збірними — матричними, взаємозалежними, тимчасовими — "командами". Вони повинні розуміти і створювати технологічні системи-інфраструктури, що дають можливість динамічним, складним інформаційним мережам діяти продуктивно. Лідер повинний в усі більшій мірі визначати і формулювати прихований, невольний потенціал організації (знання, людський капітал) і явно відчутні ресурси (основний капітал і фінанси).

3. Підвищувати особисту кваліфікацію персоналу так само, як і професійний рівень організації в цілому, використовуючи і стимулюючи розбіжності у способі мислення, підходах до вирішення задач і культурі всієї землі. Лідер майбутнього повинний вміти використовувати розбіжності думок, творчі дискусії, визнаючи існуючі світові розбіжності, і в той же час використовувати те загальне у поглядах, способі життя і т.д., що поєднує людей у світі. Крім володіння глобальним баченням проблем, глобальний лідер повинний розуміти нестатки і використовувати мотивації усіх вікових груп.

При цьому слід відзначити, що у ході дослідження додатково були виділені 14 ключових рис глобальних лідерів:

1) мислить глобальними категоріями; 2) передбачає потенційні можливості; 3) створює загальне бачення майбутнього; 4) сприяє розвиткові здібностей людей, делегує їм

повноваження; 5) цінує в людях розбіжності; 6) розвиває командний підхід до роботи, почуття партнерства; 7) вітає зміни; 8) демонструє знання технологій; 9) заохочує конструктивний виклик; 10) забезпечує задоволення клієнтів; 11) досягає успіхів у змаганні з конкурентами; 12) демонструє особисті досягнення, високий рівень компетенції; 13) виявляє готовність до колективного керівництва; 14) діє відповідно до проголошених цінностей [18].

На перший погляд, здається, що відповідати цим вимогам досить складно, і це без сумніву було б так, якщо не враховувати, мабуть, головної вимоги, про яку "Андерсон Консалтинг" чомусь не говорить відкрито: сучасний лідер-керівник повинен мати системне мислення. У цьому випадку різні характеристики структуруються, набувають цілісності і займають своє місце.

Щодо висновків з даного дослідження та перспектив подальших розвідок у даному напрямку, варто вказати, що ми акцентували увагу на викладі основних законів системного мислення, оскільки основним завданням самих лідерів є необхідність освоїти цю предметну область. Відповідно, ціль статті — акцентувати увагу на тому фактові, що лідер-керівник повинен володіти системним мисленням і знати закони, відносно яких системи живуть і розвиваються. На основі зроблених нами висновків, систематизовано теоретичні підходи відносно конкретних знань, якими повинен володіти сучасний керівник відносно лідерства і лідерів. Нами досліджено наступні моменти: охарактеризовано поняття лідерства, на основі чого, зроблено певні теоретичні висновки щодо реалізації механізмів становлення керівника як лідера; виділено ціннісний базис лідера, як основу управління і окремо вказано на процеси, на основі яких відбувається визнання лідера.

Враховуючи проаналізовані теорії і моделі лідерства, детально визначено вимоги до сучасного лідера-керівника й особлива увага акцентована на основній вимозі — системному мисленні. Пропоновані суспільством вимоги до сучасного лідера мають два аспекти: вони визначають його успішність і змінюються згодом відповідно до зміни ситуації у світі. У процесі дослідження визначилися основні характеристики глобального лідерства в майбутньому.

Однак при цьому слід пам'ятати, що потребує додаткових і більш широких досліджень питанням набуття й успішної реалізації керівником статусу лідера в організації.

Література:

1. Зуб А.Т. Лидерство в менеджменте / Зуб А.Т., Смирнов С.Г. — М.: ЗАО "Принт — Ателье", 1999. — 212 с.
2. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга. Кн. 1 / Нив Г.Р.; [Пер. с англ.] — Тольятти: Городской общественный фонд "Развитие через качество", 1998. — 332 с.
3. Juran J.M. Strategies for world class quality / Juran J.M. // Quality Progress. — 1991. — Vol. 24. — № 3. — P. 81.
4. Конти Т. Самооценка в организациях / Конти Т.; [Пер. с англ.] — М.: РИА "Стандарты и качество", 2000. — 328 с.
5. International Standard ISO 9000:2000, Quality Management Systems — Fundamentals and Vocabulary.
6. Edgeman Rick L. Principle — centered leadership and core value development / Rick L. Edgeman. // The TQM Magazine. — 1998. — Vol.10. — № 3. — P. 190-193.
7. Horner M. Leadership theory: past, present and future / Melissa Horner // Team Professional Management. — 1997. — Vol.3. — № 4. — P. 270-287.
8. Адлер Ю. Должна ли страна быть бедной? / Адлер Ю., Моховикова А. — Тольятти: ИП "Современник", 1998. — 112 с.
9. Juran J. M. Juran on leadership for quality. An executive handbook / Juran J. M. — New York, N.Y.: Free Press, 1989. — 376 p.
10. Друкер П. Эффективное управление / Друкер П.: Пер. с англ. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. — 288 с.
11. Kondo Yoshio. Participation and Leadership / Kondo Yoshio. — Proceedings 44th EOQ Congress, Vol. 2. — Budapest, 2000. — p. 110-117.
12. Сенге П. Как научиться изменяться. Интервью с Аланом Вебером / Сенге П. // Искусство управления. — № 3. — 2000. — С. 6-20.
13. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / Фостер Р.: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1987. — 272 с.
14. Y. Izuka. Quality management in Japanese industry. — General view. — Private communication of Prof. H. Tsubaki from Tokyo, Japan. — 1999.
15. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.: Пер. с англ. — М.: Дело, 1998. — 542 с.
16. Трайбус М. Вирусная теория менеджмента / Трайбус М.: Пер. с англ. — М.: РИА "Стандарты и качество", 1997. — 27 с.
17. Словарь практического психолога / Сост. С.Ю. Головин. — Минск: Харвест, 1998.
18. The evolving role of executive leadership / Andersen Consulting Institute for Strategic Change. — Chicago: Andersen Consulting, 1999. — 78 p.