

Эрминия Ибарра



**ДЕЙСТВУЙ  
КАК ЛИДЕР,  
ДУМАЙ  
КАК ЛИДЕР**



Москва  
2017

УДК 159.9  
ББК 88.5  
И13

Herminia Ibarra  
ACT LIKE A LEADER,  
THINK LIKE A LEADER

**Ибарра, Эрминия.**  
И13 Действуй как лидер, думай как лидер / Эрминия Ибарра ; [пер. с англ. М. Королева]. — Москва : Издательство «Э», 2017. — 192 с. : ил. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-93372-3

Эрминия Ибарра, профессор с мировым именем, преподаватель INSEAD, бросает вызов общепринятому мнению о лидерстве. Согласно ее концепции «восприятия извне», чтобы научиться думать как лидер, вам необходимо начать действовать как лидер. При помощи практических инструментов из этой книги вы сможете стать лидером, которому доверяют, ради которого не боятся рисковать, которого уважают и которым восхищаются.

УДК 159.9  
ББК 88.5

© Herminia Ibarra, 2015  
Published by arrangements with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)  
© Перевод. М. Королев, 2016  
© Дизайн обложки. А. Хилько, 2017  
© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2017

ISBN 978-5-699-93372-3

# Содержание

## **ГЛАВА 1**

Принцип «восприятия извне»: как действовать  
и мыслить подобно лидеру ..... 9

## **ГЛАВА 2**

Переосмыслите свою работу ..... 31

## **ГЛАВА 3**

Расширьте сеть деловых контактов ..... 73

## **ГЛАВА 4**

Творческий подход к себе ..... 112

## **ГЛАВА 5**

Управляйте процессом перехода к лидерской роли ..... 148

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Начните действовать прямо сейчас ..... 171

*Алфавитный указатель* ..... 177

*Благодарности* ..... 187

*Об авторе* ..... 190

# Принцип «восприятия извне»: как действовать и мыслить подобно лидеру

«Я постоянно на что-то отвлекаюсь, — говорит Джейкоб, тридцатипятилетний менеджер по производству в среднего размера европейской компании, занимающейся выпуском продуктов питания. — Я ношусь туда-сюда, решаю проблемы, и все лишь для того, чтобы работа просто продолжалась»<sup>1</sup>. Джейкоб знает, что ему нужно перестать заниматься повседневной рутинной, которая мешает ему думать о важных стратегических задачах, стоящих перед его подразделением. И тогда он сможет выполнять более значительную руководящую роль в своей компании. Ему следует сосредоточиться на таких вопросах, как расширение бизнеса, развитие сотрудничества с другими предприятиями и прогнозирование изменения ситуации на рынке. И какой же выход из положения находит Джейкоб? Он пытается выкроить пару часов каждый день, чтобы спокойно подумать над решением тех или иных задач. Нетрудно догадаться, что подобный подход не работает.

Возможно, и вы, как Джейкоб, недовольны тем, что у вас слишком много забот и вам не хватает времени, чтобы подумать о том, как изменится ваш бизнес и как стать более эффективным лидером. Принести в жертву важные дела в угоду срочным слишком легко. Если вы хотите стать настоящим лидером, ваша задача гораздо сложнее: вы сможете узнать то, что вам нужно знать о своей работе и о себе, только когда начнете *действовать* как лидер, а не просто *думать* о лидерстве.

## Почему традиционный подход не принесет вам большой пользы

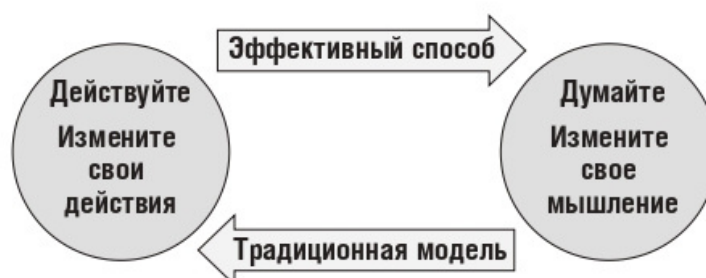
Большинство тренингов по лидерству направлено на изменение образа вашего мышления. Вас просят подумать о том, кем вы являетесь сейчас и кем хотели бы стать. Интроспекция и самоанализ стали Святым Граалем развития лидерства. Сначала углубитесь в себя. Поймите, кто вы. Определите цель своего лидерства, разберитесь в себе — именно эти знания помогут вам стать лидером. На этом представлении основано целое направление в обучении лидерству: существуют тысячи книг, программ и курсов, которые должны помочь вам найти свой стиль руководства, стать настоящим лидером, научиться использовать свои сильные стороны и проработать слабые<sup>2</sup>.

Если вы пробовали подобные методы, значит, вы знаете, насколько они ограничены. Они могут помочь вам выявить ваши сильные стороны и свой стиль лидерства. Но, как мы увидим, именно ваши представления о себе и своей работе мешают вам стать лидером. Вам следует изменить свой настрой, а для этого нужно лишь одно: действовать по-другому.

Аристотель говорил, что люди становятся добродетельными, творя добрые дела: иными словами, поступая правильно, вы сами становитесь лучше<sup>3</sup>. Его мысль находит подтверждение в большом числе социально-психологических исследований, доказывающих, что сознание человека меняется, когда он начинает вести себя по-новому<sup>4</sup>. Проще говоря, внешние изменения влияют на внутреннее состояние, а не наоборот (рис. 1-1). Ричард Паскаль, гуру менеджмента, формулирует эту мысль

**РИС. 1-1**

**Превращение в лидера: традиционная последовательность (думать, затем действовать) против способа, который действительно эффективен (действовать, затем думать)**



следующим образом: «Взрослые с большей вероятностью претворят новый образ действий в новое мышление, а не новое мышление в новый образ действий»<sup>5</sup>.

Точно так же обстоит дело и с лидерством. Наблюдения за тем, как учатся взрослые, демонстрируют, что логическая последовательность «думай, затем действуй» на практике работает совершенно противоположным образом в процессах личностных изменений, в частности, связанных с превращением человека в настоящего лидера. Как это ни парадоксально, но наше самопознание растет только тогда, *когда происходят перемены*<sup>6</sup>. Мы пробуем что-то новое, затем наблюдаем за результатами — своими ощущениями, реакцией окружающих — и лишь после этого задумываемся над тем, чему учит этот опыт, и, возможно, усваиваем урок. Другими словами, мы действуем как лидер и затем начинаем думать как лидер (поэтому эта книга так называется).

## Как в действительности лидеры становятся лидерами

На протяжении всей своей карьеры исследователя, автора, педагога и консультанта я изучала то, как люди справляются с переломными моментами в своей профессиональной деятельности. Я написала множество статей для *Harvard Business Review* о лидерстве и переходных периодах в развитии карьеры (а также книгу «Обретая я», посвященную этой же теме). Отмечу, что большинство из того, что я узнала, идет вразрез с общепринятыми представлениями.

Ошибочное представление о том, что изменения должны начинаться изнутри, продолжает сохраняться благодаря традиционному подходу к изучению лидерства. В большинстве случаев исследователи выявляют высокоэффективных лидеров, инновационных лидеров или подлинных лидеров, а затем подробно рассматривают, кто эти лидеры и что они делают. В результате исследователи обнаруживают, что эффективные лидеры полны самосознания, целеустремленности и оригинальности. При этом почти не уделяется внимания тому, как они добились своего положения, и потому подобные исследования не могут служить практическим руководством.

В своей работе я сосредотачиваюсь на изучении развития чувства лидерства, на том, как и почему люди сами начинают относить себя к

лидерам<sup>7</sup>. Я обнаружила, что люди ощущают себя лидерами, выполняя обязанности лидера. Исполнение лидерских функций дает начало двум важным взаимосвязанным процессам: внешнему и внутреннему. Внешний процесс состоит в том, что мы создаем себе репутацию человека с лидерским потенциалом или компетентностью. В свою очередь, это может кардинально изменить наше восприятие самих себя. Внутренний процесс связан с эволюцией внутренней мотивации и самоопределения. И происходит он не в вакууме, а в построении отношений с другими людьми.

Когда мы действуем как лидеры: предлагаем новые идеи, объединяем людей и ресурсы для достойной цели или вносим свой вклад в общее дело с использованием навыков и знаний, лежащих за пределами нашей области специализации (это всего лишь несколько примеров), люди воспринимают наше поведение как лидерское. Общественное признание и репутация, которые могут стать результатом лидерского поведения, создают условия для того, что психологи называют *интернализацией* личности лидера. Человек сам начинает считать себя лидером и использует все больше возможностей для соответствующего поведения. Вместе с ростом лидерского потенциала растет и вероятность того, что сотрудник получит поддержку со стороны организации. Например, ему будут поручать более ответственные задания. Подобный процесс носит циклический характер.

Когда человек сначала действует как лидер, а затем начинает думать как лидер, иными словами, когда внутреннее меняется под воздействием внешнего, возникает то, что я называю *восприятием извне*.

## Принцип восприятия извне

Глубоко укоренившееся традиционное мышление не позволяет Джейкобу, как и многим другим людям, истории которых легли в основу данной книги, изменить свое поведение в соответствии с требованиями лидерства. То, как мы думаем, — то есть то, что мы замечаем, ценим, считаем правильным и важным, — напрямую влияет на наши действия. Фактически мышление «изнутри наружу» может препятствовать изменениям.

Наше мировоззрение трудно изменить, так как для этого требуется опыт в том, что мы менее всего склонны делать. Без восприятия измене-

ний извне наше представление о себе, а следовательно, и привычный образ мышления и действий строго ограничены прошлым опытом. Именно мы сами загоняем себя в определенные рамки. Парадокс изменений в том, что единственный способ поменять наш образ мыслей — делать именно то, что привычное мышление нам делать не позволяет.

*Принцип восприятия извне* — ключевая идея данной книги. Согласно этому принципу, единственный способ научиться думать как лидер состоит в том, чтобы начать действовать как лидер: участвовать в новых проектах и мероприятиях, взаимодействовать с самыми разными людьми и экспериментировать с незнакомыми способами выполнения задач. В результате привычные действия и мысли, которые ограничивают вас сейчас, трансформируются. На переходных этапах и в периоды неопределенности размышления и самоанализ должны *следовать за* действиями и экспериментами, а не наоборот. Новый опыт не только меняет ваш способ мыслить, ваше мнение о том, что важно и что следует делать, но и вас самих. Он поможет вам отойти от прежних источников самооценки, старых целей и привычек. И дело не только в том, что они больше не подходят для текущей ситуации. Просто у вас появятся новые цели, а также более актуальные и ценные задачи.

**ТАБЛИЦА 1-1**

**Разница между углублением в себя и восприятием извне**

<b>Углубление в себя</b>	<b>Восприятие извне</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Внутреннее знание</li><li>• Прошлый опыт</li><li>• Обдумывание</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Внешнее знание</li><li>• Новый опыт</li><li>• Действие</li></ul>

Восприятие извне в гораздо большей степени, чем рефлексия, позволит вам изменить свое представление о собственных возможностях и приоритетах. Представление о том, какой именно вы лидер, является не отправной точкой на пути развития, а результатом познания себя и своих возможностей. Подобное знание может появиться, только если вы делаете что-то новое, работаете с новыми и разными людьми. Вы не должны направлять все силы на то, чтобы добраться до своего скрытого истинного «я», оно само проявится в результате ваших действий.

Если использовать обратный подход к изменениям, то есть «изнутри наружу», вы ничего не добьетесь. Вопреки распространенному мнению



излишний самоанализ удерживает нас в прошлом, ослабляет восприимчивость, не позволяет нам раскрыть свой лидерский потенциал и подготовиться к фундаментальным переменам в окружающей обстановке (таблица 1-1). Это чем-то напоминает поиск потерянных часов под уличным фонарем, в то время как для решения новых задач требуется более широкий обзор: свежие, внешние точки зрения, с которыми мы знакомимся при выполнении различных действий. Карл Вейк, великий социальный психолог, выразился очень лаконично: «Как я могу узнать, кто я, пока не увижу, что я делаю»<sup>8</sup>.

## Затерявшиеся в переходном периоде

Чтобы лучше понять принцип восприятия извне, давайте вернемся к Джейкобу, менеджеру по производству в компании, занимающейся выпуском продуктов питания. После того как эта компания была приобретена частным инвестором, первоочередной задачей Джейкоба стала серьезная модернизация производственного процесса. Но поскольку ему постоянно приходилось заниматься решением повседневных проблем и межфункциональных конфликтов, у него почти не оставалось времени, чтобы подумать о важных стратегических вопросах, например о дальнейшем расширении бизнеса.

На тот момент все свои успехи Джейкоб приписывал своему практическому и требовательному стилю. Однако после того как его работа была оценена методом всесторонней обратной связи, он с горечью осознал, что его непосредственные подчиненные устали от чрезмерного контроля с его стороны (а также от его тяжелого характера). Кроме того, Джейкоб узнал, что его босс ожидает от него гораздо большего сотрудничества с коллегами по различным вопросам. Оказалось, что Джейкоб часто последним узнавал о тех или иных будущих инициативах, которые рассматривала компания.

После того как сменился владелец компании, должность Джейкоба осталась прежней, а вот ожидания руководства от него изменились. Ведь у Джейкоба была репутация человека, способного успешно вывести предприятия из кризиса. Но раньше он одновременно занимался лишь одним предприятием. Теперь же он управлял сразу двумя, и второе было не только в два раза больше тех, с которыми ему приходилось иметь дело раньше, но и находилось далеко от первого. В компании

Джейкоб выстроил неплохие рабочие отношения. Он мог обсуждать новые идеи с теми или иными группами сотрудников, был в курсе последних событий. Но теперь ему приходилось действовать одному. Его босс находился далеко, коллег в регионе было мало, и ему не с кем было обменяться идеями насчет увеличения экономической эффективности и модернизации заводов.

Несмотря на крайне резкую оценку со стороны своей команды, все ухудшающиеся отношения с коллегой из отдела продаж и то, что на собраниях руководящего состава он явно не вписывался в общую схему, Джейкоб просто продолжал работать усерднее. Он гордился своей строгостью и практическим подходом к управлению фабрикой.

Трудности Джейкоба типичны. Он устал решать проблемы в спешке, а также заниматься отслеживанием и оцениванием чуть ли не каждого действия своих подчиненных. Он знал, что им нужно больше свободы. Сам же Джейкоб хотел сосредоточиться на стратегических вопросах, но казалось, что всякий раз, когда он собирался поразмыслить над ними, подчиненные обращались к нему с просьбой решить очередную проблему. Джейкоб связывал пассивность своих подчиненных с тем, что его предшественник приучил их к мысли о том, что решения по любому вопросу принимаются только руководством. Джейкоб так и не понял, что он сам не делает ничего, что помогло бы ему стать настоящим лидером.

Самостоятельный переход: почему восприятие извне сейчас важнее, чем когда бы то ни было

Раньше повышение или назначение на новую должность означало, что вам пришло время скорректировать или даже переосмыслить свою лидерскую роль. Сегодня же, более чем когда-либо, важные карьерные изменения не состоят лишь в получении солидно звучащей должности или переезде в новый кабинет. На первый взгляд незаметные (а также и более значительные) изменения в вашем деловом окружении создают новые, хоть и не всегда явно выраженные, ожидания относительно того, что и как вы будете делать. Случай с Джейкобом иллюстрирует подобную непрямую связь между изменением должностных обязанностей и получением новой должности. На рисунке 1-2, который был подготовлен на