





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 978-5-04-167394-9

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

ISBN 978-5-04-167394-9

© 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

Посвящается Эктору  
и моим родителям



# Содержание

## ГЛАВА 1

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

## ГЛАВА 2

Переосмыслите свою работу .....	31
---------------------------------	----

## ГЛАВА 3

Расширяйте 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
--	-----

<i>Алфавитный указатель .....</i>	<i>177</i>
-----------------------------------	------------

<i>Благодарности .....</i>	<i>187</i>
----------------------------	------------

<i>Об авторе .....</i>	<i>190</i>
------------------------	------------

*Мышление связано с деятельностью.*

С. Т. Фиск

*Как я могу знать, что я думаю, пока не увижу, что я делаю?*

К. Вейка



# 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 работой, 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 меняется 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)

