

Ричард Л. ДАФТ

при участии Патрисии ЛЕЙН

УРОКИ ЛИДЕРСТВА

ОДИН ИЗ НАИБОЛЕЕ АВТОРИТЕТНЫХ УЧЕБНИКОВ
ПО ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА И УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

**БИЗНЕС-
БЕСТСЕЛЛЕР**

К Л А С С И К А М Е Н Е Д Ж М Е Н Т А

Richard L. DAFT

with the assistance of Patricia G. LANE

The Leadership Experience

Third edition

Ричард Л. ДАФТ

при участии Патрисии ЛЕЙН

УРОКИ ЛИДЕРСТВА

3 - е а н г л и й с к о е и з д а н и е

Москва

ЭКСМО

2007

УДК 65.0(075)
ББК 65.290-2
Д12

Ответственный редактор *Т.Р. Тэор*

Перевод с английского *А.В. Козлов*

Под редакцией д.э.н., проф. *И.В. Андреевой*

Дафт Р.Л.
Д 12 Уроки лидерства / Р.Л. Дафт; при участии П. Лейн; [пер. с англ. А.В. Козлова; под ред. проф. И.В. Андреевой]. — М.: Эксмо, 2006. — 480 с. — (Бизнес-бестселлер).

ISBN 5-699-18025-7 (Эксмо)

ISBN 0-32624-127-6 (англ.)

В современном мире умелое руководство компанией — один из главных факторов ее успеха и высокой эффективности. Раскрыть в себе и реализовать потенциал лидера вам поможет книга крупнейшего американского специалиста в области менеджмента и управленческой деятельности Ричарда Дафта. Это один из наиболее авторитетных, популярных и коммерчески успешных учебников по изучению теории лидерства и ее применению в управлении персоналом. Написанный на основе интеграции существующих идей и снабженный множеством интересных практических примеров, он включает такие темы, как история изучения лидерства, традиционные и новые теории менеджмента, власть и влияние лидера, методы мотивации и убеждения, создание корпоративных концепций и концепций развития организации и др.

Книга предназначена для студентов высших и средних учебных заведений, слушателей программ МБА, экономистов, менеджеров всех уровней, предпринимателей и бизнесменов, а также всех тех, кто хочет развить в себе качества лидера.

**УДК 65.0(075)
ББК 65.290-2**

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения ООО «Издательство «Эксмо».

**ISBN 5-699-18025-7 (Эксмо)
ISBN 0-32624-127-6 (англ.)**

© 2005 by South Western, a Thomson Learning Company
© А.В. Козлов, перевод, 2006
© И.В. Андреева, предисловие к русскому изданию, 2006
© ООО «Издательство «Эксмо», 2006

*Посвящается моим духовным наставникам,
сформировавшим мою личность
и воспитавшим во мне лидера*

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию	13
Предисловие	14
Об авторе	16

Часть 1. ОБЩИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ЛИДЕРСТВЕ

Глава 1. ЧТО ЗНАЧИТ БЫТЬ ЛИДЕРОМ?	18
Природа лидерства	19
Определение лидерства	20
Лидерство и дело всей жизни	21
Новая реальность, окружающая современные организации	22
От стабильности к изменениям и кризисному менеджменту	23
От контроля к делегированию властных полномочий	23
От конкуренции к сотрудничеству	25
От единообразия к разнообразию	25
От эгоцентризма к более высоким целям	26
От героизма к скромности	27
Сравнение менеджмента и лидерства	29
Определение направления деятельности	29
Ориентация группы	31
Налаживание взаимоотношений	32
Развитие личностных качеств лидера	32
Достижение результатов	34
Эволюция теорий лидерства	35
Исторический обзор основных концепций	35
Теории великого человека	35
Теории личностных качеств	35
Поведенческие теории	35
Вероятностные теории	35
Теории влияния	36
Теории взаимоотношений	36
Современные теории лидерства	36
Не каждый топ-менеджер автоматически становится лидером	37
Искусство и наука лидерства	39
Структура книги	39
<i>Резюме и интерпретация</i>	<i>40</i>
<i>Вопросы для обсуждения</i>	<i>41</i>
<i>Практические навыки лидера</i>	<i>42</i>
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа</i>	<i>43</i>
<i>Примечания</i>	<i>44</i>

Часть 2. НАУЧНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА

Глава 2. ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА, ПОВЕДЕНИЕ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ	48
Теории личностных качеств	50
Уверенность в себе	51
Честность/прямота	52
Настойчивость	53
Поведенческие теории	54
Автократические и демократические лидеры	54
Исследования, проведенные университетом штата Огайо	55
Исследования, проведенные университетом штата Мичиган	57
Решетка лидерства	57
Теории лидерства со значительным проявлением двух типов поведения	59
Теория индивидуализированного лидерства	60

Модель вертикальной диадной связи	62
Взаимоотношения между лидером и членами группы	63
Налаживание партнерских отношений	63
Системы и сети	64
<i>Резюме и интерпретация.</i>	65
<i>Вопросы для обсуждения.</i>	65
<i>Практические навыки лидера.</i>	65
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа.</i>	66
<i>Примечания.</i>	68
Глава 3. ВЕРОЯТНОСТНЫЕ ПОДХОДЫ К ЛИДЕРСТВУ.	71
Ситуационные теории	72
Ситуационная модель Фидлера	75
Стиль лидерства	75
Ситуация	76
Ситуационная теория	77
Ситуационная теория Херси и Бланшара	79
Теория пути-цели	82
Поведение лидера	82
Ситуационные факторы	84
Вознаграждения	84
Ситуационная модель Врума-Яго	86
Стиль участия лидера	86
Диагностические вопросы	86
Выбор стиля решения	87
Подмены лидерства	91
<i>Резюме и интерпретация.</i>	93
<i>Вопросы для обсуждения.</i>	93
<i>Практические навыки лидера.</i>	94
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа.</i>	94
<i>Примечания.</i>	96

Часть 3. ЛИЧНОСТНЫЕ АСПЕКТЫ ЛИДЕРСТВА

Глава 4. ЛИДЕР КАК ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ.	100
Личность и лидерство	101
Модель личности	101
Качества личности и поведение лидера	105
Авторитарность	107
Ценности и установки	107
Инструментальные и терминальные ценности	107
Как психологические установки влияют на лидера	112
Когнитивные различия	114
Формы мышления и доминанта полушария	114
Стили решения проблем: Индикатор типов Майерс-Бриггс	117
Личность и стиль лидерства: роль харизмы	119
Что делает лидера харизматическим?	120
Негативные стороны харизмы	120
Трансакционное и трансформационное лидерство	122
Трансакционное лидерство	123
Трансформационное лидерство	123
<i>Резюме и интерпретация.</i>	126
<i>Вопросы для обсуждения.</i>	126
<i>Практические навыки лидера.</i>	127
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа.</i>	128
<i>Примечания.</i>	130

Глава 5. УМ И СЕРДЦЕ ЛИДЕРА	133
Потенциал и компетентность лидера	134
Ментальные модели	136
Предположения	137
Восприятие: как лидеры интерпретируют опыт	138
Развитие мышления лидера	140
Независимость мышления	140
Открытость сознания	142
Системное мышление	143
Совершенствование собственной личности	144
Эмоциональный интеллект	145
Что такое эмоции?	145
Составляющие эмоционального интеллекта	147
Практические выводы для лидеров	148
Эмоциональный интеллект команды	151
Лидеры, вызывающие любовь, и лидеры, вызывающие страх	151
Страх в организациях	152
Привнесение любви в работу	152
Почему подчиненные не остаются безучастными к проявлению любви	154
<i>Резюме и интерпретация</i>	155
<i>Вопросы для обсуждения</i>	156
<i>Практические навыки лидера</i>	156
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа</i>	157
<i>Примечания</i>	159
Глава 6. СМЕЛОСТЬ И МОРАЛЬ ЛИДЕРА	162
Мораль современного лидера	163
Этический климат американского бизнеса	163
Поступки лидеров, вызывающие негативные последствия	164
Соблюдение морали	166
Становление морального лидера	168
Установление контроля в сравнении со служением людям	171
Авторитарный менеджмент	172
Менеджмент участия	172
Лидер-распорядитель	173
Лидер, служащий другим людям	174
Смелость лидера	177
Что такое смелость?	177
Проявление смелости лидерами, следующими принципам высокой морали	180
Как обнаружить в себе смелость?	183
<i>Резюме и интерпретация</i>	184
<i>Вопросы для обсуждения</i>	185
<i>Практические навыки лидера</i>	185
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа</i>	186
<i>Примечания</i>	188
Глава 7. ЛИДЕР И ГРУППА	191
Роль подчиненных	192
Стили поведения подчиненных	193
Требования, предъявляемые к эффективным подчиненным	194
Развитие личного потенциала	196
От зависимости к независимости	197
Эффективная взаимозависимость	197
Источники власти подчиненных	198
Источники личной власти	198
Источники должностной власти	199
Стратегии управления	199
Старайтесь стать ценным ресурсом для лидера	199

4

Помогите вашему боссу стать эффективным лидером	201
Налаживание взаимоотношений с лидером	201
Воспринимайте лидера реалистично	202
Чего хотят подчиненные	203
Обучение сотрудников самоуправлению	206
Создание сообщества подчиненных	207
Характеристики сообществ	207
Практические сообщества	208
<i>Резюме и интерпретация</i>	<i>209</i>
<i>Вопросы для обсуждения</i>	<i>209</i>
<i>Практические навыки лидера</i>	<i>209</i>
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа</i>	<i>210</i>
<i>Примечания</i>	<i>212</i>

Часть 4. НАЛАЖИВАНИЕ ВЗАИМОТНОШЕНИЙ

Глава 8. МОТИВАЦИЯ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ВЛАСНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ	216
Лидерство и мотивация	217
Внутренние и внешние вознаграждения	218
Потребности высших и низших уровней	219
Теории мотивации, рассматривающие потребности человека	220
Иерархия потребностей	220
Двухфакторная теория	222
Теория приобретенных потребностей	224
Другие теории мотивации	224
Мотивация с помощью подкрепления	224
Теория ожиданий	226
Теория справедливости	228
Преимущества и недостатки метода «кнута и пряника»	229
Делегирование власти подчиненным с целью удовлетворения их потребностей высокого уровня	233
Элементы делегирования власти	235
Способы делегирования властных полномочий	236
Общекорпоративные программы мотивации	237
Повышение значения работы	238
Другие методы мотивации	240
<i>Резюме и интерпретация</i>	<i>242</i>
<i>Вопросы для обсуждения</i>	<i>243</i>
<i>Практические навыки лидера</i>	<i>243</i>
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа</i>	<i>245</i>
<i>Примечания</i>	<i>246</i>
Глава 9. КОММУНИКАЦИЯ	249
Способы коммуникации, применяемые лидерами	251
Коммуникация менеджера	252
Коммуникация лидера	252
Стратегические беседы	253
Создание обстановки открытого общения	254
Умение слушать	256
Проницательность	257
Диалог	259
Лидер как мастер коммуникаций	261
Выбор емких коммуникационных каналов	262
Континуум емкости каналов	262
Эффективное использование электронных коммуникационных каналов	265
Истории и метафоры	266
Неформальная коммуникация	268
Коммуникации в условиях кризиса	269

<i>Резюме и интерпретация.</i>	272
<i>Вопросы для обсуждения.</i>	272
<i>Практические навыки лидера.</i>	273
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа.</i>	274
<i>Примечания.</i>	276
Глава 10. РАБОТА ЛИДЕРА С КОМАНДОЙ.	279
Команды в организациях.	280
Что такое команда?	281
Стадии развития команд	282
Типы и характеристики команд	284
Традиционные типы команд	285
Характеристики команд	287
Эффективность команд	289
Сплоченность и эффективность команды	290
Задания и социально-эмоциональные потребности	292
Социально-эмоциональная роль	293
Личная роль лидера команды	293
Новые задачи, стоящие перед лидерами: руководство виртуальными и глобальными командами	294
Виртуальные команды	296
Глобальные команды	298
Разрешение конфликтов, возникающих в командах	299
Причины конфликтов	300
Стили разрешения конфликтов	300
Другие подходы	301
<i>Резюме и интерпретация.</i>	304
<i>Вопросы для обсуждения.</i>	304
<i>Практические навыки лидера.</i>	305
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа.</i>	306
<i>Примечания.</i>	307
Глава 11. ПОДДЕРЖАНИЕ РАЗНООБРАЗИЯ.	311
Разнообразие в наши дни	313
Определение разнообразия	313
Реальность разнообразия	314
Необходимость организационного разнообразия	315
Женский стиль лидерства	317
Глобальное разнообразие	319
Социокультурная среда	319
Практические выводы для лидеров	323
Трудности, с которыми сталкиваются представители меньшинств	324
Инициативы лидеров, направленные на поддержание разнообразия	329
Организационные стадии признания разнообразия	329
Препятствия, встающие перед лидерами	330
Решение проблем разнообразия	332
Личные качества, необходимые лидеру организации с разнообразным составом персонала	332
Изменение корпоративной культуры	333
Обучение, знакомящее с культурным разнообразием	334
<i>Резюме и интерпретация.</i>	336
<i>Вопросы для обсуждения.</i>	336
<i>Практические навыки лидера.</i>	337
<i>Примечания.</i>	338
Глава 12. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРА.	341
Лидерство как система фреймов	342
Структурный фрейм	343

Фрейм человеческих ресурсов	344
Политический фрейм	344
Символический фрейм	344
Власть, влияние и лидерство	345
Пять типов власти лидера	345
Реакции на применение власти	348
Роль подчиненного	349
Источники власти лидера в организации	351
Зависимость отделов друг от друга	351
Контроль над информацией	352
Центральное положение	353
Устранение неопределенности	353
Усиление власти за счет политической активности	354
Тактики усиления влияния	356
Этические аспекты политической активности и использования власти	358
<i>Резюме и интерпретация</i>	<i>360</i>
<i>Вопросы для обсуждения</i>	<i>360</i>
<i>Практические навыки лидера</i>	<i>361</i>
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа</i>	<i>362</i>
<i>Примечания</i>	<i>364</i>

Часть 5. ЛИДЕР КАК СОЦИАЛЬНЫЙ АРХИТЕКТОР

Глава 13. СОЗДАНИЕ ОБРАЗА БУДУЩЕГО И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ	368
Стратегическое лидерство	369
Образ будущего	371
Значение образа будущего	375
Общие характеристики образа будущего	377
Образ будущего функционирует на многих уровнях	379
Миссия	380
Формулировка стратегии	381
Основная компетенция	383
Синергия	385
Создание ценностей для потребителей	385
Стратегия в действии	386
Вклад лидера	388
Видение будущего и стимулирование деятельности	388
Принятие решений лидерами	391
Влияние лидера	393
<i>Резюме и интерпретация</i>	<i>393</i>
<i>Вопросы для обсуждения</i>	<i>394</i>
<i>Практические навыки лидера</i>	<i>394</i>
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа</i>	<i>396</i>
<i>Примечания</i>	<i>398</i>
Глава 14. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ЦЕННОСТЕЙ	401
Корпоративная культура	403
Что такое культура?	403
Значение культуры организации	404
Сила культуры и адаптация	406
Формирование культуры	407
Церемонии	407
Истории	409
Символы	410
Особый язык	410
Отбор и социализация сотрудников	410
Повседневные действия	411

Утверждение разнообразных ценностей при формировании корпоративной культуры	413
Адаптивная культура	413
Культура достижений	414
Клановая культура	415
Бюрократическая культура	415
Этические ценности организаций	416
Лидерство, утверждающее корпоративные ценности	418
Личная этика	418
Организационные системы и структуры	419
<i>Резюме и интерпретация</i>	<i>421</i>
<i>Вопросы для обсуждения</i>	<i>422</i>
<i>Практические навыки лидера</i>	<i>422</i>
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа</i>	<i>423</i>
<i>Примечания</i>	<i>425</i>
Глава 15. СОЗДАНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ И РУКОВОДСТВО ЕЮ	428
Эволюция лидерства	429
Контекст организационного лидерства	429
Структура	430
Практические выводы	432
Цикл адаптивного обучения	432
От эффективной организации к обучающейся	433
Организационная структура	435
Вертикальная структура	435
Горизонтальная структура	436
Задания и роли	438
Механический и органический процессы	438
От однообразных заданий к властным ролям	439
Информационная сеть и система личных взаимоотношений	441
Стратегия конкуренции и стратегия сотрудничества	443
Негибкая и адаптивная культуры	444
Двойственная проблема современных лидеров	446
Поддержание высокой эффективности и обучения	446
Использование новых технологий	446
Анализ post factum	447
<i>Резюме и интерпретация</i>	<i>449</i>
<i>Вопросы для обсуждения</i>	<i>449</i>
<i>Практические навыки лидера</i>	<i>450</i>
<i>Развитие навыков лидера: пример для критического анализа</i>	<i>451</i>
<i>Примечания</i>	<i>452</i>
Глава 16. ИННОВАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО	455
Изменение или смерть	456
Проведение крупных изменений	458
Стратегии повседневных изменений	460
Преодоление сопротивления	463
Почему люди оказывают сопротивление изменениям	463
Способы преодоления сопротивления	465
Негативные последствия изменений	465
Две стороны одной медали	466
Осуществление руководства в период сокращения персонала	466
Руководство организацией в период внедрения инноваций	467
Инновационная организация	468
Стадии личного творческого процесса	471
<i>Резюме и интерпретация</i>	<i>474</i>
<i>Вопросы для обсуждения</i>	<i>475</i>
<i>Практические навыки лидера</i>	<i>475</i>
<i>Примечания</i>	<i>476</i>

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

С/егодня отечественному читателю предоставляется возможность познакомиться еще с одной книгой замечательного западного ученого, одного из самых крупных специалистов в области менеджмента — Ричарда Дафта. «Уроки лидерства» — книга для тех, кто хочет стать лидером и готов учиться этому мастерству. Можно утверждать, что в какой-то мере она является знаковой для развития всей управленческой науки.

Известно, что эволюция современного менеджмента в значительной степени определяется изменяющимися во времени взглядами на сущность и значение для организации «человека работающего».

В качестве рабочей силы человек рассматривался в рамках школы научного менеджмента, созданной в США Ф. У. Тейлором и особенно популярной в конце XIX — начале XX века. Неквалифицированные рабочие, преобладавшие в то время на американском рынке труда и набравшиеся из числа разорившихся американских фермеров и эмигрантов, как нельзя лучше соответствовали этому названию. Вставая к конвейерной ленте, они выполняли разделенные на мельчайшие операции элементы достаточно сложных трудовых заданий, что предъявляло к менеджеру ряд определенных требований, как то: устранение лишних и неудобных движений, нормирование труда, учет, контроль и многое другое, составляющее НОТ.

Административная школа управления А. Файоля, которая сложилась в 1920-1950 годы, предлагала иной взгляд на «человека работающего»: в расчет принималась не столько эффективность отдельных элементов трудового процесса или управления, сколько эффективность управления организацией в целом. Классическая бюрократия, популярная с точки зрения этого подхода, управляет человеком с помощью разработанных ею нормативных документов, а человек, заключивший с организацией договор, становится единицей персонала по определению.

Почти одновременно с административной школой в менеджменте возникла школа человеческих отношений. В ее основу был положен открытый Элтоном Мэйо «хотгорнский эффект», означавший, что пророст производительности труда работников обеспечивается благодаря заботе, проявляемой о них администрацией, а также их участию в принятии решений. Тогда же было введено в научный оборот современное понятие «человеческого фактора» как наиболее эффективного и неисчерпаемого ресурса производства, а людей, работающих в организации, стали называть «человеческими ресурсами».

Следующий этап в развитии персонал-менеджмента — управление личностью. В 70-80-е годы XX века

был установлен ряд закономерностей поведения людей в ситуации наличия экономической заинтересованности, которые, с одной стороны, объясняли некоторые явления реальной ситуации, с другой — были положены в основу дальнейшего развития наук об управлении. Так, английский экономист Р. Линн, работая со статистическими материалами, обнаружил, что существует отрицательная корреляция между ценностью денег и доходом на душу населения (чем больше доход, тем меньше субъективная ценность денег)*.

На низких уровнях благосостояния общества с ростом благосостояния оценка полезности экономической деятельности (ценности денег) повышается, но медленно; на среднем уровне благосостояния наблюдается скачок в оценке полезности деятельности; далее — рост полезности экономической деятельности прекращается и ценность денег в глазах работающих снижается, поскольку более важным мотиватором оказывается свободное время. Исследования американских психологов показали**, что у современного американца физиологические потребности удовлетворены на 90%, потребность в безопасности — на 70%, в уважении — на 40%, в самоактуализации — на 15%. В этих условиях, по мнению Ф. Герцберга и его последователей, факторы рабочей среды, связанные с условиями труда, в том числе все виды и формы вознаграждения и социально-психологический климат, воспринимаются только как естественный «гигиенический» фон — как факторы, благоприятно сказывающиеся на повышении удовлетворенности трудом, но неспособные при увеличении их качественных и количественных параметров вызвать повышение производительности труда. По-настоящему же способны вызвать рост отдачи такие мотиваторы, как возможность достижения успеха или продвижения по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможность творческого и делового роста***.

Таким образом, в развитых, достаточно стабильных обществах личность менеджера, его лидерские качества также являются серьезным мотиватором. Управленческие воздействия в таком случае адресованы уже не персоналу, не ресурсу, а личности. И поскольку Россия движется по пути экономического развития и роста стабильности, предлагаемая читателям книга Ричарда Дафта представляется крайне своевременной.

И. В. Андреева

д. э. н., профессор каф. управления Трудовыми и социальными процессами
Санкт-Петербургского Государственного инженерно-экономического университета

* *Линн* J. The Secret of Miracle Economy: Different national attitudes to competitiveness and money. London, 1991.

** *Зазыкин В. Г.* Психология в рекламе. М.: ДатаСтром, 1992. С. 20.

*** *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1992. С.185-186.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Исходя из аботая над третьим изданием этой книги, я видел свою задачу в том, чтобы представить читателям интересную, применимую на практике и полную концепцию современного лидерства и познакомить их с новейшими и традиционными научными взглядами, актуальными в наши дни. Мы станем свидетелями революции, происходящей в корпоративном мире, поэтому в книге уделяется особое внимание качествам и навыкам, без которых лидеру не обойтись в условиях стремительных изменений внешней среды.

Громкие корпоративные скандалы, глобальные кризисы, развитие электронной коммерции, появление обучающихся организаций и виртуальных команд, глобализация и другие трансформации предъявляют к лидеру новые требования, и их невозможно ограничить традиционными учебными курсами менеджмента и организационного поведения. Обучая студентов и менеджеров и консультируя руководителей различных стремившихся к инновациям организаций, я в полной мере оценил значение устоявшихся и новых идей. Без сомнения, и те и другие могут широко применяться на практике.

Материал книги охватывает историю изучения лидерства, общепринятые и новые теории, касающиеся обучающихся организаций и формирования корпоративных концепций и культуры. Я видел свою задачу также в том, чтобы увлечь читателя и помочь ему раскрыть и реализовать свой потенциал лидера.

НОВЫЙ МАТЕРИАЛ, ВКЛЮЧЕННЫЙ В ТРЕТЬЕ ИЗДАНИЕ

В обновленной версии книги «Уроки лидерства» читателям предлагаются инструменты самооценки, помогающие развить навыки лидера. Важным условием самостоятельного обучения является умение понять себя. В каждой главе книги содержатся анкеты, вопросы и упражнения, связанные с излагаемыми темами. Они призваны помочь читателю не только глубже осмыслить материал, но и развить в себе способности лидера. Анкеты, вопросы и упражнения охватывают следующие темы: личные этические убеждения, умение слушать собеседника, эмоциональный интеллект, внедрение изменений, создание корпоративных концепций и концепций будущего развития организации, методы мотивации, власть и влияние лидера. В третьем издании более подробно обсуждаются такие вопросы, как адаптация к изменениям, коммуникационные сети, руководство виртуальными и глобальными командами, методы убеждения, этические проблемы лидерства, анализ собственных действий, электронная коммуни-

кация и коммуникация в условиях кризиса, стратегия изменений и внедрения инноваций.

ПРИНЦИПЫ ИЗЛОЖЕНИЯ МАТЕРИАЛА

В основе книги лежит стремление подчеркнуть различия между лидерами и менеджерами. В ней рассказывается, как лидеры определяют направление корпоративной деятельности, устанавливают баланс между интересами организации и интересами сотрудников, налаживают отношения с подчиненными и внедряют изменения. В книге содержится пять частей:

1. Общие представления о лидерстве.
2. Научные концепции лидерства.
3. Личностные аспекты лидерства.
4. Налаживание взаимоотношений с подчиненными.
5. Лидер как социальный архитектор.

р| СПЕЦИАЛЬНЫЕ РАЗДЕЛЫ

Каждая глава снабжена специальными разделами, которые призваны помочь усвоить материал и сделать его более актуальным для читателя.

В роли лидера. В этих разделах приводятся живые примеры практической работы лидеров, возглавляющих обучающиеся и традиционные организации. Каждая глава начинается с примера из реальной жизни, связанного с излагаемой тематикой. Кроме того, в каждой главе содержатся дополнительные примеры, описывающие опыт работы в учебных, военных, правительственных, коммерческих и некоммерческих организациях.

Практические навыки лидера. В этих разделах помещены короткие рассказы о лидерах крупных и мелких организаций, а также об известных личностях, оставивших заметный след в истории. Эти рассказы, изложенные простым и увлекательным языком, помогут читателю расширить свои представления о лидерстве.

Книжная полка лидера. В каждой главе передается краткое содержание наиболее интересных публикаций, касающихся изучаемых вопросов. Здесь читатель может познакомиться с актуальными темами лидерства, которые обсуждаются в академических кругах, в мире бизнеса, военных, учебных и некоммерческих организациях.

Руководство к действию. Эти разделы помогут читателю на практике применить полученные знания.

Самооценка лидера. Здесь содержатся анкеты, заполнив которые, читатель сможет оценить свои навыки лидера.

Развитие навыков лидера. Каждая глава завершается дискуссионными вопросами и двумя учебными разделами: «Практические навыки лидера» и «Развитие навыков лидера: пример для критического анализа». Отвечая на вопросы и выполняя упраж-

нения из этих разделов, студенты смогут глубже усвоить материал и применить на практике полученные знания.

НАШИ БЛАГОДАРНОСТИ

Автор благодарит своих друзей, коллег и родственников, без чьей помощи, поддержки, советов, критических замечаний и доброго участия эта книга не увидела бы свет.

Ричард Л. Дафф

ОБ АВТОРЕ КНИГИ

Доктор философии Ричард Л. Дафт (*Richard L. Daft*) преподает в Школе менеджмента Оуэна (*Owen Graduate School of Management*) при Вандерbiltском университете (*Vanderbilt University*) в должности профессора. В сферу его интересов входит изучение лидерства, менеджмента изменений и теории организаций. Он активно применяет на практике свои научные идеи, входя в состав совета директоров и являясь совладельцем компании *World Response Group*. Профессор Дафт также является членом ученого совета Академии Менеджмента (*Academy of Management*) и входит в состав редакционной коллегии журналов «*Academy of Management Journal*», «*Journal of Management Education*», «*Administrative Science Quarterly*» (в последнем занимает пост помощника главного редактора).

Профессор Дафт — автор 13 книг, в том числе: «Менеджмент» («*Management*», 2003), «Организационная теория и практика» («*Organization Theory and Design*», 2004), «Сферы научных интересов: формулировка исследовательских вопросов» («*What to Study: Generating and Developing Research Questions*», 1982). В 2000 году в соавторстве с Робертом Ленгелом (*Robert Lengel*) он выпустил книгу «Коалиционное руководство: использование скрытых факторов, изменяющих людей и организации» («*Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces that Change People and Organizations*»). Доктор Дафт — автор многочисленных научных статей, регулярно публикуемых в таких периодических изданиях, как «*Administrative Science Quarterly*», «*Academy of Management Journal*», «*Journal of Management*», «*Accounting Organizations and Society*», «*Management Science*», «*MIS Quarterly*», «*California Management Review*», «*Organizational Behavior Teaching Review*». Ричард Дафт получил несколько правительственных грантов для изучения организационного планирования, корпоративных инноваций и изменений, стратегии снабжения и организационных методов обработки информации.

Доктор Дафт ведет активную преподавательскую деятельность и занимается консультированием в области организационного планирования, руководства, стратегического менеджмента, инновационного менеджмента, корпоративного поведения. Он консультировал многие коммерческие компании и правительственные организации, в том числе: Вооруженные силы и ВВС США, Американскую банковскую ассоциацию, Государственный научный комитет транспорта, Первый американский национальный банк, Медицинский центр Вандерbiltского университета, *Bell Canada*, *USAA*, *Nortel*, *TVA*, *Pratt & Whitney*, *State Farm Insurance*, *Tenneco*, *J. C Bradford & Co.*, *Central Parking System*, *Entergy Sales and Service*, *Bristol-Myers Squibb*.