

逆向管理

作者：埃米尼亚·伊贝拉

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：
2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方
便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读网
址：www.readweek.com

赞誉

埃米尼亚·伊贝拉的这本新书极具洞察力，引人深思，对致力于成为一名优秀的领导者的人来说，能获得诸多灵感与见解。在这个飞速变化的时代，埃米尼亚·伊贝拉通过深入的研究调查和亲身实践，所提出的“改变要靠行动”的观点拓展了我们的视野。

——乔·凯撒

西门子公司CEO

这本书很具挑战性，它挑战了我们常见的领导者法则。作者埃米尼亚·伊贝拉考虑到当今社会是在高速变化的，由此提出了更为实用的领导者法则，并提出自己对身份认知和职业转变方面的见解，告诉读者需要以行动作为起点来做出改变。对于当代领导者来说，本书应该列入必读书单。

——苏珊·P·彼特斯

美国通用电气公司人力资源部高级副总裁

埃米尼亚·伊贝拉树立了一个成功且非常有价值的模范，能帮助那些有远见的专业人士在公司的晋升阶梯上一步一步往上爬。基于“边做边学”的理念，她描绘了一幅清晰的职业发展蓝图。因此，我推荐每个想要升职的专业人士都读一下这本书。

——马歇尔·戈德史密斯

畅销书《管理中的魔鬼细节》作者

基于大量对领导力的研究以及对管理人士的调查，埃米尼亚·伊贝拉著成《逆向管理：先行动后思考》一书。该书富有洞察力，且提供了诸多实用的建议，告诉读者应该如何去做最难做的一件事——改变自己。通过动手去做，而不仅仅是思考，我们才能成为一名优秀的领导者。

——琳达·A·希尔

哈佛商学院教授

想要成为一名优秀的领导者，你要学会“先行动后思考”。读完这本书你就会明白这位有独创精神的思想者——埃米尼亚·伊贝拉心里的想法是什么。

——夏洛特·比尔斯

奥美公司前任CEO，美国国务院负责公共外交和公共事务的前任副国务卿

在当今这个变化无常的世界里，领导力变得越来越重要，同时我们也需要发展一些新技能。本书充满智慧，引人深思，正是为那些想要提升自己影响力的人而写，尤其是与本书有着相同观点的人读后会产生很大的共鸣。

——保罗·波尔曼

联合利华CEO

埃米尼亚·伊贝拉在本书中提出了新颖且深刻的见解，揭开了领导力的神秘面纱，强调行动大于思考，非常具有实用性。埃米尼亚·伊贝拉是一位非常好的老师，她告诉那些有志向的领导者如何突破自身限制，看到外面更为广阔的世界。作为一个领导者，本书中所讲述的故事以及所提供的方法不可不看。

——罗莎贝斯·莫斯·坎特

哈佛商学院教授，畅销书《信心与超级企业》作者

《逆向管理：先行动后思考》一书从另一个角度给出了领导者的发展范例，并提出了一个强有力的论点：一个人需要先提升外在表现力，才能成为一名优秀的领导者，而不是先苦苦反思。

——贝丝·艾克瑟罗德

易趣网人力资源部高级副总裁

当前的商业环境需要我们转变之前的领导方式，但是研究证实，传统的领导力转变方法并不是那么有用。幸运的是，埃米尼亚·伊贝拉所著的《逆向管理：先行动后思考》一书提供了一个更为实用的方法，能帮助我们成功地转变为一名优秀的领导者。

——蒂姆·布朗

《用设计去改变》作者，美国艾迪欧公司（IDEO）CEO

埃米尼亚·伊贝拉颠覆了我们通常理解的领导者转变方法，结果证明，对于所有领导者来说，她所提出的观点非常具有说服力，实用性也很强。领导者们以及想要成为领导者的人都应该读一读这本书，并付诸实际行动。

——斯图尔特·克雷纳

全球商业思想家排行榜（Thinkers50）创办人之一

经济全球化、不均衡的人口状况以及人们努力工作却做了大量无用功，这些事加在一起造成了优秀领导人才极缺的局面。因此对于那些想要改变自己，重新定义自己的工作，重新建立一个良好的人际关系网，重新认识自己的人来说，这是唯一的一个机会。我强烈推荐伊贝拉所写的这本书，它能帮助每一位想要成为一名优秀领导者的专业人士抓住这次机会，获得成功。

——克劳迪奥·费尔南德斯·阿劳斯

全球性的高管猎头机构亿康先达公司高级顾问

本书是一本权威的关于“职业身份”的书，应该列入必读书单，它呼吁大家行动起来，靠实际行动才能提升领导力。伊贝拉向我们证明了在持续性的个人发展过程中，外在表现为什么比内在认知更重要。此外，她还提出一些实用且易操作的方法来提升自己的领导力。

——斯图尔特·D·弗里德曼

畅销书《沃顿商学院自我管理课》作者

基于深入的研究，伊贝拉突破传统领导者转变法则，通过一些生动的事例带领我们更深入地了解优秀的领导者的转变之路。书中她提出“先行动后思考”的方法，对人际关系网络进行了更透彻剖析，并对于“身份认知”提出更深刻的见解。这些新的观念将会改变我们对于领导者转变的认识。

——琳达·格拉顿

伦敦商学院管理学教授

找准提升领导力的办法是一件非常困难也非常难以弄懂的事，但是伊贝拉却精准地提出了“做”的原则来解开这一谜题，该原则也具有非常强的实用性。本书中所用的研究方法非常新颖，对于新晋领导者或是已经做了很多年的领导者来说，都是一本必读书。

——杰弗里·F·约雷斯

万宝盛华公司执行总裁

伊贝拉帮助读者了解到在深入思考之前应该先改变做事方法，这才是学习改变的最佳方法。她所提出的“先行动后思考”的方法很新颖，很有价值。

——大卫·肯尼

天气预报公司CEO

在这个社交网络发达的时代，几乎每个人都有可能成为领导者，因为你不仅有领导者的气质，还做着领导者该做的事：这与本书的观点相一致。《逆向管理：先行动后思考》一书告诉读者要成为一名优秀的领导者，就要先行动起来，而不是闷头自省。这一方法虽然与传统的领导者转变法则相反，但却不失为一种聪明的做法。

——尼洛菲·麦钱特

畅销书《新方式》和《为当今社会创造价值的11条规则》作者

我喜欢这本书，它告诉我们成为一名优秀的领导者的秘诀是，每天做一点点小事积累而成。《逆向管理：先行动后思考》这本书汇集了许多非常实用的观点，来更有效地帮助你成为一名优秀的领导者。

——桑迪·奥格

全球最大私募基金公司百仕通集团运营合伙人之一

你是否一直在纸上谈兵？在这本书中，埃米尼亚·伊贝拉为你提供了去除纸上谈兵的“解药”，她认为领导者成长的过程更多的是由外部改变引起的，而非内部引起。通过细致地观察以及深入地研究，她总结出了“由外而内”原则，提出了增加提升领导力机会诸多实用的建议。

——丹尼尔·H·平克

畅销书《全新销售：说服他人，从改变自己开始》作者

当今社会正处于飞速变化中，在这样的社会背景下，许多人立志成为一名优秀的领导者。埃米尼亚·伊贝拉的新书能帮助这些人学会如何扩展业务范围，怎样才能提出更多好的策略性意见，如何扩建人际关系网络以及鼓励他们试着朝不同的方向发展自己。

——吉尔伯特·普洛斯特

世界经济论坛国际领导者项目主管

埃米尼亚·伊贝拉推翻了传统的领导者法则，向我们证明了个人的成长和转变是建立在真实存在的经历上的。当今社会面临着巨大挑战，领导力对于未来经济和社会都会产生巨大的影响，这种呼吁领导者行动起来的文章能大大增加领导者的实践能力，应该让更多的人看到。

——理查德·斯特劳布

彼得·德鲁克欧洲学会会长

献给赫克特以及我的父母

思考，是为了更好地做事。

——S.T.菲斯克

我何以知道自己在想什么呢？——只有在看到我做了什么以后才能知道。

——改编自卡尔·韦克

- 第一章 打破你的认知：先行动，后思考
 - 改变思想从行动开始
 - 如何成为一名高效的领导者
 - “由外而内”原则
 - 转变过程中的迷失
 - “三步走”助你实现领导者转变
 - 过程和结果，哪个重要
- 第二章 重新定义你的工作
 - 从“不对”转变到“对”
 - 避免能力陷阱
 - 了解领导者们真正需要做的事
 - 把你的工作当成一个平台
 - 先加“新角色”再减“旧工作”
- 第三章 建立良好的人际关系网络
 - 我们都很“自恋”且“懒惰”
 - 思维定势会造成人际交往陷阱
 - 构建你的人际“盘丝网”
 - 寻找你的人际“结构洞”
 - 如何在公司内外建立人际关系网络
 - 培养一个有联系性的头脑
- 第四章 试着朝更多不同的方向发展自己
 - 过于暴露真实的自己
 - “随机应变者”与“坚持真实者”
 - 怎样才算“忠实于自己”
 - 你容易陷入“真实性”陷阱吗
 - 扩展你的自我概念
 - 为什么人要像水一样
- 第五章 合理规划前进的道路
 - 令人称奇的转变之旅
 - 照食谱做菜并不能让你成为一个好厨师
 - 可能的进步过程
 - 晋升还是跳槽
 - 人的一生都在不停地改变
- 总结 行动起来!
 - 你的努力怎样才能得到回报
 - 过去的经历有用吗

第一章 打破你的认知：先行动，后思考

“我就像一名消防巡逻员，”雅各布说，“每天从工厂的这一头跑到另一头解决各种问题，仅仅是为了保证生产能正常进行。”雅各布今年35岁，在欧洲一家中等规模的食品生产厂担任生产经理。为了能在组织里成为一名优秀的领导者，雅各布知道他必须从各种生产琐事中抽身，因为这些琐事让他没有时间思考所在部门面临的一些重要的战略问题。他得更多地关注如何用最好的方法来继续扩大业务，如何增强企业内部各部门之间的合作，以及如何预测这瞬息万变的市場。那他的解决方法是什么呢？他试着每天空出两小时的时间来进行思考，不许别人打断。正如你所想，这个方法是行不通的。

也许像雅各布一样，你也正处于一个混乱期，有太多的事情要处理，而没有足够的时间去反思业务的变化情况以及去思考如何成为一名优秀的领导者。很多需要紧急处理的事情限制着你，让你没有办法去做那些更重要的事。但是在努力学会做好一个领导者的问题上，你面临着一个更大的挑战：那就是只有先行动起来，你才能知道关于自己，关于工作你需要做些什么，而不仅仅是思考。

改变思想从行动开始

很多传统的领导力培训或辅导的目的是改变你思考的方式，教你学会反思你是谁以及你要成为谁的问题。的确，自省和反思是成为一个领导者的黄金法则。首先要提高自我意识，认识自己。问问自己做领导的目的是什么，内心深处真实的自己是什么样的。这些问题的答案能在你成为一个领导者的道路上起到引导的作用。各种书、节目以及课程里所推荐的成为领导者的方法中都包含了这一点，它们都告诉你，你需要找到适合自己的领导方式，扬长补短，才能成为一名优秀的领导者。

如果你尝试过这些方法，你就会发现它们是非常有局限性的。虽然在很大程度上，它们能帮助你认识到你当前的能力以及领导方式，但是我们会发现，当前的想法恰恰是阻碍你继续前行的绊脚石。所以你需要改变的是你的思考方式，而只有一种方法能改变它：改变你的做事方法。

亚里士多德发现，一个人如果表现得很有美德，那他最终会成为一个有美德的人，即多做好事就会变成好人。他的这一说法得到很多社会心理学家的证实，研究表明一个人若改变了他的想法，是因为他的行为先发生了改变。简单来说，改变是由外而内，而并非由内而外产生的（如图1-1）。正如管理专家理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale）所说：“成年人更倾向于先做而后产生新的想法，而不是先想再以一种新的方式去做。”

因此，我们要先学会像领导者一样做事。一项关于“成年人学习方式”的研究发现，一般情况下的学习顺序是“先思考后行动”；但是在一个人的改变过程中，学习顺序其实是相反的，例如，如果我们想要成为一名优秀的领导者，就要学会“先行动后思考”。这与我们普遍所熟知的学习顺序的矛盾在于，在改变的过程中，我们会先看到结果，即改变让我们产生了什么样的感受，身边的人对我们的改变有什么样的反应，之后我们才会开始思考，把外在经历内在化。换句话说，我们要先在行为上表现得像一个领导者，而后才会像领导者一样去思考。

图1-1

□

如何成为一名高效的领导者

过去的日子里，我曾做过研究员、作家、教育者以及顾问。我研究过人们如何度过工作中的重大转变期。我给《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）写过大量关于领导力以及职业转变方面的文章（同时，还出版了《职业身份》（Working Identity）一书，该书也讨论了相同的问题）。有趣的是，我所得到的结论中，大多数都与传统认知相悖。

由传统的研究方法得出的结论是：领导者转变过程是由内而外产生的。之所以这个谬论一直延续到现在，是因为研究方法没有改变。研究者们全都把关注点放在如何识别高水平领导者、创新型领导者或可靠型领导者上，而后以此为基础举例说明哪些人是这样的领导者以及他们都做出了什么样的贡献。由此，研究者们必然会发现，一个高效优秀的领导者一定具有以下几点特质：有高度的自知之明，有明确的目标导向，还要是一个真实可靠之人，但是很少有研究关注这些领导者成长发展的过程。因此，对于那些需要提升领导力的人来说，前人的研究缺少很多实用的引导。

与传统的研究不同的是，我的研究关注的是领导者的发展之路，即人们是如何发现以及定义自己的领导者身份的。我发现一个人之所以能成为领导者，是因为他所做的事是一名真正的领导者会做的事。做领导者所做的工作会引发两个重要的转变过程：一是外在转变过程；二是内在转变过程。它们之间是紧密相连的。外在转变过程指的是建立起一个有潜力或有能力的好名声，这能够在很大程度上改变我们的自我认知；而内在转变过程涉及内在动机和自我定位的转变，这种转变并不是独立发生的，而是在与他人所建立的关系中渐渐发生的转变。

如果我们像一个领导者一样做事：如不断提出新观点，在专业领域之外做出贡献，或是集合人力物力做成一件很有价值的事，等等。身边的其他人也就会觉得我们越来越像一个真正的领导者。研究发现，社会认同及个人名声给心理学家所谓的领导者身份内在化（Internalizing，即把自己看作一个领导者）提供了条件，从而使他们能抓住更多的机会来展现自己的领导才能。例如，随着一个人领导能力的增强，那他在整个组织中受到认可的可能性也就会越来越大，他就有可能升职；随着职位升高，他就又有更多的机会展现自己的领导才能。如此一来，便形成了一个良性循环。

先像领导者一样做事，而后才能像领导者一样思考，这样的一个循环——外在改变引起的内在改变——也就是我所谓的“由外而内”（Ousight）。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《逆向管理》埃米尼亚·伊贝拉 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/489.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

