

# Эрминия Ибарра

Выдающийся профессор,  
преподаватель организационного поведения  
в INSEAD и Гарвардской школе бизнеса

ДЕЙСТВУЙ  
КАК ЛИДЕР,  
ДУМАЙ  
КАК ЛИДЕР



Практическое и полезное собрание идей,  
которые помогут стать эффективным лидером,  
каждый день расти и становиться чуть лучше.

**Эрминия Ибарра**  
**Действуй как лидер,**  
**думай как лидер**  
**Серия «Top Business Awards»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=22960402](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22960402)*

*Эрминия Ибарра. Действуй как лидер, думай как лидер: Эксмо; Москва;  
2017*

*ISBN 978-5-699-93372-3*

**Аннотация**

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.

# Содержание

Глава 1	7
Почему традиционный подход не принесет вам большой пользы	9
Как в действительности лидеры становятся лидерами	12
Принцип восприятия извне	15
Затерявшиеся в переходном периоде	18
Самостоятельный переход: почему	20
восприятие извне сейчас важнее, чем когда бы то ни было	
Как появилась эта книга	24
Как работает восприятие извне	28
Переосмыслите свою работу	29
Расширяйте сети своих деловых контактов	33
Проявите к себе творческий подход	38
Конец ознакомительного фрагмента.	40

# Эрминия Ибарра

## Действуй как лидер, думай как лидер

*Посвящается Эктору и моим родителям*

*Мышление связано с деятельностью.*

**С. Т. Фиск**

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

**К. Вейка**

Herminia Ibarra  
ACT LIKE A LEADER,  
THINK LIKE A LEADER

© 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

© ООО «Издательство «Э», 2017



Те из нас, кто обладает амбициями и хочет построить карьеру, периодически задают себе вопрос: как вызвать у людей доверие? Часто рутина встреч, планерок, совещаний засасывает нас и не дает разобраться в том, как стать более эффективным лидером.

Эрминия Ибарра, профессор с мировым именем, преподаватель INSEAD, предлагает воспользоваться принципом «восприятия извне», который бросает вызов всему, что вы знали о лидерстве. Согласно ему, единственный способ научиться думать как лидер состоит в том, чтобы начать действовать как лидер: участвовать в новых проектах и мероприятиях, взаимодействовать с разными людьми и экспериментировать с незнакомыми способами выполнения задач. Новый опыт поможет вам ставить более смелые цели и решать ранее непосильные вопросы.

Ибарра дает подробную схему, основанную на трех шагах, как достичь «восприятия извне»: пересмотр текущей деятельности, поиск новых обязанностей и общение с людьми, чьи взгляды отличаются от ваших, переосмысление себя в непривычных ситуациях и условиях.

При помощи инструментов из этой книги вы сможете стать лидером, которому доверяют, ради которого не боятся рисковать, которого уважают и которым восхищаются.

«В сегодняшнем все более стремительно меняющемся и неопределенном мире лидерские качества становятся важнее, чем когда-либо. Но для их совершенствования требуются новые навыки. Эта умная и заставляющая задуматься книга предназначена для тех, кто действительно хочет измениться и желает с помощью конкретных действий добиться того, на что раньше был не способен».

*Пол Полман, генеральный директор компании Unilever*

# **Глава 1**

## **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». 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 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.

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. Его мысль находит подтвержде-

ние в большом числе социально-психологических исследований, доказывающих, что сознание человека меняется, когда он начинает вести себя по-новому. Проще говоря, внешние изменения влияют на внутреннее состояние, а не наоборот (рис. 1–1). Ричард Паскаль, гуру менеджмента, формулирует эту мысль следующим образом: «Взрослые с большей вероятностью претворят новый образ действий в новое мышление, а не новое мышление в новый образ действий».

### РИС. 1–1

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



Точно так же обстоит дело и с лидерством. Наблюдения за тем, как учатся взрослые, демонстрируют, что логическая последовательность «думай, затем действуй» на практике ра-

ботает 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*. 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 начина-

ют относить себя к лидерам. 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 изменений 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

Углубление в себя	Восприятие извне
<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 ес-



ли 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».

# 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 выводить 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 обмениваться 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 очеред-

ную 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 основе проведенного в 2013 году опроса выпускников моей программы обучения руководителей, показано, как менялась работа управленцев с 2011 по 2013 год.

## **РИС. 1–2**

### **Как менялась работа менеджеров с 2011 по 2013 г.**

*Процент респондентов, сообщивших, что за последние два года произошли следующие изменения*

Работа с новыми партнерами

**56%**

Увеличение межфункциональных обязанностей

**53%**

Значительное изменение делового окружения

**49%**

Увеличение работы на международном уровне

**42%**

Увеличение числа подчиненных на 30% и более

**41%**

Появление как минимум одной новой обязанности

**40%**

Увеличение прибыли в финансовом отчете на 30% и более

**30%**

Открытие нового направления в деятельности компании  
или выход на новый рынок

**22%**

*Источник:* Проведенный автором в октябре 2013 г. опрос 173 студентов, обучавшихся по программе подготовки руководителей в школе бизнеса INSEAD.

Подобные функциональные перемены в обязанностях весьма сложны и требуют соответствующего изменения подхода к управленческой работе. Тем не менее лишь 47 процентов из всех, кто сообщил о новых ожиданиях от их деятельности, получили повышение в течение двух лет, предшествовавших опросу. Что касается остальных, предполагалось, что они будут выполнять более значительную руководящую роль, оставаясь при этом на прежней должности. Именно это и произошло с Джейкобом. Необходимость сделать шаг к выполнению лидерских функций в ситуации, когда отсутствует явно выраженное признание лидерского таланта со стороны, а новое назначение не предлагается, я называю *самостоятельным переходом*.

Независимо от того, как долго вы находитесь на своей нынешней должности и сколько вам предстоит ждать следующего официального назначения, в современном мире необходимо учитывать следующее: то, что помогло вам стать успешным на данный момент, может помешать вам добиться успеха в будущем. Перемены постоянно набирают темп, так что на первый план выходит умение быстро перестраиваться. Большинство людей понимает важность оперативного реагирования: в ходе уже упомянутого исследования 79 процентов респондентов согласились с таким высказыванием: «То, что помогло вам попасть сюда, не поможет вам попасть туда». Но людям все еще трудно переосмыслить себя,

потому что ожидаемые от них действия вступают в противоречие с их представлениями о своей работе и о себе.

Чем больше ваша текущая ситуация побуждает вас к самостоятельному переходу на более значимую руководящую позицию, тем больше восприятия извне вам нужно для его осуществления (см. «Тест: говорит ли ситуация на работе о том, что вам пришло время меняться?» в конце данной главы). Если вы сами не начнете создавать для себя новые возможности в рамках своей «основной» деятельности, эти возможности могут так и не представиться.

# Как появилась эта книга

Данная книга посвящена понятию «восприятие извне» – что это, как его применять и как с его помощью занять более значительную лидерскую позицию вне зависимости от того, что вы делаете сегодня. Предлагаемые здесь идеи соответствуют разработанному мною курсу «Переход к лидерству», который я более десяти лет читала в школе бизнеса INSEAD. Почти пятьсот человек более чем из тридцати стран прошли эту программу. Я знакомилась с оценками, которые давали моим студентам их спонсоры. Я анализировала отзывы студентов, полученные по методу всесторонней обратной связи, и задачи, которые стояли перед участниками программы, а также наблюдала за эволюцией их личных целей – с момента начала занятий и после их возвращения для продолжения обучения через три месяца. С самых первых дней преподавания этого курса мы вместе с коллегами из INSEAD использовали идею восприятия извне, чтобы помочь нашим ученикам успешно преодолеть переходный период.

В течение десятков лет я занимаюсь исследованием переходных периодов в работе руководителей различного уровня. Эти исследования легли в основу упомянутого выше курса и данной книги. Понятие «восприятие извне», являющееся важнейшим ее элементом, уже появлялось в некоторых моих более ранних работах, посвященных переходу профес-




сионалов от управления проектами к оказанию консультационных услуг своим клиентам, а также тому, как люди меняют карьеру. В обоих направлениях исследований я обнаружила, что интроспекция бесполезна, когда речь идет о выполнении совершенно новой работы, кардинальных изменениях в карьере или даже понимании, нужны ли вам все эти перемены. Этот вывод совершенно справедлив и в отношении людей, стремящихся играть более значительную лидерскую роль.

Многие идеи, касающиеся восприятия извне, появились в результате моих собственных научных исследований. Так, моя кандидатская, посвященная тому, почему некоторые идеи, касающиеся инновационных продуктов и процессов, попадают на благоприятную почву, а с другими этого не происходит, привела к появлению ряда концепций о сетях деловых связей в сфере лидерства, которым в данной работе также уделяется внимание.

### **РИС. 1–3**

**Принцип восприятия извне: при превращении в лидера изменения происходят «снаружи вовнутрь»**



Восприятие извне  
рождается благодаря  
действиям

**ПЕРЕОСМЫСЛИТЕ  
СВОЮ РАБОТУ**

СЕТЬ СВОИХ  
ДЕЛОВЫХ  
КОНТАКТОВ

# ВОСПРИЯТИЕ ИЗВНЕ

Мой курс о лидерстве продолжал развиваться, и я выделила две группы студентов с целью проведения более углубленного изучения. Мы с ассистентом опросили тридцать человек, занимавшихся по моей программе в один и тот же год; все они пришли из разных компаний и отраслей. Несколько участников стали объектами отдельных тематических исследований, и их опыт впоследствии лег в основу историй,

приведенных в данной книге. Годы спустя мы опросили вторую группу, состоящую из сорока перспективных менеджеров, стремившихся подняться на следующий уровень в большой компании – производителе потребительских товаров. Мы надеялись таким образом выявить подводные камни и надежные стратегии получения повышения.

Кроме того, я воспользовалась всеми своими многочисленными возможностями с целью обосновать или адаптировать мои теории о том, что действительно необходимо для того, чтобы подняться на новый уровень лидерства. Я делилась своими выводами с десятками компаний, выпускниками моего курса, специалистами отделов кадров и группами, занимающимися развитием персонала. Я разговаривала с рекрутерами о пугающе высоком уровне провалов руководящих работников, которых они подобрали на те или иные должности, и встречалась со специалистами по развитию лидерства, пытающимися применять более эффективные методы в своих компаниях.

В свете всех этих данных я изменила свой курс. В 2013 году я провела опрос среди своих слушателей, чтобы больше узнать о том, как меняется их работа, какие лидерские компетенции руководящие работники считают необходимыми, что помогает им продвигаться на новый уровень и что они по-прежнему считают трудным для себя. В результате появилась эта книга о восприятии извне и о том, как мы можем развить его, чтобы стать более эффективными лидерами.

# Как работает восприятие извне

Описанные в данной книге советы, касающиеся того, как занять более значительную лидерскую позицию, основаны на трех крайне важных источниках восприятия извне. Первый – это тип работы, которую вы выполняете. Второй – новые обязанности и виды деятельности, приступая к которым, вы в результате начинаете общаться с новыми и разными людьми, чьи взгляды на мир отличаются от ваших. Последним в этой схеме является переосмысление себя, которое может быть продуктивным лишь в случае, когда новые ситуации ставят перед вами новые задачи, и таким образом вы получаете новую информацию. Развитие в себе восприятия извне – не однократное действие, а итеративный процесс проверки старых представлений и экспериментирования с новыми возможностями.

Начать лучше всего с внесения изменений в то, как вы выполняете свою работу, какие деловые контакты устанавливаете и как подходите к решению тех или иных задач (рис. 1–3). Эти источники восприятия извне являются тремя опорами, которые определяют и формируют вас как лидера (или, напротив, не позволяют вам стать лидером). Проиgnoreйте хоть одну из этих опор, и основание не будет стабильным.

Вот почему никакой самоанализ не сможет привести к изменениям без существенных перемен в том, чем вы занима-

етесь и с какими людьми при этом взаимодействуете.

Как именно работают эти принципы восприятия извне? Давайте на примере Джейкоба рассмотрим все три важнейших источника восприятия извне, чтобы увидеть, какие конкретные действия они предполагают.

## **Переосмыслите свою работу**

Интуиция подсказала Джейкобу, что переход к более серьезной руководящей роли подразумевает прежде всего перемены в том, как он проводит свое время. Однако два часа в спокойной обстановке в офисе – это неправильный вариант. В действительности большая часть требуемых изменений в действиях Джейкоба должна была побудить его находиться в других местах.

В современном стремительно меняющемся деловом мире нечто ценное создается не в замкнутых группах в пределах одной организации, а в условиях тесного сотрудничества с другими людьми. Тот, кто может не только заметить некие тренды, но и мобилизовать вокруг них других, получает самые сладкие плоды: признание, влияние и подвижность. Чтобы добиться успеха, Джейкоб должен сначала переопределить свою работу, переключив свое основное внимание с улучшения текущих фабричных операций на понимание новых условий, в которых функционирует фирма, и создание совместного стратегического видения среди своих

коллег, что позволит осуществляемому им управлению производством должным образом соотноситься с приоритетами организации в целом. Джейкоб в своих действиях мог бы учитывать ряд факторов, например то, как меняется отрасль, в которой работает его фирма, как она создает нечто ценное для людей и как все это может измениться в будущем. И, конечно, ему следовало бы оказывать влияние на людей, играющих важнейшую роль в процессе создания этого ценного, независимо от того, находятся они в его группе или фирме. Если бы он занимался всем этим, его работа сильно отличалась бы от многих функциональных видов деятельности, на которые он сейчас тратит свое время.

Как я уже говорила, Джейкоб хотел сосредоточиться на капиталовложениях, которые потребуются его фирме в течение следующих двух лет, но у него не было времени на подобные размышления. Он жаловался на необходимость постоянно следить за действиями своих подчиненных или производственными процессами. При этом он знал, что начальник ожидает от него создания стратегии, в которой бы учитывалось развитие всей фирмы как единого целого, а не одного или двух заводов, и активного привлечения соответствующих ресурсов.

До текущего момента Джейкоб действовал успешно, более того, выполнение подобных обязанностей типично для многих менеджеров, находящихся на таком же этапе развития карьеры. На ранних стадиях мы всегда действуем в об-

ласти своей специализации. Работой других мы также обычно управляем в рамках тех функциональных или технических сфер, в которых являемся специалистами. Однако картина полностью меняется, когда мы начинаем играть более серьезную руководящую роль. Когда я в рамках опроса выясняла у его участников, какие компетенции являются самыми важными для их лидерской эффективности, они перечислили именно те, которые требовали значительного выхода за рамки их привычной специализации (рис. 1–4). Но неудивительно и то, что 57 процентов тех же менеджеров на утверждение «Вопросы, связанные с повседневной деятельностью, отнимают у меня слишком много времени» ответили: «Верно в некоторой степени или полностью».

Как напоминают нам психологи, знать, что нужно делать, и действительно делать это – совершенно разные вещи. Переключиться с самостоятельного выполнения тех или иных задач и достижения требуемых результатов на обеспечение стратегического руководства для других нелегко. Чтобы это осуществить, требуется организовать взаимодействие между разными подразделениями и группами в организации. Работы лишь в рамках собственной группы недостаточно. Мало просто иметь какие-нибудь хорошие идеи, необходимо добиться одобрения этих идей от самых разных заинтересованных сторон. В конечном счете мы переходим от выполнения получаемых сверху указаний к принятию решений в условиях неопределенности или двусмысленности относительно

дальнейшего развития бизнеса. Все эти переходы зависят от нашей способности менять собственные приоритеты и точки зрения на то, что является самым важным. Только тогда мы действительно начнем по-другому распределять свое время. Самое главное – вырваться из круговорота срочных повседневных дел.

## **РИС. 1–4**

### **Самые важные компетенции лидера**

*Процент респондентов, считающих, что следующие способности сегодня важны или крайне важны для эффективного лидера*

Обеспечение сотрудничества, выходящего за рамки организационных подразделений и функций

97%

Воодушевление и мотивирование других

92%

Получение одобрения /поддержки своих идей со стороны других

90%

Обеспечение стратегического руководства

86%

Принятие решений в условиях неясности и неопределенности

85%

Способность оказывать влияние без использования своих полномочий

85%

*Источник:* Проведенный автором в октябре 2013 г. опрос



173 студентов, обучавшихся по программе подготовки руководителей в школе бизнеса INSEAD.

Во второй главе я продолжаю развивать мысль о том, что переосмысление своей рабочей деятельности является первым шагом к выработке восприятия извне. Я утверждаю, что для выполнения более значительной лидерской роли прежде всего необходимо изменить характер повседневной работы, то есть отойти от технических, рутинных задач и уделять больше внимания стратегическим вопросам. Если вы будете отдавать приоритет тем видам деятельности, которые побудят вас выстраивать деловые отношения за пределами вашей группы или фирмы, станете пользоваться возможностями поработать над проектами, не относящимися к области вашей специализации, внося тем самым вклад в общее дело, это обеспечит вам восприятие извне, которое поможет начать думать подобно лидеру.

## **Расширяйте сети своих деловых контактов**

Трудно развить стратегическое предвидение, находясь в заводском цеху. Как мы видели, чтобы стать настоящим лидером, Джейкобу требовалось получить более полное представление о текущей ситуации, то есть взглянуть на нее со стороны, не находясь при этом в гуще событий. Профессор

Гарварда Рональд Хейфец, описывая подобные случаи, говорил, что нужно проводить меньше времени «на танцплощадке» и больше «на балконе». Чтобы проводить больше времени за пределами своего предприятия, Джейкобу следовало изменить круг своего делового общения.

В конечном счете ему необходимо понять, что самой ценной ролью для него стала бы роль моста или связующего звена между производственной средой и остальной организацией. Подобно многим успешным менеджерам, он привык обеспечивать выполнение тех или иных задач через обширную и надежную сеть рабочих отношений, налаженных, однако, по большей части внутри фирмы. Эти связи годами помогали добиваться требуемых результатов. С помощью деловых контактов Джейкоб обменивался связанной с работой информацией, решал проблемы, относящиеся к сфере его функциональных обязанностей, и подбирал подходящих людей для тех или иных групп сотрудников. Но эти связи не смогли подготовить Джейкоба к будущему, потому что они не выходят за рамки его текущего стиля мышления.

Столкнувшись с необходимостью мыслить вне рамок своей специализации и заниматься стратегическими вопросами для поддержки общего развития организации, многие менеджеры не сразу понимают, что подобные вопросы – не просто аналитические задачи, а нечто требующее задействования определенных деловых *отношений*. Взаимодействие с имеющимися и потенциальными заинтересованными сторо-

нами не только не отвлекает менеджеров от настоящей работы, но, напротив, является основной частью их изменившихся обязанностей. Не всем менеджерам удастся с легкостью осознать это.

Как мы можем развить межфункциональное и стратегическое мышление? Где нам взять понимание и уверенность, чтобы принимать важные решения в условиях неопределенности? Опытные руководители знают, что латеральные и вертикальные отношения с другими функциональными менеджерами и менеджерами подразделений, то есть всеми людьми, не находящимися под нашим непосредственным контролем, крайне важны. Подобные связи помогают выяснить, как наш вклад вписывается в общую картину развития организации, как продавать наши идеи, узнавать о соответствующих трендах и конкурировать за ресурсы. Только при наличии отношений с людьми мы начинаем понимать и ценить то, что они делают. В итоге нам станет легче определить, на чем следует сосредоточить свое внимание, какие задачи поручить другим людям, какие можно проигнорировать и какие заслуживают нашего личного внимания.

Есть еще одна причина, почему деловые связи важны для развития наших лидерских качеств. Когда нам приходится учиться чему-то новому, помощь и поддержка более опытных людей совсем не будет лишней. Они смогут дать нам тот или иной совет, подсказать, в каком направлении двигаться, и оценить наши усилия, способствуя таким образом нашему

профессиональному росту. Когда в минуту сомнений есть кому обратиться, это очень хорошо.

Но, к сожалению, большинство менеджеров, которых я обучаю, наладили деловые отношения главным образом в своей организации и в ее подразделениях. Разумеется, эти отношения помогают им выполнять сегодняшнюю (или вчерашнюю) работу, но не дают возможности занять более значительную руководящую роль. У Джейкоба не было никого, кто помог бы ему осознать все это, и ему пришлось справляться в одиночку. Многие слушатели моих курсов также сообщают о том, что не получают необходимой поддержки в своих отделах и компаниях. Мой опрос показывает, что наибольшую помощь можно получить именно из внешних источников. Среди перечисленных источников содействия начинающим руководителям их начальники или предшественники оказались на четвертом месте, таким образом, создалась ситуация, в которой менеджеры должны самостоятельно переходить к расширению своей руководящей деятельности (рис. 1–5).

Лишь 10 процентов участников утвердительно ответили на вопрос о том, был ли у них наставник, следящий за их карьерным продвижением. Из этого можно сделать вывод, что путь к лидерству предполагает не только овладение новыми навыками и новым способом мыслить, но и некие конкретные действия, предпринимаемые в процессе обучения, исходя, например, из опыта коллег, опору на все до-

ступные внешние источники информации, а также поиск новых. Вкратце это означает активное создание деловых связей, благодаря которым вы сможете узнать столько же – если не больше, – сколько от своего босса.

## **РИС. 1–5**

### **Расширение сети деловых контактов: помощь на пути превращения в эффективного руководителя**

*Обращение за помощью: процент респондентов, назвавших следующие источники помощи полезными или крайне полезными для осуществления эффективного руководства.*

Внешнее обучение

88%

Поддержка со стороны друзей и семьи

62%

Коллеги или сеть внешних контактов

57%

Советы босса или предшественника

56%

Наставник или образец для подражания

51%

*Источник:* Проведенный автором в октябре 2013 г. опрос 173 студентов, обучавшихся по программе подготовки руко-

водителей в школе бизнеса INSEAD.

В третьей главе демонстрируется сильная зависимость эффективности лидера от наличия соответствующей сети профессиональных связей. В ней я рассказываю о том, как, в дополнение к отношениям с друзьями и коллегами, налаживать связи с людьми, которые могут помочь вам увидеть себя и свою работу в ином свете. Если вы до сих пор еще не оценили по достоинству деятельность по выстраиванию сети профессиональных контактов, куча неотложных дел, связанных с непосредственными должностными обязанностями, отнимает все ваше время или вы считаете создание деловых связей некоей корыстной манипуляцией, несколько простых примеров покажут вам, почему ни в коем случае не следует пренебрегать построением подобной сети.

## **Проявите к себе творческий подход**

Чтобы Джейкоб действительно смог изменить род своей деятельности и сеть деловых отношений, на которую он полагается, ему необходимо более творчески подойти к собственным представлениям о самом себе. Как характер его работы, так и сущность его рабочих отношений являются продуктом таких представлений: его симпатий и антипатий, сильных и слабых сторон, стилистических предпочтений и его зоны комфорта. Сейчас Джейкобу необходимо перейти

от привычного ему практического и директивного стиля руководства к стилю, в рамках которого он бы поручал больше повседневной работы своей команде и начал бы более широкое сотрудничество с другими подразделениями организации. Джейкоб уже пытался, и довольно настойчиво, внедрить усовершенствованную систему делегирования полномочий и коммуникации, но она так и не закрепились, поскольку вошла в противоречие с его представлениями о самом себе.

Люди, стремящиеся играть более значительную руководящую роль, должны не только переопределить свою работу и создать новую сеть профессиональных связей. В куда большей степени им следует переосмыслить собственную личность. Им необходимо трансформировать свои ценности в работе, личностные цели, движущие их действиями, свои представления о себе, а также и то, как их воспринимают окружающие.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.