

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ
«УПРАВЛЯЙ СВОИМ БОССОМ.
Как менеджеру среднего звена
стать высокоэффективным лидером»
ДЖОНА БАЛЬДОНИ



«Джон Бальдони — один из наиболее уважаемых мною мыслителей в области организационного развития. Его идеи носят практический характер, и он может помочь вам действительно произвести впечатление в вашей организации! Любое решение принимается человеком, имеющим на это право. И если вы влияете на этого человека, то сможете отличиться! В новой книге «Управляй своим боссом» Джон научит вас, как это делать. Ее должен прочитать каждый менеджер среднего звена!»

Маршалл Голдсмит, автор бестселлера № 1 New York Times и Wall Street Journal «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха», а также автор и редактор еще 23 книг

«Руководство снизу — одна из важнейших проблем, волнующих сегодня сотрудников любого уровня. В книге «Управляй своим боссом» Джон Бальдони предлагает по-новому взглянуть на эту проблему».

Эрик Хеллуэг, управляющий редактор Harvard Business.org

«Эта книга помогает не только развить в себе силу влияния, но и применять ее на практике. Опытный наставник топ-менеджеров, Бальдони знает, как лидеры, выступающие за позитивные изменения в своей организации, могут обосновать свою позицию. И от этого выиграют сами боссы. Великие озарения!»

Джон Бурбо, главный исполнительный директор Right Management

«Бальдони проникает в самую суть того, что значит руководить на среднем организационном уровне. В этой книге он фокусируется на тактических и практических шагах, которые могут предпринять менеджеры, чтобы совершить изменения к лучшему. И указывает путь тем, кто недоволен руководителями, мешающими своим коллективам достигать великих свершений».

*Эрик Харви,
основатель и президент Walk the Talk Co.,
автор 26 книг о лидерстве, в том числе бестселлеров
«Делай, что говоришь... и получай, что хочешь»
и «Секреты лидерства Деда Мороза»*

«В течение последнего десятилетия организационные структуры стали более плоскими, а сферы компетенции и ответственности менеджеров постоянно расширяются. Это значит, что руководить теперь надо не только подчиненными, но и своим боссом, а может быть — и боссом своего босса. В книге «Управляй своим боссом» показана сложнейшая задача руководства снизу. Практические советы дают инструментарий для работы, а жизненные истории прекрасно иллюстрируют заявленные идеи».

*Джон В. Питерс, президент
Института исследований
в области менеджмента*

«Бальдони хорошо понимает, что значит быть руководителем, а также «влиятельным, но неуполномоченным», и в своей книге он все это доходчиво объясняет. Он мыслит просто, ясно и понятно, но при этом так глубоко!»

*Дон Вандергрифф,
отставной майор армии США,
президент компании Maverick Leadership, автор книги
«Как я укомплектовывал армейские соединения
Соединенных Штатов Америки»*

ДЖОН
БАЛЬДОНИ

УПРАВЛЯЙ
СВОИМ
БОССОМ

КАК МЕНЕДЖЕРУ
СРЕДНЕГО ЗВЕНА СТАТЬ
ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫМ ЛИДЕРОМ



ЭКМО
МОСКВА
2014

УДК 316.6
ББК 88.5
Б 21

John Baldoni
LEAD YOUR BOSS:
The Subtle Art of Managing Up

© 2010 John Baldoni
Published by AMACOM,
a division of American Management Association,
International, New York.
All rights reserved

Фото автора: *Уильям Джордан*

Перевод *Е. Деревянко*

Художественное оформление *П. Петрова*

Бальдони Дж.

Б 21 **Управляй своим боссом. Как стать высокоэффективным лидером менеджеру среднего звена / Джон Бальдони ; [пер. с англ. Е. Деревянко]. — М. : Эксмо, 2014. — 240 с. — (Психология. Искусство лидера).**

ISBN 978-5-699-71100-0

Руководителям среднего звена часто приходится влиять на подчиненных, равных по должности коллег и даже на босса, и очень важно, чтобы это влияние вело к позитивным переменам. Здесь нужна инициативность, твердость, настойчивость, умение убеждать и немалый энтузиазм. Джон Бальдони, один из самых влиятельных экспертов по вопросам лидерства, по версии Leadership Gurus International, рассказывает, как обрести качества, присущие высокоэффективным лидерам. Благодаря его советам вы стремительно подниметесь по карьерной лестнице и взлетите к самым вершинам. Книга научит вас мыслить стратегически, мотивировать на инновации, объединять людей вокруг общей цели, развивать способности своих сотрудников, конструктивно критиковать и получать откровенную обратную связь от подчиненных, корректно оспаривать мнение вышестоящих руководителей и добиваться своего, стойко переносить неудачи и обращать свои беды в победы.

УДК 316.6
ББК 88.5

ISBN 978-5-699-71100-0

© Деревянко Е., перевод на русский язык, 2014
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2014

МОЕЙ СЕМЬЕ

*Сыну Полу,
образцовому руководителю*

*Дочери Энн,
любящей учиться*

*Жене Гейл Кампанелла,
которая делает всех нас лучше*

СОДЕРЖАНИЕ



ПРОЛОГ	9
--------------	---

ЧАСТЬ I

Что нужно, чтобы руководить?

ШАГ 1. Направлять	19
ШАГ 2. Мыслить и действовать стратегически	31
ШАГ 3. Умение правильно возражать	62

ЧАСТЬ II

Что нужно коллективу?

ШАГ 4. Пусть люди сами определяют, как им действовать	87
ШАГ 5. Сломать перегородки	116
ШАГ 6. Разработать систему	142

ЧАСТЬ III

Что я могу сделать для своего руководителя и своего коллектива?

ШАГ 7. Гнуться, не ломаясь	159
ШАГ 8. Готовить новых руководителей	177
ШАГ 9. Авторитетное руководство	199
СЛОВА БЛАГОДАРНОСТИ	215
ПРИМЕЧАНИЯ	216
АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	227
ОБ АВТОРЕ	236

ПРОЛОГ



Лидеры — это, по определению,
люди, которые переубеждают.

ГОВАРД ГАРДНЕР,
«ВЕДУЩИЕ УМЫ» (1)

Ваша организация нуждается в стратегическом плане перераспределения ресурсов. В условиях сокращения бюджетов и численности сотрудников необходимо понимать, какие проекты и в какие сроки следует выполнить. Несколько раз вы обсуждали это с руководителем, но, по непонятным причинам, за этим не следовало никаких действий с его стороны.

Как вам быть?

Действовать! Проявить инициативу вместо босса. Вы сами готовите план и даете его на утверждение руководителю. Если он утвердит план, просите разрешения начать его реализацию. Таким образом, вы быстро и решительно заполняете брешь в руководстве; показываете, что значит — руководить своим боссом.

На самом деле (вы поймете это по мере знакомства с книгой), «руководить своим боссом» — это метафора, принятая в среднем менеджменте. Лидеры среднего звена — широко мыслящие люди, способные сделать все необходимое: и для успеха коллектива, и для босса.

Нередко такие люди действительно руководят своими начальниками; случается, они управляют и «большими боссами», а также своими коллегами и прямыми подчиненными. Люди, которые умеют лидировать в среднем звене, являются искусными и способными управленцами; они используют свои менеджерские навыки для постановки целей, сплочения сотрудников и выполнения задач в рамках выделенных средств и установленных сроков.

Это не просто. Здесь нужна инициативность, твердость, умение убеждать, настойчивость и немалый энтузиазм. Эксперты определяют это термином «руководство снизу вверх».



«Руководство снизу требует большого мужества и целеустремленности, — пишет профессор Уортонской школы бизнеса Университета Пенсильвании Майкл Юсим, автор книги, которая помогла этой концепции приобрести известность. — Можно опасаться реакции вышестоящего руководства, можно сомневаться в наличии своего права руководить, но каждый из нас несет ответственность за то, чтобы предпринимать все возможное в необходимых случаях» (2).

Люди, осуществляющие руководство снизу, имеют представление о ситуации в целом и готовы сделать все необходимое для блага коллектива. Характер их особенно ярко проявляется в трудные времена. Принимая на себя лидерство в среднем звене руководства, следует обдумать три вопроса.

- **Что нужно руководителю?** Босс отвечает за своих людей и за то, что все будет сделано правильно. Будучи его прямым подчиненным, спросите себя, что нужно боссу, чтобы выполнить свою работу еще лучше? Это может потребовать стратегического мышления и новых тактических действий.
- **Что нужно коллективу?** В идеале, члены коллектива ладят друг с другом, но этого может и не быть в силу влияния личностных факторов. Тогда боссу приходится тратить немало времени на корректировку сложных отношений между людьми. И в случае, когда один из членов коллектива берет на себя часть работы по исправлению ситуации, у босса остается больше времени на стратегические решения.
- **Что я могу сделать, чтобы помочь успеху руководителя и коллектива в целом?** Ответ на этот вопрос заключается как в принятии на себя большей ответственности, так и в том, что-

бы дать возможность другим проявить себя в деле. Так, если коллектив испытывает трудности с определенным направлением или с ресурсами, можно на время отставить в сторону собственные нужды, дав возможность руководителю сдвинуть ситуацию с использованием высвободившегося в результате ресурса.

Трансформация этих вопросов в *план действий* даст возможность отличиться вашему боссу, поможет коллективу стать успешным и выдвинет вас вперед как способного командного игрока.

Приведите свой план в действие

Правильный план начинается с тщательной подготовки. Это особенно справедливо в случае руководства снизу, которое отличается от менеджмента. Если менеджмент подразумевает административную работу, то руководство означает инициативу. И то, и другое нужно, чтобы эффективно руководить своим боссом. Но человек, взявшийся за руководство снизу, демонстрирует определенную степень альтруизма, которым может воспользоваться организация. Это один из главных элементов, с которыми так часто связано лидерство, — делать то, что хорошо для других, — даже если это означает отказ от собственных интересов.

Нужно сплотить окружающих вокруг общего видения, миссии и задач. Это означает — лидировать. Как это сделать? Начать активно действовать. Ваше представление о себе и своей миссии передается людям: они чувствуют свою роль в общем деле — и готовы побеждать.

Ваш план должен включать действия, нужные для реализации позитивных изменений. Они могут быть небольшими — например, вы отменяете одно из еженедельных совещаний, чтобы дать людям больше времени на выполнение их задач. Изменения мо-

гут быть и очень смелыми — например, полная перестройка всей организации для того, чтобы сделать ее более гибкой в общении с внешними и внутренними заказчиками. Позитивные изменения — лейтмотив любых действий; это требует от вас готовности возглавить и повести окружающих.

Вдохновение можно почерпнуть из историй о тех, кто хорошо понимал, что значит — руководить снизу. В этой книге вы познакомитесь с ними. Элеонора Рузвельт, Беверли Силлс и Тим Рассерт успешно руководили своими боссами. Другие лидеры не признавали слово «нет» и смело шли наперекор — как Барак Обама до его избрания президентом. Пол Ньюман и Боно показывают пример того, как можно нарушить устоявшиеся представления для достижения позитивных перемен. Еще одна категория — люди, которые, подобно Джеймсу Стокдейлу и Бу Скембечлеру, делали добрые дела, привнося собственные ценности в устремления своих организаций. Все эти люди являют собой примеры лидерства снизу.

Высшим руководителям следует обратить внимание на необходимость поощрения проявлений лидерских качеств у среднего руководящего звена. Скептики могут подумать, что это подрывает авторитет высшего руководителя. Но в действительности — как раз наоборот. Когда линейный менеджмент берет на себя ответственность за решение проблем и принятие решений, высшие руководители получают больше возможностей для выработки и проведения в жизнь стратегических решений, поскольку им не нужно постоянно углубляться в тактические детали. Организациям нужны люди, способные мыслить и действовать самостоятельно — равно как и проявлять инициативу в добрых делах. Это позволит обеспечить стратегическую заинтересованность и тактическую самостоятельность на всех уровнях. Развитие руководителей, способных лидировать на среднем уровне, — разумная управленческая практика. Это позволяет не только укрепить организацию, но и подготовить руководящие кадры для работы на высших управленческих должностях.

Ваша способность руководить снизу говорит о наличии потенциала к продвижению на высшие позиции в иерархии организации. Инициативность, умение преодолевать трудности и упорст-

Пролог

во — важные качества высшего руководителя. Кроме того, надо уметь оказывать влияние на своего босса и развивать способности подчиненных. Для руководства снизу необходима смелость; повторимся — наличие руководящего импульса в среднем звене необходимо для того, чтобы организация стала гибкой и маневренной, а ее сотрудники внимательно относились к запросам потребителей и несли ответственность за результаты. Лидировать в среднем звене — значит вести за собой подчиненных, а кроме того, оказывать руководящее воздействие на коллег и вышестоящее начальство. На самом деле, руководство снизу — эквилибристика: в нем сочетаются энтузиазм по отношению к результатам и способность спланировать людей вокруг общей цели. В этом природа руководства снизу: своим боссом, своими коллегами и своим коллективом.

Нам надо иметь сильный ум,
способный принимать факты,
какими они есть.

ГАРРИ С. ТРУМЭН

Небольшой факт стоит целого вороха мечтаний.

РАЛЬФ УОЛДО ЭМЕРСОН (3)

Обоснование целесообразности руководства снизу

Проявления лидерства на среднем уровне управления организацией исключительно целесообразны как во времена экономических трудностей, так и в благоприятной экономической обстановке. Часто такое лидерство принимает форму руководства и начальством, и коллегами. Вот некоторые данные.

В первую очередь существует определенное недоверие к высшему руководству. Согласно данным опроса фирмы Watson Wyatt, занимающейся исследованиями в области использования человеческих ресурсов:

- Только 49 процентов сотрудников испытывают «доверие и уверенность» по отношению к высшему руководству.
- Только 55 процентов этих высших руководителей «действовали в полном соответствии с базовыми ценностями своих компаний».
- Только 53 процента сотрудников считали, что высшее руководство совершало «изменения, необходимые для поддержания конкурентоспособности» (4).

Опрос, проведенный консалтинговой фирмой Booz&Company в декабре 2008 года, когда в разгар рецессии компании терпели катастрофические убытки и избавлялись от сотрудников, показал, что многим компаниям «было трудно делать шаги в правильном направлении». Примерно 40 процентов опрошенных руководителей «сомневались, что у руководства есть надежный план работы в ситуации экономического кризиса». Что еще хуже, почти половина опрошенных (46 процентов) не верила в способность своих высших руководителей воплотить план антикризисных действий (5). Подобный недостаток доверия вредит способности организации развиваться — и может способствовать проявлениям более активной позиции со стороны менеджеров среднего звена.

Но и у высших руководителей есть сомнения в том, что можно найти удачную замену действующим линейным менеджерам. С ними согласно и большинство опрошенных руководителей по работе с персоналом — они признают, что «испытывают трудности с поиском, наймом и развитием менеджеров среднего звена». Это особенно остро проявляется в таких секторах, как технологии, коммунальное хозяйство, государственная служба, здравоохранение и телекоммуникации (6).

Это ведет к нарушениям в нормальной деятельности. В качестве примера можно рассмотреть проблемы понимания причин, по которым проекты терпят неудачу. В восьмидесяти пяти случаях из ста это происходит в силу присутствия одного или нескольких из нижеприведенных факторов.

Пролог

- «Нереальные планы», то есть планирование без учета фактической ситуации.
- «Самоустранение руководства», то есть руководители не уделяют проекту должного внимания, сил и энергии и не проявляют по его поводу политической воли.
- «Уклонение от ответственности», то есть невыполнение важных элементов проекта без последующей ответственности.
- «Проектная трусость», то есть непризнание наличия проблемы руководством проекта и членами проектной команды в надежде, что это сделает кто-то еще.
- «Групповой провал», то есть функциональные нарушения в части поддержки проекта и неспособность признания своих недостатков (7).

Действительно, на рабочих местах может происходить что-то не то. В хорошие времена можно было бы не обращать внимания на такие недостатки, но в периоды экономических трудностей это становится невозможным. Появляется очевидная потребность в том, чтобы люди брались за исправление ситуации. Высшее руководство должно поощрять это, но так случается не всегда.

Согласно «Руководству менеджера по поощрениям», поведение менеджеров влияет на «рабочие процессы, развитие карьеры и трудовую атмосферу». Там же указано, что менеджеры отвечают за нематериальное поощрение, а также за «руководство и создание необходимых условий для выполнения трудовых обязанностей» (8). Но, как мы смогли убедиться, высшие руководители часто оказываются неспособными на это. В этих случаях организации терпят крах.

Следует, однако, признать, что менеджеры вовсе не намерены терпеть крах. Исследования показывают, что это происходит по вполне определенным причинам.