

КОМАНДА ДВУХ

ШЕСТЬ РОЛЕЙ ПОМОЩНИКА РУКОВОДИТЕЛЯ

МАРИНА ОРЛОВА

АВТОР КНИГИ
ТЕЛЕФОННЫЙ АРСЕНАЛ
АДМИНИСТРАТОРА

КНИГА ДЛЯ ТЕХ,
У КОГО ЕСТЬ
РУКОВОДИТЕЛЬ,
И ДЛЯ ТЕХ,
У КОГО ЕСТЬ
ЛИЧНЫЙ
ПОМОЩНИК



ДОБРАЯ КНИГА

«КОМАНДА ДВУХ»

ШЕСТЬ РОЛЕЙ ПОМОЩНИКА РУКОВОДИТЕЛЯ

Книга для тех, у кого есть руководитель,
и для тех, у кого есть личный помощник

МАРИНА ОРЛОВА



ДОБРАЯ КНИГА

Корпоративная
библиотека

ГК «А-100»

№ 40

от 20.11.2005

УДК 658.336.8

ББК 65.9(2)21

О 66 Орлова М.

«Команда двух»: Шесть ролей помощника руководителя/
Марина Орлова. — М.: Издательство «Добрая книга», 2009. — 296 с.

ISBN 978-5-98124-419-3

Если вы — администратор, секретарь, менеджер телефонной поддержки, управляющий приемной или доверенное лицо руководителя, если ваше предназначение — помогать своему боссу, то эта книга поможет вам сделать блестящую карьеру, стать настоящим профессионалом и незаменимым человеком для вашего начальника.

Если вы — руководитель, эта книга поможет вам организовать работу с личным ассистентом или секретарем наилучшим образом для достижения максимальных результатов. Вы можете использовать эту книгу как профессиональный стандарт организации работы с помощником или секретариатом.

«Команда двух» расскажет о различных аспектах и технологиях организации работы ассистента руководителя, поможет выстроить продуктивные и комфортные взаимоотношения с разными типами руководителей в зависимости от их стиля управления, приоритетов и ожиданий. Вы узнаете о современных тенденциях в профессии ассистента, по-новому взглянете на свое предназначение, научитесь лучше понимать своего начальника, найдете нестандартные подходы к решению существующих задач, откроете новые горизонты для профессионального развития.



Издательство «ДОБРАЯ КНИГА»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 650-44-41

Адрес для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в Интернете: www.dkniga.ru

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иным, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещены без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Сделано в России
ISBN 978-5-98124-419-3

© Орлова М. А., 2008

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2008 — оформление

ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора	9
Введение	
ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА И ИСПОЛНИТЕЛИ	15
Игроки «Команды двух»	16
Два взгляда на одну профессию	20
Ролевой портрет управляющего ассистента	26
Глава 1	
РОЛЬ ПЕРВАЯ: ПРЕТЕНДЕНТ	37
Начало пути: одна роль — два исполнения	38
Первые 90 дней: формула успеха	41
Власть переменялась!	65
Глава 2	
РОЛЬ ВТОРАЯ: МЕНЕДЖЕР ТЕЛЕФОННОЙ ПОДДЕРЖКИ	75
Начало пути: главное слово — управление	76
Взаимодействие сторон	79

Создание телефонной репутации	91
Равноценная замена	105
Управление «трудными» звонками	114
«Скажи, что меня нет»: трудности перевода	122
Глава 3	
РОЛЬ ТРЕТЬЯ: УПРАВЛЯЮЩИЙ ПРИЕМНОЙ	133
Начало пути: здороваться можно по-разному	134
Объявляется полная готовность	137
«Хочу, чтобы меня ждали!»	145
Протокол первых секунд	150
Технология трех «П»	155
Глава 4	
РОЛЬ ЧЕТВЕРТАЯ: КОММУНИКАТОР	163
Начало пути: коммуникация не просто разговор	164
«Полоса препятствий» и ее преодоление	167
Один на один с руководителем	171
Три «В» — три стороны взаимопонимания	182
Выражение: говорите и показывайте	185
Восприятие: смотрите и слушайте	203
Возврат: реагируйте	218
Правильный подход к «неправильному» начальнику	224

Глава 5	
РОЛЬ ПЯТАЯ: ДОВЕРЕННОЕ ЛИЦО	243
Начало пути: грани и границы доверия	244
Корпоративная этика: размышления на тему	247
Лекарство против слухов	257
Неформальная помощь: обсуждению не подлежит? ..	263
Эпилог	
РОЛЬ ШЕСТАЯ: ПРОФЕССИОНАЛ БУДУЩЕГО	271
Продолжение пути: загляните в завтра	272
Чего хотят боссы: ключевые компетенции ассистента XXI века	275
Новое время — новые роли	291
Об авторе	293

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ



Введение в главу



Результаты исследований и данные статистики



Вопрос дня



Внимание!



Информация к размышлению



Это важно



Случай из практики

ОТ АВТОРА

*Ой, мы просто так, для смеха,
помахали всем руками.
Но теперь должны мы ехать,
а куда — не знаем сами...*

Возможно, кому-то из вас знакомы эти детские стихи. Я привела их не случайно. Именно так, по такой аналогии, появилась книга, которую вы сейчас держите в руках.

Дело в том, что сразу после того, как вышла моя первая книга «Телефонный арсенал администратора», я испытала необыкновенное чувство удовлетворения и облегчения, ощущение того, что завершился очень непростой, но важный этап в моей жизни. Казалось, что все самое трудное позади и можно уйти на заслуженный отдых (то есть вернуться к обычному режиму тренинговой работы). Но так только казалось. Иллюзию спокойной жизни очень быстро нарушили мои знакомые и коллеги, которые, не стовариваясь, начали спрашивать, не собираюсь ли я писать (или когда напишу) следующую книгу.

В тот момент я совершенно не строила никаких планов в этом направлении, и подобные вопросы застали меня несколько врасплох. Но, пребывая на волне душевного подъема и не желая никого разочаровывать, я, недолго думая, «помахала всем руками» и пообещала написать вторую книгу в обозримом будущем. А обещания нужно выполнять, и я призадумалась, куда мне надо «ехать»...

Если серьезно, то, конечно, дело не только в данном обещании. У каждого автора есть свой ответ на вопрос, зачем он пишет книги. Я не писатель, просто в моей жизни и в работе наступил такой момент, когда хочется поделиться своими знаниями, мыслями и опытом с большим количеством людей, не ограничиваясь лишь проведением тренингов. Хочется рассказать о том, что может быть интересно и полезно, предложить темы для более широкого обсуждения, дать информацию к размышлению, иметь обратную связь с читателями.

Поэтому было бы кокетством с моей стороны утверждать, что я вообще не представляла себе, о чем может быть вторая книга. В отличие от детского стихика, у меня в голове в общих чертах уже вырисовывался примерный маршрут «поездки». И все же в аналогии со стихами есть определенная доля истины. Как бы то ни было, книга перед вами, и я благодарна всем, кто, сам того не подозревая, сделал это возможным.

Я очень надеюсь, что выбранное мною направление движения и место назначения совпадет с вашими планами и ожиданиями.

О ЧЕМ ЭТА КНИГА?

Ассистент, референт, помощник, секретарь руководителя — как бы ни называлась ваша должность, если ваше предназначение — помогать своему руководителю, то эта книга для вас.

«Команда двух» — это вы и ваш руководитель. Что означает «шесть ролей»? Об этом мы поговорим в последующих главах, а пока позволю себе сохранить некоторую интригу и отмечу только, что речь пойдет о различных аспектах работы ассистента руководителя.

Информационной базой книги послужили рекомендации опытных специалистов в данной области, материалы Международной ассоциации профессиональных администраторов, а также мой собственный практический опыт, как в качестве ассистента генерального директора, так и бизнес-тренера. Кроме того, в книге использован бесценный практический опыт участников моих тренингов, за который я им очень благодарна.

ЧТО ВЫ ПОЛУЧИТЕ, ПРОЧИТАВ КНИГУ?

Первую книгу «Телефонный арсенал администратора» можно было бы назвать книгой-технологией, потому что в ней приведены четкие, готовые к употреблению стандарты и приемы телефонных коммуникаций. Книга, которую вы держите в руках, — скорее, книга-рассуждение, книга-путеводитель, книга-помощник.

Для построения взаимоотношений с руководителем невозможно придумать правила на все времена, которые бы действовали безотказно всегда и у всех. Причина проста: ваши боссы **разные!** У каждого из них свой стиль управления, свои приоритеты и ожидания, и к каждому боссу должен быть индивидуальный подход.

Взаимодействие с руководителем — это не просто манера разговора или поведения, когда точно можно сказать, что всегда хорошо, а что всегда плохо. Это сложная матрица профессиональных задач и человеческих отношений двух конкретных людей. То, что работает в одной ситуации, с одним руководителем, не будет эффективно в другой. Я надеюсь, книга поможет вам лучше понять именно вашего руководителя и выбрать правильный подход к построению именно вашей матрицы.

Эта книга — информация к размышлению, выбор направления, новый взгляд на привычные ситуации, опыт других людей, повод задуматься о переменах.

ПРОЧИТАВ ЕЕ, ВЫ СМОЖЕТЕ:

- узнать о современных тенденциях в развитии профессии ассистента;
- по-новому взглянуть на свое предназначение;
- лучше понять своего руководителя;
- улучшить качество взаимодействия в вашей «команде двух»;

- найти другие подходы к решению существующих задач;
- понять, в чем и каким образом вы можете помочь своему руководителю;
- сделать для себя важные открытия;
- найти дополнительные привлекательные стороны в своей профессии;
- открыть новые горизонты для своего профессионального развития.

Возможно, в процессе чтения и последующего анализа прочитанного в вашей матрице произойдет своего рода перезагрузка: вы по-новому взглянете на себя и своего руководителя, у вас появятся новые идеи, желание или понимание необходимости что-то изменить. А может быть, вы получите подтверждение тому, что уже выбранный вами подход — самый правильный, и решите ничего не менять. Я также не исключаю и того, что кому-то эта книга усложнит жизнь: все было легко и просто, а тут вдруг заставляют о чем-то задумываться! У вас нет повода для беспокойства, заставлять — это последнее, что я собираюсь делать (точнее, совсем не собираюсь). Вы сами вправе распорядиться полученной информацией так, как сочтете нужным.

В любом случае, если вы прочтете эту книгу, я буду вам признательна.

*С уважением,
Марина Орлова
Апрель 2008 года*

ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА И ИСПОЛНИТЕЛИ

В построении взаимоотношений с менеджером у вас есть три пути:

- 1) изменить менеджера;
- 2) изменить рабочие условия;
- 3) измениться самому.

Из этих трех возможностей вы можете полностью контролировать только третью.

Патти Хэтеуэй



В ЭТОЙ ГЛАВЕ:

- Игроки «Команды двух»
- Два взгляда на одну профессию
- Релевой портрет управляющего ассистента

ИГРОКИ «КОМАНДЫ ДВУХ»

«**П**риходилось ли вам время от времени испытывать чувство, что вы и ваш менеджер летите на разных высотах и в разных самолетах?» Такую аналогию проводит Эрин О'Хара Мейер, в прошлом специалист по управлению персоналом, а в настоящее время президент консалтинговой компании Administrative Excellence, Inc. Другими словами, в случае отсутствия взаимопонимания, разницы в ожиданиях и несовпадения видения одной и той же ситуации как у руководителей, так и у их помощников возникает ощущение неудовлетворенности сотрудничеством — одно место назначения, но разные самолеты, разные направления.

«Руководитель — помощник» — это экипаж одного самолета. Это мини-организация, от уровня взаимодействия в которой во многом зависит успех компании в целом, особенно если речь идет о первом лице и его ассистенте. Да, руководитель и помощник выполняют различные задачи, но конечные цели у них общие, поэтому маршрут движения должен быть один и тот



же и действовать они должны как единый экипаж. Кто есть кто в этом экипаже?

В привычном представлении многих руководитель — это тот, кто, извините за тавтологию, руководит и дает указания, а помощник — это тот, кто подчиняется и выполняет. Но словосочетание «команда двух» — не случайность. В нем-то и заключается новый взгляд на уровень и характер взаимодействия руководителя и его помощника. Это означает, что руководитель и его помощник — не просто два человека, рабочие места которых находятся рядом и один из которых только выполняет инструкции другого. Люди объединяются в команду потому, что они понимают, что вместе могут достичь цели быстрее и лучше, чем в одиночку. И в любой команде эффективность работы каждого из ее членов влияет на общий конечный результат.

Когда я задаю вопрос, влияет ли эффективность работы помощника на результаты деятельности руководителя, для участников тренингов он звучит почти риторически и вызывает в ответ немедленное и единоегласное «да». Несомненно, уровень квалификации помощника, его знания и навыки, оперативность и сообразительность будут определять качество и своевременность выполнения заданий руководителя. А зависит ли эффективность помощника от самого руководителя? Многие после некоторого раздумья отвечают также утвердительно. Действительно, сможет ли помощник полноценно и качественно помогать руководителю, зависит от уровня доверия со стороны руководителя, стиля его

управления, характера задач, от степени вовлеченности помощника в деятельность руководителя, информированности и многих других аспектов.

«Команда двух» — это рабочее партнерство, вступающая в которое обе стороны объединяют свои знания, умения и ресурсы для достижения общих целей. Рабочее партнерство обязательно предполагает обоюдный вклад, с одной стороны, и отдачу, или компенсацию, с другой, например:

Ваш вклад (что вы даете)	→	Компенсация руководителя (что он получает)
Лояльность		Уверенность
Знания и навыки		Качественное выполнение заданий
Самоорганизация		Своевременность выполнения заданий
Самостоятельность		Экономия времени
Вклад руководителя (что он дает)	→	Ваша компенсация (что вы получаете)
Ресурсы и оборудование		Эффективность работы
Вовлечение в свою деятельность		Информированность
Обучение и развитие		Повышение профессионального уровня
Полномочия		Самостоятельность
Справедливая оценка результатов		Поощрение

Таким образом, рабочее партнерство как формат взаимодействия «команды двух» не возникает само по себе. Оно строится на взаимном желании, доверии, ответственности и осознанных усилиях.

И еще один важный аспект, без которого «команда двух» не может существовать: это взаимное уважение и признание значимости друг друга. Именно взаимное, а не одностороннее. Руководителю не просто найти помощника, который был бы не только технически и интеллектуально компетентен, но и всегда и во всем поддерживал руководителя, занимал его сторону. То же самое относится и к руководителям: им нужно признать, что эффективность их работы зависит не только от них самих, но и от тех, кто им помогает. Но это уже другая история для другой книги.

В этой книге вы найдете рекомендации, которые помогут вам стать полноценным членом вашей «команды двух» и вывести взаимоотношения с руководителем на уровень рабочего партнерства.

Шесть граней «команды двух»:

- 1) желание обеих сторон;
- 2) доверие;
- 3) общие цели;
- 4) совпадение ожиданий и возможностей;
- 5) обоюдный вклад и компенсация;
- 6) взаимное уважение и признание.



ДВА ВЗГЛЯДА НА ОДНУ ПРОФЕССИЮ

Десять лет назад нам были нужны секретари, быстро печатающие и хорошо знающие компьютер. Сегодня скорость печати отошла на второй план.

Для профессионального администратора сегодня важны многофункциональность, умение планировать, анализировать, предлагать, координировать и принимать решения, а не просто выполнять указания.

*Лара Смит,
вице-президент по управлению персоналом,
Edelman Public Relations, Washington D.C.*

В этом высказывании кратко и точно отражены современные тенденции в развитии профессии администратора вообще, а помощника руководителя тем более. Это качественно новый уровень требований по сравнению с теми, что предъявляются к традиционному секретарю. Но это еще не все.

«Сегодня поведельник, раннее утро. Вы входите в свой виртуальный офис, включаете кибернетическое

устройство, и перед вами возникает голографическое изображение вашего босса. Вы начинаете совместное обсуждение планов предстоящего дня. Ваш босс находится далеко, возможно, даже на другой планете, а вы самостоятельно управляете виртуальным офисом и держите своего босса в курсе событий» — таким еще в мае 1999 года представил будущее помощника руководителя президент компании Boeing Space & Communication Джеймс Ф. Альба.

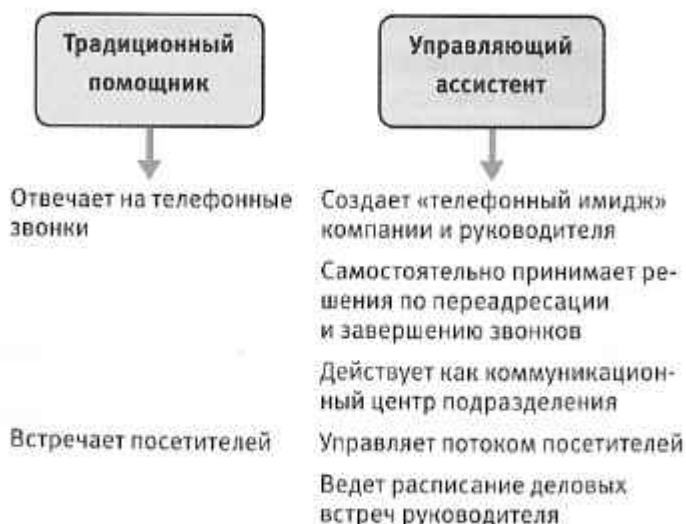
На сегодняшний день такая картинка представляется нереальной или, по меньшей мере, делом очень отдаленного будущего. И все же давайте попробуем разобраться:

Происходит ли глобализация экономики и бизнеса?	ДА
Компании расширяют границы своей деятельности (например, открываются филиалы в других регионах)?	ДА
Ваши руководители все больше времени проводят вне офиса?	ДА
В их отсутствие работа в офисе продолжается?	ДА
В их отсутствие кто-то должен координировать офис?	ДА
Как его зовут?	ПОМОЩНИК РУКОВОДИТЕЛЯ!



Это означает, что помощники должны быть способными не только помогать своим руководителям в повседневных делах, но и взять на себя часть их работы, достойно представлять своих руководителей в их отсутствие, быть профессиональными управляющими делами уже сейчас, не дожидаясь того времени, когда сфера деятельности руководителя распространится на другие планеты. В связи с новыми особенностями, уровнем сложности и ответственности появился и новый термин, отражающий новую суть, — **управляющий ассистент**.

Управляющий ассистент **управляет** рабочими процессами, а не просто участвует в них. И да же при сохранении традиционных функций предполагается качественно новый уровень их выполнения. Сравним:



	Обеспечивает посетителям и клиентам прием и обслуживание, превосходящие их ожидания
Печатает письма	Создает электронные шаблоны писем по определенной тематике
	Составляет деловые письма, ориентированные на конечный результат
Копирует материалы	Собирает, анализирует и обрабатывает информацию
	Составляет аналитические отчеты
Заказывает канцтовары	Анализирует рынок, предлагает и рекомендует
	Ведет переговоры с поставщиками
	Утверждает финансовые расходы
Сортирует документы	Создает систему хранения и поиска документов и управляет ею
Выполняет поручения руководителя	Предвидит ожидания руководителя, действует на опережение
Не делает лишнего	Делает больше, чем требуется
Старается все успеть	Планирует свою работу
	Расставляет приоритеты
	Создает резервы времени
	Организует себя и своего руководителя
Действует строго в рамках должностной инструкции	Постоянно занимается своим развитием, осваивая новые навыки и умения

Чувствуете разницу? Руководители тоже!



Несколько лет
назад я готовила
тренинг для
помощников

руководителей известной
российской строительной
компании. Для того чтобы
максимально адаптировать
программу тренинга под
потребности компании, мне
важно было знать, каких
результатов ожидают от
обучения помощников именно
руководители.

Я составила анкету, в которой
перечислила основные
функции помощника
руководителя, описала два
уровня выполнения этих
функций и предложила
руководителям выбрать, какой
уровень им больше подходит.
Девять из десяти опрошенных
руководителей ответили,
что им нужен управляющий
ассистент. Десятый
сказал, что его устраивает
традиционный помощник,
потому что... управляющий
ассистент у него уже есть!

Приведенную выше сравнительную таблицу можно продолжить и распространить практически на все традиционные функции помощника руководителя. Уровень управляющего ассистента предполагает и выполнение качественно новых функций, присущих скорее менеджерам, чем исполнителям, например, планирование, координирование, принятие решений. Подбирая административный персонал для руководителей, Джулия Хиксон, директор рекрутинговой фирмы Kforce Professional Staffing, обычно задавала следующий вопрос: «Кого вы скорее возьмете на работу: того, кто лишь отвечает на телефонные звонки и готовит документы, или того, кто делает все это и к тому же помогает вам вести ваш бизнес и действует как бизнес-партнер?» Руководители выбирали второго. Эта тенденция становится все заметнее и в рядах российских руководителей. Это означает, что руководители выбирают управляющих

ассистентов. А для самих ассистентов открываются новые горизонты и возможности для профессионального роста. Посмотрим, какие именно.

РОЛЕВОЙ ПОРТРЕТ УПРАВЛЯЮЩЕГО АССИСТЕНТА

Представьте на минуту, что после напряженного рабочего дня вы оказались на деловом неформальном мероприятии. Участники свободно общаются, переходя от одной группы к другой. Мы с вами оказываемся лицом к лицу, знакомимся и начинаем разговор. Вы говорите, что вы помощник руководителя развивающейся компании и у вас столько обязанностей, что вы чуть сюда не опоздали.

— Как интересно, — отвечаю я. — И что же вы делали сегодня?

— О, у меня сегодня был сумасшедший день! С утра я, как обычно, разбирала факсы, электронную почту и корреспонденцию. Затем у нас с руководителем была ежедневная встреча, на которой мы обменивались новостями, обсуждали план работ на предстоящий день, уточняли расписание деловых встреч. Дальше я приступила к подготовке квартального отчета.

В течение всего дня я встречала посетителей и принимала телефонные звонки, часть из которых оказались очень непростыми... Наконец, руководитель поручил мне организовать обучение новых секретарей. Но и это еще не все. В конце дня выяснилось, что завтра утром руководитель должен отправляться в срочную командировку, и мне пришлось оперативно организовывать эту деловую поездку: проездные документы, информационные материалы и необходимые дорожные мелочи, важные именно для моего руководителя.

Что-нибудь напоминает? Не сомневаюсь. Это лишь один из множества вариантов обычного рабочего дня помощника руководителя. Кроме перечисленных, у помощника может быть много других обязанностей: организация совещаний и прием делегаций, подготовка деловых писем и ведение делопроизводства, работа с клиентами и... как говорится, продолжите сами.



Участница одного из тренингов сказала, что хотела бы

получить представление о том, что входит в обязанности помощников руководителей, а что нет, и где границы ее компетентности.

Я предложила подождать с ответом на этот вопрос до конца тренинга, так как была почти уверена в том, что ответ она найдет сама.

(Продолжение следует...)

Эта история о «сумасшедшем дне» подтверждает одну из тенденций развития профессии: **помощник руководителя должен быть многофункциональным.**

Я уже не раз сталкивалась с тем, что помощники руководителей, занимаясь изо дня в день документами, телефонными звонками, посетителями, совещаниями и массой подобных рутинных дел, считают, что они достигли «потолка» в своей должности.

Приведенная ниже таблица поможет вам представить если не исчерпывающую, то более полную картину возможной занятости управляющего ассистента.

Направление деятельности	Функции
Телефонная поддержка руководителя	Прием внешних входящих звонков для руководителя Выполнение исходящих звонков (в том числе и от имени руководителя) Ведение внутренних переговоров с сотрудниками
Работа с корреспонденцией	Регистрация, отправка и прием писем Регистрация, прием и распределение печатных и других изданий и материалов Обработка входящих электронных сообщений Координация курьерской службы

Документационное обеспечение	<p>Создание документов на различных носителях (организационно-распорядительная и кадровая документация, письма, служебные записки, справки и т.п.)</p> <p>Ведение деловой переписки</p> <p>Управление документационными потоками</p> <p>Ведение файлинга (системы организации и хранения документов)</p> <p>Управление корпоративной библиотекой</p> <p>Управление архивом</p> <p>Копировально-множительные работы</p>
Организация рабочего времени руководителя	<p>Участие в планировании деятельности руководителя</p> <p>Ведение и контроль рабочего расписания руководителя (деловых встреч и других мероприятий)</p> <p>Анализ возникающих проблем</p> <p>Формирование предложений по их решению</p>
Организация рабочих встреч, совещаний и переговоров	<p>Прием внешних посетителей (граждан, клиентов, партнеров, представителей других организаций)</p> <p>Прием внутренних посетителей (сотрудников)</p> <p>Организационная подготовка (организация места, времени, помещения, повестки, списка участников, оповещения и т.п.)</p> <p>Техническое обеспечение (оборудование)</p> <p>Сервисное сопровождение (гастрономическая программа)</p> <p>Ведение и рассылка протоколов</p> <p>Прием иностранных делегаций (вопросы бизнес-протокола)</p>

Участие в рабочих встречах и переговорах	<p>Фасилитация (координирование регламента)</p> <p>Выступления (в том числе и от имени руководителя)</p> <p>Языковой перевод</p>
Организация деловых поездок	<p>Организационная подготовка (обеспечение визовой поддержки, проездных документов, размещения, трансфера, разработка программы пребывания)</p> <p>Информационное обеспечение (подготовка материалов, документов)</p>
Организация корпоративных мероприятий (презентаций, конференций, семинаров и т.п.)	<p>Организационная подготовка (определение цели, концепции, формата, программы, бюджета, места, времени, списка участников, помещения, оборудования, обеспечения сервиса)</p> <p>Информационная подготовка (обеспечение участников приглашениями, раздаточными материалами, буклетами, регистрационными формами, анкетами)</p> <p>Проведение мероприятия (встреча, регистрация, помощь, наблюдение, анкетирование)</p> <p>Анализ результатов</p>
Информационно-представительское администрирование	<p>Подготовка презентаций</p> <p>Подготовка рекламных материалов, публикаций, буклетов и проч.</p> <p>Подготовка выступлений</p> <p>Организация внутренних и внешних связей (с персоналом, партнерами, клиентами, общественностью, СМИ и проч.)</p>

Информационно-техническое администрирование

Работа с базами данных и корпоративными прикладными программами (аведение, формирование, поиск, обработка и представление данных)
Составление и ведение информационных и статистических таблиц, диаграмм, списков и проч.
Составление и корректировка схем организационной структуры
Составление аналитических отчетов

Координация деятельности подразделений

Информационное оповещение
Управление информационными потоками
Распределение ресурсов
Контроль исполнения поручений
Решение проблем
Замещение руководителя во время его отсутствия (в том или ином объеме)

Работа на корпоративных проектах

Распределение обязанностей
Участие (выполнение функций согласно распределению обязанностей)
Распределение и контроль ресурсов
Супервайзинг (управление и контроль)

Управление секретариатом

Участие в найме персонала (в том или ином объеме)
Организация рабочих зон и мест
Планирование деятельности подразделения
Распределение обязанностей и объема работы
Обучение и развитие персонала
Мотивация
Делегирование
Разработка и внедрение административных бизнес-процессов, инструкций и процедур
Контроль и оценка результатов

Офис-менеджмент	<p>Контроль работы офисной оргтехники и оборудования; организация работы технического персонала; материально-техническое обеспечение (заказ и приобретение канцтоваров, продуктов, расходных материалов и т.п.)</p> <p>Ведение переговоров с поставщиками</p> <p>Обеспечение бесперебойного функционирования офисных служб</p> <p>Работа с договорами</p>
Финансовый супервайзинг	<p>Оформление и утверждение офисных расходов</p> <p>Контроль выполнения административно-финансовых инструкций и процедур; сбор, анализ и обработка финансовых данных; составление финансовых отчетов</p>
Выполнение личных поручений руководителя	<p>В зависимости от индивидуальных ожиданий и предпочтений руководителя, степени конфиденциальности, уровня доверия</p>

Это неполный перечень возможных направлений работы управляющего ассистента, но уже в нем наряду с традиционными сферами, такими как документационное обеспечение, работа с корреспонденцией и организация совещаний, присутствуют неожиданные для многих направления, на первый взгляд характерные исключительно для руководителя.

Не спешите удивляться и тем более пугаться! Приведенный список представляет собой так называемый мастер-лист направлений и функций, которые вообще могут присутствовать в работе управляющего ассистента. Индивидуальный список отдельно взятого конкретного

помощника может быть короче. Но с другой стороны, список говорит нам о том, что возможности для вашего развития гораздо шире, чем, может быть, вы себе представляете. И это самое главное! Помните участницу, которая хотела узнать, где находятся границы ее компетентности? Познакомившись с таблицей направлений и функций, осознав разницу между традиционным секретарем и управляющим ассистентом, она, как я и ожидала, нашла ответ на свой вопрос, заменив слово границы на слово просторы, и сама была очень обрадована своим открытием. Разница между «границами» и «просторами» очевидна и для вас, правда?

Главные признаки управляющего ассистента:

- 1) количество — многофункциональность;
- 2) качество — выполнение традиционных функций на другом качественном уровне, а также новых функций, предполагающих наличие дополнительных знаний, навыков менеджера, более широкие полномочия и высокую степень ответственности.



«А что значит *ролевой портрет*?» — спросите вы. Не думайте, что я о нем забыла.

Перечень направлений деятельности управляющего ассистента был необходимой прелюдией к созданию ролевого портрета. Именно благодаря многофункциональности ассистента его ежедневную и разнообразную

работу можно сравнить с театром одного актера, в котором ассистент, попеременно выполняя различные функции, выступает в самых разных ролях. В зависимости от уровня сложности и других особенностей выполняемых функций эти роли можно разделить на три категории (данная схема разработана автором).



Разумеется, приведенный в схеме список ролей тоже далеко не полный.




Что нам дает ролевой портрет?

Во-первых, по количественному составу выполняемых ролей можно судить о степени многофункциональности помощника. По качественному составу — об уровне квалификации (традиционный помощник или управляющий ассистент).

Во-вторых, в зависимости от конкретной функциональной загрузки ассистента ролевой портрет в понедельник будет отличаться от картины во вторник. И тем не менее средний многофункциональный управляющий ассистент может выполнять ежедневно до двадцати и более ролей, самых разнообразных по уровню сложности и продолжительности!

И наконец, у каждого руководителя свои представления и ожидания от ролевого портрета своего помощника: Иван Иванович хочет, чтобы его Маша умела планировать, координировать и анализировать, а для Петра Петровича самое главное, чтобы его Даша заваривала чай именно так, как он любит. И каждый будет прав по-своему, потому что главным критерием при выборе помощника все-таки является личность самого руководителя.



Чтобы «команда двух» была боеспособной, ожидания руководителя должны совпадать с возможностями ассистента.

Но вспомним о результатах моего опроса: девять из десяти руководителей предпочли управляющего ассистента. Это что-нибудь да значит! А что думают помощники, кем они видят себя? Большинство тех, кого я спрашивала об этом, ответили: управляющими ассистентами.

Это значит, что кому-то (а может быть, многим) придется осваивать новые роли.

- Подумайте и решите, какой уровень устраивает вас: традиционный помощник или управляющий ассистент.
- Узнайте у своего руководителя, кого он хочет видеть в вашем лице.
- Составьте свой индивидуальный ролевой портрет на сегодняшний день, используя предложенную схему (перечислите роли, которые вы исполняете).
- Вместе с руководителем разработайте ваш желаемый ролевой портрет.
- Составьте план своего профессионального развития.

Каждая роль важна по-своему, каждая достойна того, чтобы о ней написать. И все же трудно объять необъятное: даже в предложенной выше схеме уже около тридцати ролей! Поэтому в нашей «команде двух», в нашем театре двух актеров, ассистенту предстоит исполнить всего шесть, но очень важных для него ролей.

Готовы?

ТОГДА ЗАНАВЕС ПОДНИМАЕТСЯ...

РОЛЬ ПЕРВАЯ: ПРЕТЕНДЕНТ

Придерживайтесь более высокого стандарта,
чем от вас ожидают. Никогда не ищите себе
оправданий.

Генри Уорд Бичер



В ЭТОЙ ГЛАВЕ:

- Начало пути: одна роль — два исполнения
- Первые 90 дней: формула успеха
- Власть переменилась!



НАЧАЛО ПУТИ: ОДНА РОЛЬ — ДВА ИСПОЛНЕНИЯ

Первое, что приходит в голову при слове *претендент*, — это кандидат на должность ассистента. Действительно, любой, кто находится на этапе поиска работы и претендует на позицию ассистента руководителя, уже исполняет эту роль. Но мы намеренно пропустим этот этап по двум причинам:

- 1) на тему подготовки резюме и техники успешного прохождения интервью уже написано много;
- 2) роль претендента на получении предложения, от которого невозможно отказаться, не заканчивается.

Мы уже знаем, что каждый день ассистент руководителя по очереди предстает в самых разных ролях. Одна

и та же роль, например делопроизводитель или проводник корпоративного имиджа, будет присутствовать в репертуаре каждого дня. Другие роли, такие как координатор проектов или спикер, могут встречаться не каждый день и даже не каждую неделю. Но все эти роли объединяет то, что они будут выполняться ассистентом регулярно и неоднократно.

Роль претендента особенная: она выполняется ассистентом только один раз за все время работы с конкретным руководителем, зато каждый день и каждую минуту на протяжении первых нескольких месяцев работы. Догадались?

Правильно. Речь пойдет о том переходном периоде, когда вас уже утвердили на должность ассистента руководителя, но вам предстоит доказать, что вы действительно соответствуете ожиданиям. Этот переходный период может называться испытательным сроком в том случае, если вы пришли в новую компанию. Продолжительность испытательного срока не является секретом и определяется корпоративными правилами и трудовым законодательством.

Но возможна и другая ситуация, когда вы продолжаете работать ассистентом руководителя в той же компании, но ваш прежний босс вам больше не босс (перешел на другую позицию или в другую организацию), а на его место назначили нового. Казалось бы, вам роль претендента в этом случае не подходит, так как ваш испытательный срок давно и успешно преодолен и вы уже приобрели достаточный опыт работы.

Да, конечно, официального испытательного срока в этом случае вам никто не назначит, и это хорошая новость. Но новый босс означает и новые правила работы и взаимоотношений. И вопрос, кто кого будет экзаменовать по этим правилам, звучит риторически, так что роли претендента вам не избежать. Особенность этой ситуации еще и в том, что продолжительность экзамена определяет руководитель, и он не обязан сообщать вам, когда он примет решение о вашей оценке.

В этой главе вы найдете рекомендации, которые, надеюсь, помогут вам успешно выдержать оба экзамена.

ПЕРВЫЕ 90 ДНЕЙ: ФОРМУЛА УСПЕХА

Наши поздравления! Вы прошли несколько непростых интервью, и ваши старания вознаграждены: вас утвердили на должность ассистента (или помощника, секретаря) руководителя в процветающей (или развивающейся) компании. Сколько времени вы искали работу — полгода, а возможно, целый год? В любом случае, у вас не более 90 дней, чтобы ее сохранить. Много это или мало?

90 дней, или три месяца, — это продолжительность вашего испытательного срока. С одной стороны, это довольно много для формирования первого впечатления, которое, кстати, создается уже в первые минуты общения. С другой стороны, к сожалению, далеко не всем претендентам хватает этого времени, чтобы доказать свою состоятельность и потенциал.

«Еще бы месяца два, и я бы все поняла и всему научилась!» — такой «крик души» вырвался у одной девушки, которой так и не суждено было удержаться

на желаемой работе. Мы продолжили разговор, и в результате выяснилось, что если бы она по-другому распорядилась предоставленным временем, то, скорее всего, сохранила бы работу за собой.

Другая моя собеседница, наоборот, начала свою работу на новом месте, как говорится, с места в карьер, пытаясь своей активностью искусственно сократить процесс принятия решения в свою пользу. И тоже ошиблась!

Эффективно распорядиться временем испытательного срока вовсе не означает просто «плыть по течению», работать как получится или «брать быка за рога» с первого дня. Попробуем вывести формулу успеха первых 90 дней.

С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Как вы думаете, когда начинается ваша работа на новом месте? В первый день в 9 утра? А вот и нет. Известно, что успех любого дела во многом зависит от волшебного слова «подготовка». Если уже завтра вам предстоит приступить к работе, это означает, что часть подготовительной работы вы уже сделали. Как минимум, вам должно быть известно:

- в какой компании, в каком подразделении и с каким руководителем вам предстоит работать (было бы странно этого не знать);

- как добраться до вашего нового офиса и сколько времени это займет (скорее всего, вы уже были там на интервью);
- вы ознакомились с должностной инструкцией или, по крайней мере, имеете представление об обязанностях, которые вам предстоит выполнять (я надеюсь, на интервью вам об этом рассказали или вы сами спросили);
- вам известны основные внутренние правила — начало рабочего дня, особенности рабочего графика (см. комментарии к предыдущему пункту).

Конечно, чем больше вы знаете о предстоящей работе, тем лучше. Информирован — значит, вооружен. Но если вы испытываете определенную информационную недостаточность, пробелы по возможности нужно восполнить самостоятельно. Речь идет о том, что вам нужно предусмотреть и подготовить заранее, чтобы никакие случайности не застали вас врасплох.

Итак, четыре направления подготовки.

1. Ваш внешний вид

Если вам предстоит первый рабочий день, то позволю себе предположить, что тех, кто беседовал с вами на интервью, ваш внешний вид удовлетворил. Возможно, вы уже знаете, какие стандарты дресс-кода приняты на вашем новом месте работы.

Несомненно, сфера бизнеса имеет значение: то, что приветствуется в индустрии моды, неприемлемо в бан-

ках и юридических фирмах, и наоборот. В книге Лорен Вайсбергер «Дьявол носит Prada» молодая девушка из провинциального штата, получив должность секретаря главного редактора престижного модного журнала в Нью-Йорке, оказалась перед непростым выбором, что надеть в офис в свой первый рабочий день: «Хотела бы я знать, что следует надевать, если предстоит работать у редактора самого модного в мире журнала мод... После непродолжительной истерики со швырянием одежды я остановила свой выбор на голубом кашемировом свитере и черной юбке по колено».

Безопасный вариант для модного журнала, правда? Не слишком строго, но и ничего вызывающего. Но и этот, казалось бы, нейтральный выбор не принес успеха нашей героине. Она бы произвела лучшее впечатление, если бы следовала правилам дресс-кода других секретарей журнала: «На Эмили была замечательная блузка — облегающая и мятая одновременно — и оливкового цвета брюки. Сквозь хлопок блузки было хорошо видно что-то черное и кружевное».

Мы, конечно, понимаем, что эта книга — интересная, познавательная и одновременно развлекательная история, но все же — художественное произведение, а не серьезное руководство к действию для всех секретарей. Да, действительно, если вы собираетесь работать в индустрии моды, стандарты внешнего вида для вас будут особые. Если нет, то позволю себе несколько стратегических советов на случай каких-либо сомнений в том, как нужно выглядеть в первый рабочий день.

Совет первый: при любых сомнениях выбирайте более консервативный стиль.

Предвижу: «Ну-у-у, сейчас начнется: бесформенный учительский костюм, доисторический пучок, никакой косметики, полное отсутствие индивидуальности!» Так могут думать те, кто еще не постиг великого секрета классики, не распознал ее «оружия» для построения карьеры, не изучил почти бесконечного и очень действенного арсенала возможностей для самовыражения.

Я вас понимаю и не призываю прямо сейчас абсолютно всех сразу же перейти под знамена классического стиля. И все же имейте в виду, что классический стиль одежды всегда производит впечатление профессионализма и серьезного отношения к делу. Если такое впечатление вас устраивает, то почти беспроигрышным и надежным вариантом для большинства компаний (за небольшим исключением) будет следующий:

- юбка или брюки, блузка, очень уместен пиджак или жакет (все элементы — классического покроя и нейтральных цветов);
- чулки или колготки телесного цвета (вариант «без чулок» не обсуждается, даже если ваш офис находится в пустыне Сахара);
- закрытые туфли-лодочки на каблуке, совсем не обязательно низком, но классической формы («шпильки») и другие архитектурные чудеса приберегите для более неформальной ситуации).

Следование современным модным тенденциям отнюдь не возбраняется и даже может приветствоваться. Но одновременно выглядеть деловой и современной — большое искусство. Для этого необходимы:

- чувство меры;
- безупречный вкус;
- знание модных тенденций;
- знание законов классики (чтобы следование модным тенденциям не сыграло с вами злую шутку).

Совет второй: проявите сдержанность в выборе «окружения».

Под «окружением» в данном случае я подразумеваю необходимый минимум возможных элементов внешнего облика помимо одежды и обуви:

- деловая сумка (малюсенький пушистый рюкзачок пусть останется дома);
- минимум украшений (но производящих впечатление дорогих);
- собранные длинные волосы (если у вас не короткая стрижка);
- умеренный обязательный макияж (а вы думали, что классический консервативный стиль предполагает «умытое» лицо?);
- едва уловимый аромат духов или туалетной воды (если вы ими пользуетесь).

Совет третий: не переходите границ женственности.

Известный исследователь в области моды и стиля, автор бестселлера «Одежда для успеха» Джон Т. Моллой совершенно справедливо предупреждает: «Не путайте женственность с гламурностью и сексуальной привлекательностью». Проведенные Моллом многочисленные опросы показали, что подавляющее большинство работодателей и руководителей во внешнем виде ассистентов ценят серьезность и профессионализм, а не излишнюю привлекательность. Не ошибитесь.

2. Ваш «комплект выживания»

Речь идет о том, что вам нужно взять с собой, чтобы никакие случайности не застали вас врасплох. Конечно, вы возьмете необходимый комплект документов, о которых вас предупредят заранее. Это может быть трудовая книжка, паспорт, диплом, заполненная анкета и т.п. Но очень важно не забыть то, о чем вас никто предупреждать не будет:

- адрес, телефон и подробности проезда к новому месту работы (на случай внезапно развившейся амнезии из-за «предстартового» волнения);
- ручка (лучше две);
- блокнот формата А4 (он понадобится вам, возможно, с самых первых минут);

- необходимые лекарства (например, от головной боли, которая вполне может появиться как реакция на волнение);
- жевательная резинка или освежающие леденцы (разумеется, для использования в полном одиночестве);
- маленькое зеркало;
- расческа;
- носовой платок;
- косметика (какая именно поможет вам выглядеть безупречно весь день, вы решите сами);
- сменная обувь при соответствующем сезоне (минус этого пункта в том, что первое впечатление о вас будет несколько смазано наличием дополнительного пакета в руках);
- влажные салфетки (совершенно универсальная вещь, можно при необходимости даже вытереть обувь);
- дорожный швейный набор — нитки, иголки, булавки, пуговицы (настолько компактный, что практически не занимает места);
- запасная пара колготок (извините за эту подробность, но считаю своим долгом упомянуть о такой важной вещи);
- кошелек (чтобы, например, не остаться без обеда).

Вышеперечисленный список вы дополните в зависимости от ваших индивидуальных потребностей (например, мобильный телефон, записная книжка, очки, раствор для контактных линз и проч.). Но следите за тем, чтобы ваша сумка не раздулась, как воздушный шар. Собственный ноутбук, полный набор канцелярских принадлежностей и обед из трех блюд, несомненно, еще больше укрепят вашу независимость от обстоятельств, но здесь важно отделить нужное от лишнего. А ЧТО, ЕСЛИ ТАМ НЕ БУДЕТ РАБОЧЕГО СТОЛА?! Ну не тащить же его с собой, в самом деле, а вместе с ним — стул, телефонный аппарат и настольную лампу! Всему есть разумный предел, в том числе и предусмотрительности.



Насчет отсутствия рабочего стола: в каждой шутке есть доля правды. Одного моего хорошего знакомого долго и настойчиво уговаривали перейти в другую компанию на руководящую должность и наконец уговорили. Вы будете смеяться, но у него не было ни рабочего места, ни телефона, ни компьютера в течение... четырех месяцев! И не думайте, что он ничего никому не говорил по этому поводу. Такому терпению можно посвящать поэму...

3. Ваш план действий

Здесь возможны варианты.

Вариант первый (благоприятный): вы уже знаете, что будете делать.

Или, по крайней мере, знает тот, кто будет опекать вас в первый рабочий день, первую неделю и т.д. (это может быть руководитель, работающий секретарь или сотрудник департамента по управлению персоналом). Во многих компаниях существует программа адаптации (ориентации, стажировки) новых сотрудников. В ней более или менее подробно описан график мероприятий, которые помогут новичку быстрее адаптироваться к корпоративной культуре и освоить необходимые бизнес-процессы.

Если такая программа в вашей новой компании есть, считайте, что вам повезло, и эту часть подготовки за вас уже сделали. К самой программе адаптации относитесь серьезно. Она служит не только для того, чтобы облегчить вам жизнь на новом месте, но и для того, чтобы компания быстрее начала получать отдачу от вашей работы, а также для того, чтобы дать объективную оценку ее результатам.

Вариант второй (интересный): на случай, если вы окажетесь предоставлены сами себе.

Представьте себе, что на интервью сотрудник отдела кадров молчит, как партизан на допросе, и на все ваши вопросы по поводу предстоящей работы загадочно отвечает: «Придете — узнаете». Вы приходите... и обнаруживаете, что интрига сохраняется: руководителя нет,

а больше вами заниматься некому. В этой ситуации вам придется составлять и реализовывать первый этап своей программы адаптации самостоятельно. Придя в офис к началу рабочего дня, вы уже должны иметь в голове примерный план хотя бы на первый рабочий день.

Эта ситуация вызывает как минимум два вопроса.

1. Должна ли была Елена столько ждать?

Выбор у Елены был, но у каждого выбора свои последствия. Если бы Елена просто повернулась и ушла, то это могло стоить ей работы.

2. Должна ли была Елена проявлять какую-то инициативу со своей стороны, узнав, что руководителя, с которым ей предстоит работать, нет в офисе?



Мне известна история о том, как одна девушка (назовем ее Еленой)

оказалась в подобной ситуации. Придя без опоздания к началу первого рабочего дня и представившись в качестве нового ассистента руководителя (назовем его Иваном Ивановичем), она узнала, что Ивана Ивановича еще нет в офисе. Елене предложили подождать в приемной. Прождав полчаса, Елена поинтересовалась у другого секретаря, когда же все-таки придет Иван Иванович. Ответ был примерно такой: «Мы не знаем, он нам не сообщает. Ждите». Елена прождала пять часов!

Сидеть и ничего не делать несколько часов? Работу, конечно, не потеряешь (по крайней мере, сразу), но очки тоже не заработаешь. Узнав, что отсутствие руководителя может продлиться неопределенное время, Елене действительно стоило проявить инициативу и для начала поинтересоваться:

- к кому из сотрудников можно обратиться по организационным вопросам (рабочее место, устройство офиса и т.п.);
- что она могла бы самостоятельно прочитать, какие документы и материалы изучить до прихода руководителя.

И еще один совет: включить в свой «комплект выживания» (см. выше) собственный материал для чтения на случай вынужденного ожидания, на случай, если все ваши попытки проявления инициативы потерпят неудачу. Но вы, конечно, понимаете, что этот материал должен носить деловой, а не развлекательный характер и иметь отношение к новой работе.

В любом случае накануне первого рабочего дня еще раз просмотрите свои записи, которые вы сделали при подготовке к интервью и после него: вопросы интервьюера и ваши ответы, свои вопросы и ответы на них, имена и должности сотрудников компании, которые вам уже известны. Еще раз зайдите на web-сайт компании, прочитайте последние новости, освежите в памяти основную информацию о компании.

4. Ваш эмоциональный настрой

Как здесь не вспомнить Карлсона, который жил на крыше, и его призыв к спокойствию. Но легко сказать: «Успокойтесь», — когда предстоит прийти в незнакомое место и доказывать, что ты здесь не случайный гость, а полноправный член коллектива. Совсем не волноваться, скорее всего, получится не у всех. Но потрудиться над созданием правильного настроения стоит.

Вам нужно настроиться:

- на работу, а не против нее;
- на возможности, а не на препятствия;
- на успех, а не на поражение.

Это не будет легкая прогулка, но вы этого и не ожидали.

Многому придется научиться, но разве есть другой путь стать профессиональнее?

Да, наверное, не все сразу будет получаться, но разве без ошибок возможно движение вперед?

Попробуйте продолжить список преимуществ сами, это поможет!

И еще: постарайтесь сделать так, чтобы перед выходом на новую работу у вас осталась одна ничем не занятая неделя для того, чтобы «освободить» голову, привести себя и свои мысли в порядок и, наконец, просто отдохнуть и набраться сил. Хотя я знаю претендентов, которые намеренно сокращают перерыв между старой и новой работой до минимума, чтобы не выбиться из рабочего ритма. Выбор есть, главное — чтобы он принес нужные результаты.

5. Ваша пунктуальность

Опоздание в первый рабочий день имеет несколько негативных аспектов. Во-первых, это очевидное проявление неуважения с общепринятой точки зрения бизнес-этикета. Во-вторых, ваше опоздание может быть негативно воспринято руководством в контексте вашей профессиональной пригодности. Вы могли несколько месяцев готовиться к получению новой работы, блестяще проявить себя на интервью, но, опоздав в первый рабочий день даже на пять минут, вы рискуете поставить под удар все потраченные усилия, изрядно испортив впечатление о себе. Вы будете вынуждены восстанавливать свою репутацию, а на это уйдет далеко не пять минут.

Лучше встать пораньше, правильно выбрать вид транспорта в зависимости от погоды и загруженности автомобильных дорог, и все будет в порядке.

В первый рабочий день нужно прийти не просто без опоздания, а как минимум за двадцать минут до начала рабочего дня. Вы сможете спокойно привести себя в порядок (как свой внешний вид, так и свои мысли), использовать время ожидания для того, чтобы осмотреться, почувствовать окружающую обстановку и привыкнуть к ней, еще раз просмотреть свои материалы, понаблюдать за происходящим в офисе. Помимо того, что вы сразу проявите себя как пунктуальный сотрудник, вы сможете спокойно настроиться на рабочий процесс.

Итак, будем считать, что этап подготовки успешно завершен.

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ НА НОВОЕ МЕСТО РАБОТЫ!

ВАШ ПЕРВЫЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ И ПРОГРАММА-МАКСИМУМ

О том, как эффективно провести свой первый рабочий день, мы обязательно поговорим. Но начнем все-таки с обзора горизонтов, тогда и первый шаг к ним будет проще и понятнее.

Программа-максимум — это, собственно, вся программа вашего испытательного срока, весь объем знаний и умений, который вы должны освоить и успешно применить за 90 дней, чтобы подтвердить свою состоятельность и перейти из статуса претендента в статус постоянного сотрудника компании и полноправного члена «команды двух».

В каждой компании и тем более в каждой «команде двух» свои ожидания и критерии оценки конечного результата программы-максимум. Оценка работы ассистента будет во многом зависеть от взглядов конкретного руководителя, его индивидуального рабочего стиля, личностных особенностей. Вы вряд ли будете обладать этой информацией накануне первого рабочего дня. Этот процесс познания займет у вас не один день. И все же главные особенности самой профессии ассистента, примерный набор функциональных обязанностей нам известен, и мы можем уже сейчас представить примерную программу ассистента руководителя.

В полном виде программа адаптации новых сотрудников представляет собой довольно объемный документ, включающий самые разные аспекты, в том числе

и мероприятия, проводимые еще до выхода сотрудника на работу. Здесь мы представим ту часть программы-максимум и в том виде, которые помогут претенденту заглянуть вперед и понять, что и когда он должен сделать в течение испытательного срока.



- представление сотрудникам
- представление руководству
- знакомство с офисом и офисными службами
- изучение организационной структуры (иерархии, структуры и компетенции подразделений и сотрудников)
- изучение общих корпоративных правил и процедур
- освоение офисной оргтехники
- освоение необходимых прикладных корпоративных систем (управления информацией, электронной почты, отчетности, обучения и развития, финансово-административного сопровождения и т.п.)
- использование рабочих компьютерных программ
- понимание целей, ожиданий, приоритетов и предпочтений руководителя
- адаптация к стилю управления
- налаживание коммуникации с руководителем (формат, стиль, предметность, регулярность и проч.)
- налаживание внутренней коммуникации с подразделениями и сотрудниками (формат, предметность, полномочия и проч.)
- изучение внешних контактов руководителя
- налаживание предоставления информации руководителю (формат, объем, стиль и проч.)
- использование корпоративных ресурсов

Внушительный список, не правда ли? Не хочу вас пугать, но это еще не все. Вам придется дополнить вашу программу-максимум пунктами, отражающими конкретные особенности работы с конкретным руководителем. И вся эта программа должна быть распределена на 90 дней.

А теперь вернемся к первому рабочему дню. Не надо думать, что в первый день вы обязаны запланировать подвиг и сразу выполнить серьезное и сложное задание, если только руководство само не придумает вам какую-нибудь каверзу (будьте готовы и к этому). В большинстве случаев этот день — день наблюдений, сбора «разведанных», закладки фундамента для дальнейшего рабочего процесса, обзора горизонтов, а также день создания впечатления о вас.

План вашего первого дня может выглядеть так:

- 1) решение необходимых вопросов по оформлению на работу (например, подача заявления, заполнение анкеты, получение пропуска и идентификационной карточки);
- 2) знакомство с сотрудниками подразделения;
- 3) обзорная экскурсия по офису и знакомство с основными службами;
- 4) организация и освоение рабочего места: оргтехники, компьютера, системы организации и хранения документов;
- 5) начало процесса передачи дел (разумеется, если есть тот, кто будет передавать дела);
- 6) вводная беседа с руководителем (обсуждение рабочего графика, уточнение обязанностей и главных особенностей их выполнения, обсуждение стратегического плана работ, составление рабочего плана на первую неделю);

- 7) начало самостоятельного изучения корпоративной и рабочей информации;
- 8) составление плана на следующий день.

Первый рабочий день, правильно организованный и проведенный, уверенно поднимет вас на первую, но очень важную ступень вашей карьерной лестницы.

12 СОВЕТОВ, КАК УБЕДИТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ, ЧТО ОН НЕ ОШИБСЯ В ВЫБОРЕ

1. Правильно организуйте и проведите свой первый рабочий день.

2. Всегда выглядите безупречно.

- Не давайте себе расслабляться. Вы — новый член команды, вы — в центре внимания, все взгляды устремлены на вас.
- Тщательно продумывайте свой внешний облик накануне каждого рабочего дня, будьте внимательны к деталям.
- Одевайтесь строже, чем предполагает корпоративный дресс-код.

3. Работайте полный день.

- Будьте не просто пунктуальны, а сверхпунктуальны: приходите на работу за 20 минут до начала рабочего дня.

- Не ждите, пока часы пробьют 9 часов утра, начинайте работу раньше. Точно так же не торопитесь заканчивать работу только потому, что рабочий день официально закончен.
- В течение испытательного срока старайтесь не отпрашиваться у руководителя, решайте свои личные проблемы самостоятельно (но если ваш босс хочет, чтобы вы работали по 24 часа в сутки, то это уже совсем другая история, где потребуется особый подход).

4. Больше слушайте.

- Примените известный принцип Вильфредо Парето: слушайте 80% времени, говорите только 20%.
- Не поддавайтесь искушению высказывать свое мнение по любому поводу. У вас еще будет масса возможностей сделать это.
- Высказывайте оценочные суждения в очень разумных пределах: когда вас просят об этом, когда это действительно необходимо, когда вы уверены в том, что говорите, и когда у вас достаточно информации.
- Учитесь у руководителя, у других сотрудников и не торопитесь демонстрировать свой широкий кругозор и эрудицию (потрудитесь не выглядеть «всезнайкой»).

5. Наблюдайте.

- Изучите рабочее расписание и рабочие привычки других сотрудников. Тогда вы поймете, когда и как лучше контактировать с ними.
- Старайтесь понять, какие неписанные правила действуют в компании.
- Обращайте внимание на манеру и способы общения среди коллег и выберите лучшее.
- Разберитесь, какое значение придается различным аспектам поведения: пунктуальности, внешнему виду, уважению, вежливости, корректности и проч.
- Наблюдайте за реализацией корпоративных бизнес-процессов.
- Анализируйте увиденное и услышанное и сделайте для себя выводы.

6. Задавайте вопросы.

- Вы — новый член команды, а потому у вас больше прав на профессиональное любопытство.
- Более того, вполне возможно, что ваш руководитель и другие сотрудники даже ожидают вопросов от вас и будут разочарованы, если этого не случится.
- Прежде чем задать вопрос, подготовьте его: четко представьте себе его цель, грамотно сформулируйте, выберите правильное время, место и способ коммуникации.

- Собирайте и группируйте вопросы, а не задавайте по одному каждую минуту.

7. Записывайте, записывайте, записывайте.

- Фиксируйте все, что вы увидели, услышали, узнали: правила, инструкции, имена, контактную информацию.
- Записывайте даже то, что на первый взгляд показалось вам неважным. Все может пригодиться.
- Записывайте легально и открыто, не допускайте «подглядывания из-за угла», соблюдайте корректность в своих записях.

8. Изучайте своего босса.

- Распознайте его стиль управления.
- Выясните его ожидания в отношении вашей работы.
- Узнайте его приоритеты, привычки и предпочтения.

9. Не торопитесь все изменить.

- Не критикуйте своего предшественника, даже если ваш руководитель это делает в вашем присутствии.
- Не отвергайте всего, что было сделано до вас: посмотрите внимательно, что было сделано действительно хорошо и что можно использовать и в вашей работе.
- Тщательно собирайте информацию.

- Проявляйте инициативу разумно, вносите предложения постепенно.

Первые 90 дней

профессиональный имидж +
желание и готовность работать +
наблюдательность и анализ +
разумная активность +
приверженность и уважение

= УСПЕХ



10. Будьте разумно открыты для общения.

- Устанавливайте рабочие контакты с другими сотрудниками.
- Будьте готовы помочь коллегам.
- Выражайте свою признательность тем, кто помогает вам.
- Сохраняйте нейтралитет и не присоединяйтесь к офисным группировкам, если таковые существуют.

11. Не преувеличивайте своей значимости.

Даже если вы заняли должность ассистента первого лица, признайте, что компания до этого момента как-то обходилась без вас. Старайтесь быть лучшим, но не зазнавайтесь. Помните о том, что (извините за «черный юмор») «кладбища полны теми, кто считал себя незаменимыми».

12. Демонстрируйте свою готовность и желание работать.

Подводя итог нашим рассуждениям, попробуем вывести формулу успеха для испытательного срока.

Каждый из вас может составить свою индивидуальную формулу успеха. Конкретные слагаемые вашей формулы будут определяться спецификой работы, требованиями, предъявляемыми к вам, и вашими личными целями. Но в любом случае я очень советую вам составить свою формулу заранее, до того, как вы вступите в новую должность. Тогда путь к цели будет надежнее и короче.

Возможно, первые 90 дней будут самыми трудными на всем вашем пути:

- **новые условия**, в которых нужно не только выжить, но и преуспеть;
- **новые люди**, с которыми нужно найти общий язык;
- **новые правила**, которые нужно усвоить и выполнять;
- и наконец, **новый босс**, чьи ожидания нужно оправдать.

Но если правильно себя настроить, эффективно распределить время и действовать по намеченному плану, все непременно получится. Я в вас верю!

ВЛАСТЬ ПЕРЕМЕНИЛАСЬ!

«Здравствуйте, я ваш новый начальник!» Такая фраза (или почти такая) стала одной из примет нашего времени. Слияние и поглощение компаний, их реструктуризация и, как следствие, смена среднего и высшего руководства — вот с чем приходится сталкиваться персоналу, в том числе и административному.

Для ассистентов руководителей, сохранивших свою должность и обязанности в компании, это означает одно: власть переменилась, и снова придется выступать в роли претендента. Радоваться этому или огорчаться? Наладить отношения с новым боссом, особенно если с прежним вы работали «душа в душу», может оказаться очень непростым делом. И наоборот, вздохнув с облегчением от мысли, что больше не увидите «этого тирана», вы ощутите вдохновение и прилив сил. Но даже в этом случае вас будут терзать сомнения.

- Что он за человек, ваш новый босс?

- Какой у него характер?
- Каковы будут его требования?
- Насколько легко (или тяжело) вам будет принять его стиль управления?
- Что делать и чего не делать, чтобы снова успешно справиться с ролью претендента?

Чтобы преодолеть этот переходный период быстрее и эффективнее, возьмите на заметку несколько практических рекомендаций.

Начните с установки «новый босс — новый человек»
 Еще не познакомившись с новым боссом, вы, возможно, уже начнете мысленно противопоставлять его прежнему: «Иван Иванович делал это не так, как будет делать Петр Петрович!» Это и есть первая ловушка на пути налаживания взаимоотношений. Важно понять, что Петр Петрович не хуже и не лучше Ивана Ивановича. Он просто **другой!** Скорее всего, у него другие приоритеты, ожидания и предпочтения, другой стиль управления и общения.

Постарайтесь понять и принять его таким, какой он есть, будьте готовы к открытиям, часть из которых вас огорчит, а часть обрадует. Гибкость в отношении и действиях, способность быстро понять и принять неизбежные перемены, перестроиться под новые условия — вот что потребуется вам в первую очередь.

Сделайте «домашнюю работу»

Подумайте, есть ли возможность заранее собрать информацию о новом руководителе. Только не пользуйтесь непроверенными слухами и не доверяйте сведениям, переданным «по секрету»! Это опасно и неэтично. Если в отделе персонала вам дадут прочесть резюме вашего нового босса или представится возможность поговорить с его бывшими коллегами, считайте, что вам повезло. Особое внимание — стилю управления: организован он или не очень, ориентирован на конечный результат или любит вникать в детали, предпочитает все решать сам или готов предоставить подчиненным определенные полномочия. Эта информация поможет вам выбрать правильную тактику действий и сократить процесс «познания».

Проведите инвентаризацию своего рабочего места

Ваше рабочее место — это важный компонент корпоративного имиджа. По нему окружающие судят о вашей организованности и профессионализме. Новый босс — не исключение. Возможно, придя на работу в свой первый рабочий день, он увидит ваш рабочий стол раньше, чем вас, и именно по нему сформирует свое первое впечатление о своем ассистенте. Поэтому будет разумно позаботиться об этом заранее: привести в порядок систему хранения документов, избавиться от ненужных бумаг, которые уже некуда класть, провести ревизию канцелярских принадлежностей.

Посмотрите критическим взглядом на свое рабочее пространство, не напоминает ли оно больше «светелочку», чем офисную приемную, нет ли в нем лишних или легкомысленных предметов (смешных игрушек, постеров и других милых вашему сердцу штучек), которые могут создать ложное первое впечатление. Помните, что восприятие сильнее реальности.

Дайте знать, что вы существуете

Если есть возможность и разрешение от представителей отдела персонала, свяжитесь с новым руководителем накануне его выхода на работу, профессионально представьтесь, объясните причину своего звонка (или обращения по электронной почте) и спросите, что ему может потребоваться в первый рабочий день. Эти действия потребуют максимум такта и продуманного выбора слов, так как инициатива исходит от вас.

Подготовьтесь к первой встрече

Для первой встречи сосредоточьтесь на выяснении ожиданий и предпочтений руководителя по основным вопросам:

- способ обмена информацией;
- обращение с корреспонденцией;
- прием телефонных звонков;
- встречи с посетителями и сотрудниками;

- формат взаимодействия с вами (регулярно или по необходимости, встречи «один на один» или общение по телефону или электронной почте);
- содержание вашей должностной инструкции.

Важно выяснить эти вопросы как можно раньше. В противном случае существует опасность автоматически продолжить работу в прежнем ритме, который устраивал прежнего босса, но может вызвать недоумение и неудовольствие нового.

Если ваш новый босс не предлагает вам такой встречи в его первый рабочий день, вы можете проявить инициативу сами, аргументируя свое предложение, прежде всего, преимуществом для него: «Петр Петрович, когда у Вас будет возможность сегодня, я бы хотела занять 15 минут Вашего времени, чтобы обсудить ряд вопросов, касающихся моих обязанностей, что позволит мне эффективнее помогать Вам».

Не обижайтесь и не делайте далеко идущих выводов, если ваша просьба не будет удовлетворена. Первый рабочий день на новом месте — серьезное испытание даже для руководителей. Первая беседа с вами обязательно состоится, если не сегодня, то завтра или послезавтра. Главное то, что Петр Петрович услышал вас и понял, что вы готовы ему помочь.

Дайте боссу время для «акклиматизации»

Вспомните свое состояние в первый рабочий день на новом месте: сомнения, неуверенность, стресс и другие

«радости» жизни. Боссы тоже люди и тоже испытывают стресс в новой ситуации в той или иной степени. У вас только новый босс, а ему еще труднее: новые компания, рабочее место, правила и процедуры, специфика работы, коллеги и подчиненные. Адаптация требует времени.

Будьте терпеливы и не ждите, что с первого же дня установится четкий распорядок раз и навсегда. Если руководитель будет требовать ежедневные отчеты, то это еще не значит, что микроменеджмент — его стиль управления. Просто ему нужно быстрее войти в курс дел. Если он вчера попросил предоставить информацию устно, а сегодня — ту же информацию, но уже в напечатанном виде, то это не значит, что он непоследователен и сам не знает, чего хочет. Возможно, он выясняет ваши способности предоставлять информацию.

Следуйте его распоряжениям, работайте в его ритме, не подгоняя и не обгоняя.

Не мешайте ему руководить

Возможно, вы занимаете эту позицию долгое время и знаете все бизнес-процессы внутри компании, писанные и неписанные правила, всю внутреннюю жизнь офиса до тонкостей. Поэтому вполне вероятно, что из лучших побуждений вы попытаетесь сразу ввести нового босса в курс дела, показать, как и что в офисе принято и, тем самым, облегчить ему жизнь, правильно? Неправильно! Не факт, что такая поспешность будет оценена по достоинству, она может даже повредить.

Конечно, помогать необходимо. Например, вы можете в нужный момент корректно дать знать руководителю, что с региональным менеджером легче всего связаться по мобильному телефону. Но важно не переусердствовать со своим желанием помочь. Руководить должен руководитель. Предложите ему свою помощь, дайте знать, что готовы в любой момент по **его желанию** познакомить его с особенностями работы и новой для него информацией. Однако что именно и когда будет нужно, он должен сказать сам.

Ничего не предполагайте

Допустим, вы понимали своего прежнего босса с полуслова, с полувзгляда, умели «читать между строк». Это то, к чему и должен стремиться ассистент руководителя. Но теперь у вас новый босс, и вам придется начинать весь процесс познания с самого начала. Если Петр Петрович ничего не говорит, это не значит, что он всем доволен, как прежде Иван Иванович; молчание Петра Петровича может вовсе не означать согласия. Не проводите параллелей, спрашивайте и выясняйте.

Некоторые ассистенты опасаются проявлять инициативу и спрашивать своих руководителей о том, что они думают по поводу их работы. И совершенно напрасно! Вовремя и регулярно получаемая обратная

Воспринимайте ситуацию «здравствуйте, я ваш новый начальник» как подарок судьбы, открывающий новые возможности и горизонты!



связь позволит вам избежать досадных ошибок и лучше адаптировать свою работу к потребностям и ожиданиям руководителя.

Не сравнивайте нового босса с прежним

Легко сказать! Это происходит подсознательно, каждую минуту: как он говорит, как смотрит (или не смотрит), как слушает (или не слушает), как и что делает и т.д. Главное — не дать себе увлечься сравнениями, если они не в пользу нового руководителя. Вспомните: он *другой!*

При необходимости вы можете использовать следующий подход: «До сих пор я делала это так. Как бы **Вы** хотели организовать этот процесс?» Вторая часть вашего высказывания очень важна, так как демонстрирует вашу готовность работать по-новому.

Никогда не критикуйте прежнего руководителя

Даже если такая критика будет в пользу нового босса, она серьезно подорвет вашу репутацию и заставит задуматься о вашей лояльности.

Прощаясь с прошлым, смотрите вперед

«Мы так всегда делали», «Так у нас принято», «Я по-другому не умею» — это фразы-разрушители вашей карьеры, фразы-барьеры, вынуждающие вас топтаться на месте. Попрощайтесь с этими установками, смените курс и продолжайте движение в новом направлении.

Новая компания — новый босс:

- разработайте свою формулу успеха на первые 90 дней;
- подготовьтесь к первому рабочему дню;
- проведите полный анализ первого рабочего дня по проверочному списку (составьте его сами) и сделайте выводы;
- составьте свою программу-максимум по корпоративной и профессиональной адаптации;
- верьте в себя.

Прежняя компания — новый босс:

- используйте свой предыдущий позитивный опыт, приобретенные знания и умения;
- будьте открыты для новых идей;
- не повторяйте прежних ошибок;
- проявите способности, которые ранее не были востребованы;
- демонстрируйте гибкость подхода, готовность учиться и расти профессионально.

РОЛЬ ВТОРАЯ: МЕНЕДЖЕР ТЕЛЕФОННОЙ ПОДДЕРЖКИ

Ваш телефон — ваш театр, ваша сцена.
Телефонная трубка — ваш занавес.
И когда он поднимается, будьте звездой!
Нэнси Дж. Фридман

В ЭТОЙ ГЛАВЕ:

- Начало пути: главное слово — управление
- Взаимодействие сторон
- Создание телефонной репутации
- Равноценная замена
- Управление «трудными» звонками
- «Скажи, что меня нет»: трудности перевода



НАЧАЛО ПУТИ; ГЛАВНОЕ СЛОВО — УПРАВЛЕНИЕ

В самом названии роли уже содержится ключ к пониманию ее основного содержания. Мы начинаем с этой роли потому, что для любого помощника функция обеспечения телефонных контактов руководителя всегда была наиболее традиционной после ведения делопроизводства. Но давайте вспомним разницу между традиционным помощником и управляющим ассистентом. Главное в обязанностях последнего — умение планировать, анализировать, предлагать, координировать и принимать решения, а не просто выполнять указания. В приложении к телефонной поддержке эта разница выглядит следующим образом:

Традиционный помощник

Отвечает на телефонные звонки

Управляющий ассистент

Создает телефонный имидж компании и руководителя

Самостоятельно принимает решения по переадресации и завершению звонков

Представляет интересы руководителя в телефонном общении с внешним миром

Действует как коммуникационный центр подразделения

Главная функция управляющего ассистента в роли менеджера телефонной поддержки — не просто обеспечение телефонных контактов руководителя, а эффективное **управление** телефонными коммуникациями в интересах руководителя, подразделения и компании в целом.

Управление телефонными коммуникациями руководителя — это управление тремя основными видами телефонных контактов:

- 1) внешними входящими (прием внешних звонков для руководителя);
- 2) внешними исходящими (соединение руководителя с представителями других организаций или самостоятельное проведение ассистентом исходящих звонков);
- 3) внутренними (связь с сотрудниками своей компании).

В свою очередь, каждый из этих видов имеет множество особенностей, связанных с корпоративной спецификой.

В главе о роли менеджера телефонной поддержки мы рассмотрим несколько аспектов управления внешними входящими телефонными контактами, которые присутствуют в работе любого ассистента независимо от корпоративной специфики. Эти аспекты важны потому, что они обеспечивают:

- слаженность совместной работы в «команде двух»;
- формирование и поддержание имиджа и репутации руководителя и ассистента;
- управляющие функции ассистента.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТОРОН

Начиная разговор о телефонном общении, я всегда задаю один и тот же вопрос:



«С чего начинается телефонный звонок?»

Для ассистентов руководителей можно было бы задать тот же вопрос несколько по-другому: «С чего начинается телефонная поддержка руководителя?» В обоих случаях встречаются примерно одинаковые варианты первоначальных ответов:

- «С представления»;
- «С приветствия»;
- «С самого звука звонка»;
- «С поднятия трубки»;

«С настроя на работу»;

«Со знания того, что нужно делать».

В процессе дальнейшего обсуждения становится понятно, что эффективность телефонной поддержки начинается с подготовки к ней. О подготовке к приему звонка много сказано в книге «Телефонный арсенал администратора», поэтому не будем повторяться, а только еще раз скажем о том, что отношение к работе, позитивный настрой и профессиональный голос для ассистента руководителя так же важны, как и для оператора офисной АТС. В этом разделе мы рассмотрим один из важнейших подготовительных аспектов, характерных именно для работы ассистента.

Телефонная поддержка руководителя — это один из многих бизнес-процессов, из которых складывается деятельность «команды двух». Для эффективности любого бизнес-процесса необходима согласованность действий всех вовлеченных сторон. Каждая из сторон должна выполнять свою часть работы и нести свою часть ответственности. Объем работы и ответственности — это предмет для конкретного устного обсуждения и, возможно, письменного закрепления в формате должностной инструкции или стандарта рабочего места. Другими словами, вовлеченные стороны должны четко договориться о том, кто и что должен делать (а чего не делать). Если такой договоренности или инструкций нет и каждая сторона

определяет свой объем и содержание работы исходя из собственных догадок и представлений, в рабочем процессе может произойти следующее:

- одну и ту же работу будут делать несколько сторон (что приведет к потере времени и, возможно, разным результатам);
- работа будет сделана, но результат не совпадет с ожидаемым (у сторон различные представления о стандартах качества работы);
- какая-то часть работы не будет сделана вообще (обе стороны напрасно надеются друг на друга).

Чтобы этого не случилось, любой рабочий процесс должен быть формализован в той или иной степени, и чем раньше, тем лучше.

Вернемся к телефонной поддержке. Ниже приведен пример схемы взаимодействия сторон в бизнес-процессе телефонной поддержки руководителя в случае, когда все внешние звонки принимает сотрудник службы ресепшн или оператор call-центра, а затем звонок для руководителя переадресовывается его ассистенту. В этой схеме согласование проходит по двум направлениям: «руководитель — ассистент» и «ассистент — служба ресепшн». По каждому направлению приведен список вопросов, подлежащих обсуждению и согласованию, а также комментарии к ним.

АССИСТЕНТ

СОГЛАСОВАНИЕ

РУКОВОДИТЕЛЬ

- принципиальная договоренность о формате и объеме телефонной поддержки
- список VIP
- список «трудных» контактов
- компетенции руководителя, ассистента и сотрудников
- необходимость получения информации о звонящем (сканирование)
- порядок передачи сообщений
- действия ассистента в режиме «не беспокоить»
- контактные телефоны в случае кратковременного отсутствия руководителя
- телефонная поддержка в случае длительного отсутствия руководителя

СЛУЖБА RECEPTION

- компетенции службы reception
- речевая формула для сотрудника службы reception при поступлении и переадресации звонка для руководителя
- необходимость получения информации о звонящем на уровне службы reception
- передача ассистенту информации о входящем звонке, если она известна
- действия сотрудника службы reception в случае отсутствия ассистента или ассистента и руководителя

Рассмотрим эти направления подробнее.

Согласование с руководителем

Формат и объем телефонной поддержки

Формат и объем телефонной поддержки выбирается в зависимости от приоритетов и предпочтений руководителя, а также от уровня квалификации ассистента. Формат определяется в основном качеством, или уровнем, обработки звонков, а объем — количеством принимаемых входящих и предпринимаемых исходящих звонков.

По аналогии с двумя уровнями квалификации ассистента (традиционный секретарь и управляющий ассистент) можно выделить и два формата телефонной поддержки:

- 1) традиционный, или технический (для входящих звонков — простой прием и переадресация; для исходящих звонков — простое соединение или формальная передача и получение информации);
- 2) управляющий (самостоятельное принятие ассистентом решения по завершению входящих звонков и проведению нестандартных исходящих звонков, ориентированных на конечный результат).

По объему телефонная поддержка руководителя может быть полной или частичной, а прием входящих звонков, соответственно, — **полным** или **избирательным**. Телефонная поддержка в полном объеме предполагает прием ассистентом всех внешних входящих звонков,

поступающих в компанию на имя руководителя. Звонки на мобильный телефон руководителя в общее понятие полной телефонной поддержки не входят. Если ассистенту доверено отвечать и на все мобильные звонки руководителя, то такой вариант можно назвать суперполным.

Интересный вариант полной телефонной поддержки представлен в уже упоминавшейся книге «Дьявол носит Prada», в котором все звонки для руководителя принимали два секретаря и фиксировали их в особом документе, называемом бюллетенем: «Бюллетень был квинтэссенцией жизни Миранды Пристли [руководителя]. Это был обычный документ, к которому имелся доступ у меня и у Эмили. После того как к списку добавлялась новая строка, мы делали распечатку свежей версии документа. Печатали мы одновременно, порой не зная даже, чья версия списка более полная».

Нетрудно догадаться, какую массу времени занимало ежеминутное обновление списка поступивших звонков.

Частичная телефонная поддержка может выглядеть по-разному. Например, участница одного из недавних тренингов рассказала, что в ее компании звонки для руководителя принимает секретарь службы reception и напрямую переадресует ему. А руководитель, ответив на звонок, принимает решение, будет ли он продолжать разговор сам или это может сделать его ассистент. Однако на мой вопрос, не слишком ли много времени уходит у руководителя на вовлечение во все поступающие звонки, ответ участницы был положительным...

Другой пример: все входящие звонки принимает второй секретарь руководителя, а главный ассистент берет на себя только самые сложные.

Возможен также вариант, при котором все входящие звонки для руководителя поступают в систему голосовой почты, а затем, после прослушивания ассистентом или самим руководителем, принимается решение по их обработке. В случае использования голосовой почты очень важно своевременно прослушивать все поступившие звонки и не оставлять ни одного звонка без ответа. В этом варианте очевидна опасность пропустить действительно срочный звонок.

Еще один пример частичной телефонной поддержки: все входящие звонки сначала поступают на телефонный аппарат руководителя, а если его номер не отвечает, происходит автоматическая переадресация на номер ассистента.

У каждого варианта телефонной поддержки свои преимущества и трудности. Главный и, наверное, единственный плюс частичной поддержки — освобождение времени ассистента. Главный минус — информационная «недостаточность» того же ассистента, так как телефонные контакты — это мощный информационный канал.

Полная телефонная поддержка связана, с одной стороны, с определенными трудностями, например:

- большая ответственность;
- необходимость принимать решения;

- высокий уровень квалификации;
- существенные временные затраты.

С другой стороны, преимущества полной телефонной поддержки очевидны, и их ощутимо больше:

- вы хорошо информированы о деятельности компании, руководителя, подразделений и сотрудников;
- вам предоставлена возможность самостоятельно принимать решения;
- ваш профессиональный статус в глазах клиентов качественно меняется в лучшую сторону;
- вы чувствуете себя увереннее в новых ситуациях;
- вы заслуживаете признания и доверия со стороны руководителя, коллег и клиентов;
- вы экономите время руководителя.

На тренингах я всегда задаю участникам вопросы: «Что выбирают руководители — полную или частичную телефонную поддержку?», «Что выбираете вы как ассистенты руководителей?»

На эти вопросы не существует единственно правильных ответов на все времена. Решение принимается внутри отдельно взятой «команды двух». И все же опыт показывает, что все больше ассистентов готовы и хотят взять на себя роль менеджера телефонной поддержки полностью.

А что выбираете вы?

VIP и «трудные» контакты

Ассистенту нужно знать список людей, звонки которых очень важны для руководителя. Это могут быть клиенты, партнеры, а также члены семьи и друзья. Обычно для представления таких звонков достаточно только имени или статуса звонящего. Особенность таких звонков в том, что об их поступлении следует сообщать руководителю сразу, а дальше действовать по его указаниям.

С руководителем нужно обязательно согласовать и действия в случае «трудных» звонков.

Компетенции и полномочия

Этот аспект особенно важен для управляющего формата телефонной поддержки. Ассистент должен знать, какие вопросы действительно требуют участия руководителя, а какие находятся в компетенции сотрудников других подразделений или самого ассистента.

Необходимость получения информации о звонящем

Руководители очень часто хотят знать, кто и зачем им звонит. Эта непростая задача получения необходимой информации о звонящем ложится на плечи ассистента. Поэтому нужно точно знать, в каком объеме и в каких ситуациях эта информация нужна руководителю и как ее получить профессионально и корректно одновременно.

Порядок передачи сообщений

Простой вопрос, но он тоже требует согласования, например, по следующим пунктам:

- 1) в каком виде оформлять сообщения для руководителя (устно, на бумажных бланках или в электронном виде);
- 2) если сообщения записываются на бумажном носителе, то куда их складывать;
- 3) как часто передавать сообщения (по мере поступления или несколько раз в день, но, разумеется, с учетом срочности и важности);
- 4) в каком объеме формировать сообщения (передавать информацию о каждом звонке или избирательно по определенным критериям).

Согласование со службой reception

Компетенции и речевая формула службы reception

Для того чтобы служба reception и ассистент руководителя не дублировали без необходимости обязанности друг друга и не вводили никого тем самым в заблуждение, лучше принять следующее правило: если ассистент жив-здоров, находится на рабочем месте и обеспечивает полную телефонную поддержку, то любой входящий звонок для руководителя должен переводиться на его ассистента. Тогда диалог звонящего с сотрудником службы reception будет выглядеть так:

Звонящий: *Соедините меня, пожалуйста, с генеральным директором.*

Сотрудник службы reception: *Я соединяю Вас с Ириной Поповой, ассистентом генерального директора.*

Необходимость получения информации о звонящем на уровне службы reception

Как мы уже отмечали, руководители хотят знать, кто и зачем им звонит. Получение информации о звонящем — не такое простое дело прежде всего потому, что тем, кто звонит, часто не нравится, что их просят представиться. А еще больше им не нравится, когда то, что им не нравится, повторяется несколько раз подряд: те же самые вопросы задают на всех уровнях — и сотрудник службы reception, и ассистент.

А потому предлагается следующий подход: все необходимые вопросы задает ассистент, а сотрудник службы reception ограничивается фразой, приведенной в предыдущем пункте. И только в исключительных случаях, когда ассистент отсутствует, сотрудник службы reception может задать необходимые вопросы самостоятельно.

Передача ассистенту информации о входящем звонке, если она известна

Многие члены делового сообщества знают, что, обращаясь по телефону в какую-либо организацию, нужно представляться, не дожидаясь вопросов: назвать себя, свою

Согласованность действий и взаимопонимание вовлеченных сторон — первый шаг на пути построения эффективной телефонной поддержки.



организацию и цель звонка. Если звонящий это сделал, то прямая обязанность сотрудника службы ресепшн — четко передать эту информацию ассистенту руководителя.

Помимо рассмотренных нами очевидных вопросов, подлежащих согласованию, есть много других, связанных с корпоративной спецификой и влияющих на эффективность процесса телефонной поддержки. Поэтому для каждой конкретной «команды двух» будет своя схема взаимодействия сторон.

СОЗДАНИЕ ТЕЛЕФОННОЙ РЕПУТАЦИИ

Эффективность телефонной поддержки, как и любого другого бизнес-процесса, во многом зависит от того, насколько четко ассистент представляет ее цели. Конечно, для любого ассистента главная цель телефонной поддержки, независимо от ее формата и объема, — помочь своему руководителю:

- освободить его время в той или иной степени;
- принять решение о необходимости соединения;
- решить вопрос или проблему;
- **создать правильный телефонный имидж руководителя.**

И начинать нужно с последнего пункта, во-первых, потому, что он по логике должен быть первым, а во-вторых, без него все остальные последующие действия во многом теряют смысл.

Если ассистент обеспечивает телефонную поддержку, то именно на его плечи ложится миссия создания первичной телефонной репутации руководителя. Это большая ответственность.

Вспомним о том, что первое впечатление по телефону создается в течение 4—6 секунд. За это время нужно:

- 1) своевременно ответить на звонок;
- 2) продемонстрировать позитивное отношение;
- 3) «включить» все характеристики профессионального голоса;
- 4) произнести правильную формулу приветствия и представления.

В рамках данного раздела мы рассмотрим только последний, четвертый пункт (первые три подробно описаны в книге «Телефонный арсенал администратора»), а также дополним создание первого впечатления еще одним пунктом — получением необходимой информации для принятия решения о дальнейшем соединении.

ТРИ МОДУЛЯ ФОРМУЛЫ ПРИВЕТСТВИЯ И ПРЕДСТАВЛЕНИЯ

Надо отметить, что многие ассистенты при приеме входящих звонков для руководителя концентрируют свои усилия на существе вопроса, не придавая особого значения так называемому протоколу первых секунд, в частности, своим первым словам. И совершенно

напрасно! Невозможно перепрыгнуть через ступеньку и стать профессиональным менеджером телефонной поддержки, не владея базовыми приемами телефонного общения. Именно с этих приемов в нашем случае и начинается создание телефонного имиджа как самого ассистента, так и его руководителя.

Прежде всего отметим, что в работе ассистента возможны две основные ситуации:

- 1) прямой прием внешних звонков;
- 2) прием внешних звонков через корпоративного телефонного оператора (службу reception).

В первом случае звонки квалифицируются как внешние, во втором — как внутренние. Соответственно, формула приветствия и представления будет различной.

1. Прямой прием внешних звонков

Рассмотрим сначала вариант прямого приема внешних звонков, когда звонок из внешнего мира сразу поступает на телефонный аппарат ассистента.

Опыт показывает, что в реальной жизни возможных вариантов представления встречается довольно много. Вот лишь некоторые из них:

- название компании, затем приветствие;
- сначала приветствие, затем название компании;
- личное представление ассистента и/или подразделения.

Правильно выбранная формула приветствия и представления — это не просто комбинация слов. Полная формула содержит несколько модулей, и у каждого модуля свое назначение, форма выражения и порядок очередности.

В предлагаемой ниже схеме полной формулы приветствия и представления — три модуля (данная схема разработана автором).



Рассмотрим эти модули подробнее.

* Здесь и далее звездочкой отмечена терминология автора. —
Примеч. ред.

Модуль первый: УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА

О том, что слова *алло, да, слушаю* годятся только для домашнего общения, знают уже все, и лишний раз напоминать об этом уже просто неудобно. То, что при ответе на входящий звонок нужно здороваться, наверное, тоже ни у кого не вызывает сомнений. Слова *доброе утро, добрый день, добрый вечер* или просто *здравствуйте* можно назвать **располагающими словами**. Это первая, необходимая и самая важная часть полной формулы представления. Располагающие слова приглашают к общению, помогают сразу установить контакт, вызвать доверие, поднять настроение.

Иногда советуют отдавать предпочтение фразам *доброе утро* или *добрый день* как менее личной форме приветствия.

Модуль второй: ОПОЗНАВАНИЕ

А вот над тем, с чего именно начинать — с приветствия или с представления, стоит задуматься. Ошибки не будет ни в том, ни в другом случае. Однако с точки зрения восприятия результаты будут несколько отличаться.

В предлагаемой схеме рекомендуется начинать с приветствия по двум причинам.

1. **Технический фактор.** Главная цель представления проста: у того, кто звонит, не должно быть никаких сомнений в том, куда он попал. Если в момент соединения на линии возникли кратковременные помехи, то лучше «пожертвовать»

приветствием, чем вынуждать клиента задавать вопрос, туда ли он попал.

2. Человеческий фактор. Как уже говорилось, слова *доброе утро, добрый день, добрый вечер* или просто *здравствуйте* сразу создают правильное настроение для общения.

Модуль третий: НАВЕДЕНИЕ

В реализации третьего модуля возможны варианты. Например, ассистент может назвать свое подразделение: «Приемная руководства». Или назвать свое полное имя, фамилию и должность: «Ирина Пронина, ассистент Петрова».

Если для операторов офисных АТС и сотрудников службы ресепшн модуль наведения имеет статус дополнительного, то для ассистентов руководителей в большинстве случаев третий модуль очень желателен.

Итак, возможные примеры формулы приветствия и представления в случае прямого приема внешних звонков:

- «*Доброе утро, "Мир Технологий", приемная генерального директора*»;
- «*Добрый день, "Мир Технологий", приемная Иванова (приемная руководства)*»;
- «*Здравствуйте, "Мир Технологий", Ирина Сидорова, ассистент руководства (Иванова, генерального директора)*».

2. Прием внешних звонков через корпоративного телефонного оператора (службу reception)

В этом случае, отвечая уже на внутренний звонок, рекомендуется произносить только модуль наведения как необходимый и достаточный. Если вы обычно здороваетесь, отвечая на внутренние звонки, делайте это и дальше.



Принимая звонок для руководителя, всегда помните о том, что ваши первые слова — не пустая формальность, а начало телефонной репутации вашей «команды двух».

КАЖДЫЙ НАЧАЛЬНИК ЖЕЛАЕТ ЗНАТЬ, КТО ЕМУ ЗВОНИТ

Как вы, наверное, уже догадались, речь идет о получении информации о том, кто звонит, откуда и зачем. Строго говоря, не обязательно каждый руководитель всегда хочет знать, кто ему звонит. Это скорее личное предпочтение, чем правило на все времена. В ряде компаний с серьезной ориентацией на клиента интересоваться личностью звонящего и целью его звонка просто запрещено корпоративными правилами. Но если ваш руководитель действительно желает знать, кто ему звонит, то...

Прежде чем перейти к сути этого телефонного приема, приведем один диалог.

Ассистент: *Здравствуйте, Вы позвонили в офис госпожи Большой Шишки. Чем я могу Вам помочь?*

Клиент: *Могу я поговорить с госпожой Большой Шишкой?*

Ассистент: *Кто ее спрашивает?*

Клиент: *Господин Большая Проблема.*

Ассистент: *К сожалению, не могу Вас соединить.*

Представьте себя на месте господина Большой Проблемы, и вы поймете, какие чувства он испытал. Прежде всего, вышеназванный господин почувствует себя ненужным и очень маленьким по сравнению с такой занятой и важной персоной. Кроме того, у него могли возникнуть подозрения (и возможно, вполне обоснованные) в том, что госпожа Большая Шишка просто не хочет говорить именно с ним, поэтому в следующий раз господин Большая Проблема ни за что не захочет себя называть!

Процесс получения личной информации о звонящем, к сожалению, порой напоминает экзамен или, хуже того, «допрос с пристрастием», исход которого трудно предугадать. Неудивительно, что у объектов подобного допроса такой подход вызывает недовольство и сопротивление. По этой причине этот прием телефонного общения является одним из самых непростых в арсенале ассистентов руководителей.

Для того чтобы снизить уровень вероятной негативной реакции звонящего и одновременно побу-

дить его в качестве первого шага к сотрудничеству назвать себя, нужно осознать, какова действительная цель этого приема, а затем выбрать правильную тактику.

Существуют три главные причины, по которым ассистент руководителя вправе проявлять профессиональное любопытство по поводу того, кто, откуда и зачем звонит.

1. Помощь руководителю

- Руководитель имеет возможность подготовиться к разговору, как информационно, так и психологически.
- Руководитель в данный момент проводит совещание, поэтому может принять только срочные и одновременно важные звонки.
- Решение ряда вопросов может вполне входить в компетенцию других сотрудников, что позволяет экономить время руководителя.
- У руководителя есть свои причины, по которым он не склонен принимать те или иные звонки в тот или иной момент.

2. Помощь звонящему

- Зная, кто и с какой целью звонит, ассистент может ускорить или оптимизировать переадресацию звонка и решение вопроса.

3. Помощь себе

- Правильное предоставление информации о звонке руководителю помогает формированию собственного профессионального имиджа.
- Решение ряда вопросов может вполне входить и в компетенцию самого ассистента, что позволяет ему проявить и применить свои способности и полномочия.
- Вы имеете возможность обратиться к звонящему по имени и тем самым проявить внимание и уважение.

В литературе можно встретить разные варианты названий этого приема телефонного общения: распределение звонков, координация, сортировка, фильтрация. А в устном варианте встречается даже формулировка *отсеивание*. Человек, который звонит в ваш офис, вряд ли будет спрашивать, как у вас называется то, что вы сейчас делаете. Он будет руководствоваться только своим восприятием, которое во многом будет зависеть от формулировки вопроса. Поведение секретаря Большой Шишки (см. диалог выше) вызовет у клиента твердое ощущение **фильтрации**, или, иными словами, **отсеивания**.

Среди перечисленных выше причин отсутствует формулировка «оградить руководителя от ненужных ему звонков». И это не случайно. Такое прямолинейное понимание своих обязанностей уже само по себе настраивает ассистента на противостояние с тем, кто зво-

нит, и последний непременно это почувствует. О какой телефонной репутации в этом случае можно говорить? Предлагаю вам самим ответить на этот вопрос.

Сканирование телефонного звонка — это получение ассистентом в профессиональной и одновременно тактичной форме информации о личности звонящего и о цели его обращения, необходимой и достаточной для эффективного завершения звонка.



Ассистенту нужно получить виртуальную визитную карточку звонящего, или, другими словами, его телефонный портрет для того, чтобы понять, что делать дальше. Для «команды двух», серьезно ориентированной на свою репутацию и помощь клиентам, можно предложить термин **сканирование входящих звонков***.

Эффективное завершение звонка означает полноценную трехстороннюю помощь всем вовлеченным лицам (см. три причины выше). Даже если руководитель по своим собственным соображениям не намерен принимать входящий звонок, звонящий должен почувствовать, что сканирование делается для него, а не против него.

Мы определились со стратегией, пора переходить к тактике, а именно — к выбору слов. Рассмотрим один из возможных вариантов на примере диалога:

Ассистент: *Здравствуйте, приемная директора.*

Клиент: *Здравствуйте. Соедините меня, пожалуйста, с Александром Федоровичем Петровым.*

Ассистент: *Как я могу представить Ваши звонок Александру Федоровичу?*

Клиент: *Звонит Ирина Боброва, компания «АвтоПро», по вопросу заключения договора.*

Ассистент: *Спасибо, госпожа Боброва. Одну минуту, пожалуйста, я сообщу Александру Федоровичу о Вашем звонке.*

Для того чтобы не вызвать у звонящего негативной реакции и побудить его назвать себя, ассистент использовал следующие приемы сканирования:

- 1) поблагодарил за звонок;
- 2) использовал тактичную форму предложения назвать себя, не содержащую указаний и инструкций, то есть глагола в повелительном наклонении (сравните с вариантом: «Представьтесь, пожалуйста»);
- 3) поблагодарил звонящего за представление, используя при этом персональную форму обращения (в данном случае выбор был сделан в пользу более официального обращения по фамилии, что является более предпочтительным при первом контакте);
- 4) сообщил о том, что он будет делать дальше.

В разных ситуациях возможны различные формы вопросов, а также полнота сканирования, т.е. количество задаваемых вопросов в зависимости от необходимости и полноты ответа звонящего:

Вопрос **Формулировка**

Кто? Как Вас представить господину Петрову?

Откуда? Как представить Вашу компанию?

Зачем? Как мне сообщить о цели Вашего звонка?

Полный, или тройной, формат сканирования (кто, откуда и зачем) можно сравнить с трехмерным изображением звонящего. В таком формате мы получаем полную информацию, необходимую для дальнейшей обработки звонка. В ряде ситуаций тройное сканирование (три вопроса один за другим) не нужно и даже нежелательно. Например, когда звонит постоянный клиент, одного его имени должно быть достаточно для понимания того, что ассистенту делать дальше. В таком случае, произведя одинарное сканирование и услышав знакомое имя клиента, все остальные детали телефонного портрета звонящего ассистент должен дорисовать сам.

Кроме того, имейте в виду, что как бы вежливо ни задавались вопросы, все-таки три вопроса — много, и это часто раздражает звонящих. Если вам нужна полная информация, старайтесь объединять два вопроса в один или использовать более общую и одновременно всеобъемлющую формулировку (см. диалог выше).

Управление телефонной репутацией начинается с ее создания.



Тактика (формулировка вопросов и их количество) будет зависеть от обстоятельств. Но стратегия должна оставаться неизменной, а именно:

- реализация трехсторонней помощи;
- вежливость, корректность и уважение к звонящему;
- создание позитивной телефонной репутации себе, своему руководителю, своей компании.

РАВНОЦЕННАЯ ЗАМЕНА

Начнем немного издалека и представим себе, что руководитель находится где-то по делам вне офиса. В чем в этом случае заключается смысл телефонной поддержки со стороны ассистента?

- Предлагать позвонить, когда руководитель вернется? Слишком просто для менеджера телефонной поддержки!
- Предложить принять сообщение для передачи его руководителю? Уже лучше, но недостаточно даже для традиционного помощника, не говоря уже об управляющем ассистенте.

Давайте вернемся к названию раздела. Оно говорит о том, что ассистент должен уметь эффективно заменить своего руководителя, причем не только в чрезвычайных ситуациях, а на регулярной основе. Такая замена обеспечивается двумя способами:

- 1) самим ассистентом в рамках предоставленных ему полномочий;
- 2) в виде помощи другого сотрудника, компетентного в данном вопросе.

Но это еще не все. Управляющий ассистент должен обеспечивать равноценную замену своему руководителю не только в его отсутствие, но и тогда, когда руководитель находится на рабочем месте. Следовательно, мы имеем два сценария равноценной замены.

СЦЕНАРИЙ ПЕРВЫЙ: БОССА НЕТ

Коммуникация — это стержень любой организации, одна из основ управления бизнесом. Коммуникационный процесс должен идти бесперебойно в любой момент и при любых обстоятельствах. Реальность современного бизнеса такова, что все чаще руководители работают вне офиса, все больше им требуется времени на глобальную стратегическую деятельность. А потому все острее становится необходимость в ассистентах, способных не только помогать им в повседневных делах, но и взять на себя часть их работы, достойно представлять своих руководителей и в их отсутствие решать текущие задачи. В этих обстоятельствах ассистент становится главным звеном в управлении телефонными коммуникациями между руководителем, сотрудниками и внешним миром.

Для того чтобы понять, как должна обеспечиваться равноценная замена в условиях отсутствия руководи-

теля, рассмотрим три возможных подхода к ответу на телефонный звонок.

Подход первый — ЗАКРЫТЫЙ*

В данной ситуации проблема ассистента очевидна: она не выполнила инструкции руководителя. А если бы ассистент сообщила руководителю, что звонил Максимов, но ничего не просил передать, был бы руководитель доволен? Сюжет об этом умалчивает, как и о том, как происходил диалог ассистента с Максимовым. Поэтому попробуем немного пофантазировать, восстановить возможную картину событий и ответить на этот вопрос.

Представим себе, что руководитель отдела Петр Петрович с самого утра находится на переговорах в офисе клиента. Перед отъездом руководитель попросил своего ассистента записывать сообщения для него. Ассистент принимает входящий звонок:



Руководитель:
Ирина, я же
просил Вас
сообщить мне,

если позвонит Максимов!
Ассистент: Но он же ничего
не передавал...

Руководитель: Ирина, я
просил Вас не анализировать
мои указания, а просто их
выполнять!

Диалог из телесериала «Адвокат»

Клиент: *Пожалуйста, соедините меня с Петром Петровичем.*

Ассистент: *К сожалению, Петра Петровича нет в офисе. Хотите оставить сообщение?*

Клиент: *Нет, спасибо, до свидания.*

Ассистент: *Пожалуйста, всего доброго.*

И ассистент с чувством выполненного долга продолжает заниматься своими обязанностями. Представим, что все последующие звонки происходили по тому же сценарию. В конце дня Петр Петрович возвращается в офис: «Для меня есть сообщения?» — «Нет, Петр Петрович, для Вас ничего нет».

Формально ассистент ни в чем не виноват, так как он выполнил инструкции руководителя, добросовестно спрашивая звонящих, не хотят ли они оставить сообщение. На самом деле ассистент мог принять несколько важных сообщений для руководителя, но не сделал этого. Что же ему помешало? Так называемый закрытый вопрос: «Хотите оставить сообщение?». Такие вопросы предполагают два ответа: «Да, пожалуйста» или «Нет, спасибо». В нашем сценарии, вполне возможном в реальной жизни, звонящие выбрали второй вариант, что привело к потере важной информации, а может быть, и к потере потенциальных клиентов. Образно говоря, ассистент, сам того не подозревая, вежливо закрыл дверь перед клиентом...

Подобная форма предложения оставить сообщение совершенно неэффективна и к тому же слишком про-

ста, чтобы ассистент мог называть себя менеджером телефонной поддержки.

Подход второй — ОТКРЫТЫЙ*

Вернемся к предыдущему сценарию и предположим другое его развитие:

Клиент: Пожалуйста, соедините меня с Петром Петровичем.

Ассистент: Петр Петрович на деловой встрече вне офиса до 16 часов. Какое сообщение для него оставить?

Согласитесь, что на этот раз звонящий с большей вероятностью откликнется на сделанное предложение. Разница — в форме вопроса. Вы, конечно, заметили, что ассистент использовал открытую форму вопроса: «Какое сообщение для него оставить?», тем самым «открывая дверь» для информации, продолжения диалога и сотрудничества. Этот подход, несомненно, более эффективен с точки зрения получения нужной информации, но все же недостаточно эффективен для реализации равноценной замены.

Подход третий — КОМПЕТЕНТНЫЙ*

Клиент: Пожалуйста, соедините меня с Петром Петровичем.

Ассистент: Петр Петрович на деловой встрече вне офиса, мы ожидаем его возвращения к 16:00. Меня зовут Ирина Семенова, я ассистент Петра Петровича. Чем я могу вам помочь?

Вы, конечно, поняли, в чем отличие этого подхода от двух предыдущих. В нем ассистент Ирина Семенова применила следующий алгоритм:

- 1) сказала, **где** находится Петр Петрович (а не где его нет), при этом, разумеется, не разглашая конфиденциальную информацию;
- 2) сказала, **когда** он вернется (не произнося при этом совершенно бесполезные и расплывчатые формулировки вроде «будет позже»);
- 3) сказала, **кто** она сама (назвала свое имя и фамилию);
- 4) сказала, **какое отношение** она имеет к Петру Петровичу (назвала свою должность);
- 5) предложила свою **помощь** (реализовала равноценную замену).

Если в результате окажется, что решение вопроса выходит за рамки компетенции ассистента, то ассистент может предложить помощь другого сотрудника или вернуться к открытому подходу, записав соответствующее сообщение с учетом его срочности и важности.

СЦЕНАРИЙ ВТОРОЙ: БОСС ЕСТЬ

При всей важности коммуникации, общение с внешним миром может превратиться для руководителя в зыбучие пески. В сфере ответственности любого руководителя на-

ходится очень много дел: стратегическое планирование, формирование корпоративной культуры, управление персоналом, финансовый менеджмент. Будучи вовлеченным еще и во все телефонные звонки, руководитель может просто «утонуть» в потоке информации и выйти из графика действительно необходимых дел. В результате телефонное общение со всеми желающими может оказаться для него очень трудоемким и поглощающим массу времени.

Поэтому от ассистента требуется умение обеспечивать равноценную замену своему руководителю и в случае его присутствия. Ассистент в роли менеджера телефонной поддержки не должен торопиться перекладывать ответственность, если в состоянии решить вопрос самостоятельно. В этом случае от него требуется не только вникнуть в суть вопроса, но и оперативно принять решение о действительной необходимости участия руководителя и сообщить об этом звонящему. Важно делать все это корректно и одновременно убедительно, чтобы у того, кто звонит, не возникло никаких подозрений в том, что руководителя намеренно прячут.

В случае присутствия руководителя и относительной свободы доступа к нему (руководитель не проводит совещание и не просил его не беспокоить) первые два шага предыдущего алгоритма заменяются на обычное сканирование. Тогда диалог может выглядеть следующим образом:

Звонящий: *Пожалуйста, соедините меня с Петром Петровичем.*

Ассистент: Как я могу представить Вас и цель Вашего звонка Петру Петровичу?

Звонящий: Меня зовут Марина Орлова, бизнес-тренер школы менеджеров «Арсенал», я звоню по поводу организации обучения секретарей.

Ассистент: Спасибо, госпожа Орлова. Меня зовут Ирина Семенова, я ассистент Петра Петровича, в мои обязанности входит организация обучения секретарей, и я готова ответить на Ваши вопросы.

Обеспечение равноценной замены имеет следующие цели, охватывающие интересы **всех** вовлеченных сторон:



Цели равноценной замены

Для клиента:

- решение рабочих задач;
- экономия времени.

Для руководителя:

- решение рабочих задач;
- экономия времени;
- возможность оценить квалификацию ассистента.

Для ассистента:

- решение рабочих задач;
- завоевание доверия клиента;
- возможность проявить и подтвердить свой профессионализм;
- формирование корпоративного имиджа.

Весьма вероятно, что в следующий раз, когда клиенту, которому вы уже помогли, будет снова нужна информация или помощь, он попросит соединить его уже не с руководителем, а с вами. С чем я вас и поздравляю!

Важно понять, что доступ к информации не означает обязательного доступа к определенному человеку. Если клиенту нужна информация, то на самом деле для него не имеет большого значения, от кого именно он ее получит: от руководителя или от вас. Так же важно не переусердствовать, если вопрос выходит за рамки вашей компетенции.

Таким образом, для обеспечения равноценной замены требуется достаточный уровень компетентности ассистента и соответствующие полномочия от руководителя. И конечно, ваше желание как ассистента это делать.

УПРАВЛЕНИЕ «ТРУДНЫМИ» ЗВОНКАМИ

Как было бы хорошо, если бы все, кто нам звонит, были бы:



Верно ли утверждение, что главная цель ассистента в случае поступления «трудного» звонка состоит в том, чтобы любыми способами оградить от него руководителя?

- доброжелательными;
- вежливыми;
- умеющими четко формулировать свои мысли;
- интеллигентными;
- воспитанными;
- терпеливыми;
- непритязательными;

- понимающими;
- с чувством юмора;
- и т. д. (продолжите сами).

Но реальная жизнь устроена по-другому. Многим ассистентам, обеспечивающим телефонную поддержку своим руководителям, время от времени приходится иметь дело со звонками, создающими трудности из-за их негативной эмоциональной окраски. Это звонки от людей, которые намерены пожаловаться, выразить свое недовольство или проявляют особое упорство в своих требованиях. Некоторые из них ведут себя даже агрессивно, что создает дополнительные сложности для общения.

Конечно, ассистент руководителя должен владеть тактикой общения с разными категориями «трудных» клиентов: с недовольными, слишком настойчивыми, некорректными, агрессивными. Но любая тактика строится на основе стратегии. Если стратегия выбирается или понимается ассистентом неверно, тактика успеха не принесет. Поэтому в этом разделе мы не будем подробно обсуждать различные техники взаимодействия с теми или иными категориями клиентов, а попробуем определиться со стратегией управления «трудными» звонками.

Мы называем такие звонки «трудными» для ассистентов руководителей потому, что звонящие не хотят ничего слушать и понимать, с ними сложно

договориться, их бывает просто невозможно убедить. И наконец, они требуют немедленного доступа к руководителю, чтобы прямым текстом сказать ему все, что они думают о качестве работы, о его сотрудниках, о компании и о нем самом.

Мои многочисленные наблюдения показывают, что довольно большая часть ассистентов слишком прямолинейно понимает свою обязанность помогать руководителю в общении с «трудными» людьми. Другими словами, ассистенты полагают, что если звонящий недоволен, раздражен и требует соединить его с руководителем, главная и единственная задача ассистента — любыми способами оградить руководителя от этого звонка. Да, налицо забота о своем руководителе. Но все ли средства хороши, и к чему может привести такая односторонняя забота? Я говорю «односторонняя», так как в процесс управления трудными звонками вовлечены **три стороны**:

- 1) руководитель;
- 2) ассистент;
- 3) инициатор «трудного» звонка (тот, кто звонит).


Вспомним телефонный диалог в офисе Большой Шишки. Формально ассистент действительно позаботился о психологическом состоянии своего руководителя, не допустив возможного «расстройства чувств» госпожи Большой Шишки, но совершенно

не позаботился о том, кто звонит, — о господине Большой Проблеме.

В результате господин Большая Проблема:

- не решил свой вопрос;
- остался недоволен;
- почувствовал себя ненужным;
- понял, что госпожу Большую Шишку от него просто прячут;
- составил свое негативное мнение о руководителе, его ассистенте и компании в целом;
- и, возможно, решил поделиться своим мнением о случившемся с другими.

Последний пункт в этом списке можно перефразировать так:



Любой человек, однажды имевший дело с нами, будет являться носителем нашей репутации — той, которую мы заслужили в разговоре с ним.



Один недовольный клиент расскажет, как с ним обошлись в компании, в среднем пяти — семи коллегам и знакомым. 13% недовольных клиентов расскажут о том же двадцати знакомым.



Цели процесса управления «трудными» звонками

Для клиента:

- восстановление нарушенного эмоционального равновесия;
- решение проблемы;
- экономия времени.

Для руководителя:

- решение проблемы;
- экономия времени руководителя;
- защита эмоционального состояния самого руководителя;
- возможность оценить квалификацию ассистента.

Для ассистента:

- решение проблемы;
- завоевание доверия клиента;
- возможность проявить и подтвердить свою профессиональную компетентность в сложной (стрессовой) ситуации;
- формирование корпоративного имиджа.

Все это говорит нам, что управление «трудными» звонками — это нечто большее, чем просто забота о настроении руководителя. Для полноценного управления необходимо учитывать потребности всех вовлеченных сторон.

Ничего не напоминает? Правильно. Управление «трудными» звонками — это вариант равноценной замены в особых обстоятельствах.

Посмотрим, как можно реализовать эти цели в конкретном диалоге (приведенный ниже диалог для наглядности намеренно содержит избыточное количество различных примеров общения с «трудными» клиентами. В реальной жизни разговор с клиентом будет существенно короче).

Ирина Голубева — ассистент И.И. Иванова, руководителя департамента по работе с клиентами в крупной торговой компании «Все для офиса», продающей канцтовары. У компании много разовых клиентов, но есть и постоянные: фирмы «Три короны», «Парад» и «Центр технологий». Руководитель у себя в кабинете, работает с документами. В приемной раздается телефонный звонок.

И.Г.: Добрый день, компания «Все для офиса», Ирина Голубева.

Клиент (раздраженно): *Соедините меня с Ивановым!*

И.Г.: Минуту, пожалуйста. Как я могу представить Вас и цель Вашего звонка?

Клиент: *Николаев Сергей Александрович, компания «Парад», мне нужен мой заказ прямо сейчас.*

И.Г.: Спасибо, Сергей Александрович. Конечно, мы знаем, что Ваша компания — наш постоянный клиент. Меня зовут Ирина Голубева, я ассистент господина Иванова, в мои полномочия входит ведение базы данных по заказам клиентов, и я готова прямо сейчас помочь Вам. А потом, если у Вас по-прежнему будет необходимость, я соединю Вас с руководителем департамента. Могли бы Вы назвать номер Вашего заказа?

Клиент (неохотно, с недоверием и недовольством): Номер 3345. Это заказ на бумагу, за который я внес 100-процентную предоплату еще десять дней назад. Мне должны были позвонить в понедельник, чтобы назвать точную дату доставки, а сегодня уже среда, никто так и не позвонил. Это безобразие! И теперь я хочу получить однозначный ответ и высказать вашему руководству все, что я думаю по поводу качества обслуживания.

И.Г.: Сергей Александрович, я понимаю, это действительно очень неприятно для Вас, и заранее приношу извинения за то, что произошло. Сейчас я свяжусь с отделом доставки по поводу даты, мы решим этот вопрос. Вы можете подождать?

Клиент: Да уж подожду, но недолго.

И.Г.: Спасибо. Минуту, пожалуйста... (Звонит в отдел доставки и выясняет, что произошло, через 20 секунд возвращается к задержанному звонку.) Сергей Александрович, спасибо за ожидание. Задержка была вызвана сбоями в нашей компьютерной сети, мы еще раз приносим свои извинения. Заказ Вам доставят завтра к 10 утра. Вас устроит это время?

Клиент (уже спокойнее): Устроит, сразу бы так...

И.Г.: Сергей Александрович, я буду держать Ваш заказ на контроле. Мы ценим Вас как нашего постоянного клиента и сделаем все возможное, чтобы не повторять подобных ситуаций в будущем. Что еще я могу сделать для Вас?


Клиент: Да пока хватит. Сначала это сделайте.

И.Г.: Конечно. Спасибо, что сообщили об этой

ситуации. Я обязательно сообщу руководителю департамента о Вашем звонке.

Проанализировав диалог, мы видим, какие приемы использовала ассистент для реализации целей управления «трудными» звонками:

- 1) профессиональное приветствие и представление;
- 2) спокойствие и выдержка;
- 3) реализация равноценной замены (сценарий второй: босс есть);
- 4) тактичность и корректность;
- 5) обращение к клиенту по имени;
- 6) умение слушать;
- 7) признание ценности и значимости клиента;
- 8) выражение понимания;
- 9) признание чувств клиента;
- 10) принесение извинений;
- 11) готовность помочь;
- 12) немедленные конкретные действия для решения проблемы;
- 13) использование открытого подхода в отношении возможной доступности руководителя (вместо игры «в прятки», к сожалению, часто встречающейся на практике);
- 14) благодарность за обращение.



Управление «трудными» звонками — это не предотвращение коммуникации с руководителем любой ценой, а корректное сканирование и решение проблемы.

«СКАЖИ, ЧТО МЕНЯ НЕТ»: ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА



Чтобы выручить своего руководителя, можно ли сказать звонящему, что руководителя нет, хотя на самом деле он есть?

Вернемся к теме сканирования входящих звонков и вспомним причины, по которым ассистент в качестве помощи своему руководителю вправе проявлять профессиональное любопытство по поводу того, кто, откуда и зачем звонит:

- руководитель имеет возможность подготовиться к разговору, как информационно, так и психологически;
- руководитель в данный момент проводит совещание, поэтому может принять только срочные и одновременно важные звонки;

- решение ряда вопросов может вполне входить в компетенцию других сотрудников, что позволяет экономить время руководителя;
- у руководителя есть свои причины, по которым он не склонен принимать те или иные звонки в тот или иной момент.

В этом разделе мы поговорим о последней ситуации, которую нельзя назвать нестандартной. Напротив, как вновь показывает опыт, такие ситуации встречаются в работе любого ассистента практически каждый день.

«Скажи, что меня нет». «Скажи, что я улетел на другую планету и вернусь через десять световых лет». «Придумай сама что-нибудь». Улыбнулись? Значит, фразы узнаваемы. Удивились тому, что здесь такого трудного для ассистента — сказать, что руководителя нет, когда он на самом деле есть? Значит, есть о чем поговорить.

Скажу сразу: мы не будем обсуждать и, тем более, выносить вердикт, прав или не прав руководитель, предлагая ассистенту делать это. Мы только признаем, что у любого руководителя в его работе возникают ситуации, когда он не может или не хочет принимать тот или иной звонок. Это совершенно очевидно, понятно и не подлежит обсуждению. Не подлежит обсуждению и то, что руководитель не обязан до мельчайших деталей объяснять своему ассистенту, что и как последний должен ответить тому, кто хочет поговорить с руководителем прямо сейчас. Мы поговорим о следующем:

- какова в действительности суть фразы «скажи, что меня нет»;
- каковы последствия ошибочного понимания и выполнения подобных указаний;
- как «перевести» подобные фразы на профессиональный язык общения.

СУТЬ

Представим себе следующий телефонный разговор:

Клиент: *Здравствуйте. Меня зовут Ирина Савельева, менеджер финансового отдела компании «Парад». Я хотела бы поговорить с Владимиром Петровичем о возможности проведения переговоров.*

Ассистент: *Спасибо, Ирина. Минуту, пожалуйста. (Набирает внутренний номер руководителя, тот отвечает на звонок.) Владимир Петрович, звонит Ирина Савельева, менеджер финансового отдела компании «Парад», о возможности проведения переговоров.*

Руководитель: *Скажи, что меня нет.*

«Скажи, что меня нет». Не будем ходить вокруг да около и назовем вещи своими именами: у ассистента складывается полное впечатление, что руководитель предлагает сказать неправду.

Но эта фраза кажется однозначной только на первый взгляд. Она точно означает, что разговор не состоится, но совершенно необязательно руководитель пре-

следует цель обманывать Ирину Савельеву! Эта фраза может иметь другой смысл, например:

- руководитель не готов сейчас назвать точную дату переговоров;
- руководитель сомневается в целесообразности переговоров вообще;
- руководитель не может разговаривать не только с Ириной Савельевой, но и с другими, потому что именно сейчас он занят другим делом, не терпящим отлагательства.

И главная задача ассистента состоит в том, чтобы понять этот смысл, а затем найти правильный вариант его реализации, используя при необходимости методы телефонной дипломатии.

ПОСЛЕДСТВИЯ

Допустим, ассистент в точности выполнил указание руководителя и сказал Ирине: «К сожалению, Владимира Петровича нет в офисе, Вы можете оставить сообщение или перезвонить».

Очевидным плюсом такого подхода может показаться точное выполнение указаний руководителя. Да, действительно, от любого ассистента требуется именно это. Но в данной ситуации, в силу ее не только профессиональной, но и морально-этической окраски этот плюс представляется довольно сомнительным. Минусов

у такого упрощенного подхода больше, и они намного серьезнее:

- все тайное становится явным (клиент рано или поздно узнает, что было на самом деле);
- постоянный стресс для ассистента (такой подход решает проблему только временно, все равно остается вопрос: «Что мне ему говорить в следующий раз?»);
- внутренний дискомфорт у ассистента от своего же ответа (ассистент испытывает чувство неловкости, говоря явную неправду);
- подрыв репутации руководителя, своей собственной и компании в целом (внешней — в случае, если вдруг обман откроется, а внутренней — в любом случае);
- неуважение к клиенту (независимо от того, узнает об этом клиент или нет);
- *продолжите сами...*

ВАРИАНТЫ «ПЕРЕВОДА»

Начну издалека. В фильме «Маньчжурский кандидат» (The Manchurian Candidate, США, режиссер Джонатан Демми, 2004) есть такая сцена: кандидат на пост вице-президента США в разгар предвыборной кампании следует по своим делам в окружении своей команды. Рядом с ним идет его ассистент, держа в руках мо-

бильный телефон и на ходу принимая звонки. Раздается очередной звонок, ассистент слушает несколько секунд, а затем обращается к своему боссу-кандидату (некоторые детали разговора изменены):

Ассистент: *Мистер Шоу, вы будете давать интервью сегодня в 18 часов?*

Босс: *Нет.*

Ассистент: *Не будете сегодня в 18 часов или не будете вообще?*

Казалось бы, не наш случай, ведь здесь идет речь не об обмане, а только о том, чтобы дать звонящему вместо однозначного и ничем не помогающего ответа «нет» более конкретную информацию. Но именно этот метод уточняющих вопросов может помочь со всеми «трудностями перевода» в ситуации с Ириной Савельевой:

Клиент: *Здравствуйте. Меня зовут Ирина Савельева, менеджер финансового отдела компании «Парад». Я хотела бы поговорить с Владимиром Петровичем о возможности проведения личной встречи по поводу урегулирования спорных вопросов контракта.*

Ассистент: *Спасибо, Ирина. Минуту, пожалуйста. (Набирает внутренний номер руководителя, тот отвечает на звонок.) Владимир Петрович, звонит Ирина Савельева, менеджер финансового отдела компании «Парад», о возможности проведения*

личной встречи по поводу урегулирования спорных вопросов контракта.

Руководитель: Скажи, что меня нет.

Ассистент: Я поняла, Владимир Петрович. Может ли Ирина позвонить в другое время?

Руководитель: Пусть звонит в четверг.

Ассистент: Спасибо. (Возвращается к задержанному звонку.) Ирина, спасибо за ожидание. Владимир Петрович сможет поговорить с Вами о возможности личной встречи в четверг. Звоните, пожалуйста, после 11 часов.

Простой уточняющий вопрос по принципу: «Нет» на сегодня или вообще?» позволяет решить сразу несколько задач:

- 1) дать конкретную информацию звонящему;
- 2) сохранить «лицо» и репутацию всем вовлеченным сторонам;
- 3) не говорить неправды.

Если руководитель выбирает вариант «нет вообще», то ассистент может сделать следующее:

- самостоятельно сформулировать ответ (это возможно при достаточной вовлеченности ассистента в деятельность руководителя и умении «читать между строк»);

- проверить правильность понимания ситуации, используя уточняющий вопрос: «Владимир Петрович, могу ли я ответить Ирине Савельевой, что?..»

Говорите правду, и вам не придется вспоминать, что вы сказали.



Необходимость «перевода» фраз, сказанных руководителем, на язык, подходящий для клиента, может возникнуть и в других случаях. Представьте себя на месте клиента — как вы будете себя чувствовать, услышав от ассистента, например, следующее: «Владимир Петрович сейчас очень занят и не может поговорить с Вами». Я бы почувствовала себя очень маленькой и ненужной.

Если ваша компания ориентирована на клиентов, если вашему руководителю и вам не все равно, что о вас будут говорить, то обратите внимание на информацию, приведенную ниже.

Ответ ассистента: *«Владимир Петрович занят».*

Восприятие того, кто его слышит: *...Чем-то, что важнее меня.*

Результат: *Клиент чувствует себя ненужным.*

Рекомендуемый ответ: *«Владимир Петрович на совещании до 16 часов. Меня зовут... я ассистент Владимира Петровича. Чем я могу Вам помочь?» (равноценная замена).*

Ответ ассистента: *«Владимир Петрович не успел рассмотреть Ваш вопрос».*

Восприятие того, кто его слышит: 1) мой вопрос совсем не важен; 2) у руководителя склероз.

Результат: 1) принижение значимости звонящего; 2) создание неловкого положения для руководителя, разглашение его слабостей.

Рекомендуемый ответ: «Ваш вопрос находится на рассмотрении у директора. Вы можете перезвонить после... (называется конкретное время)».

Ответ ассистента: «Владимиру Петровичу Ваше предложение неинтересно».

Восприятие того, кто его слышит: 1) от меня отмахнулись; 2) не поняли сути предложения.

Результат: 1) принижение значимости звонящего и его работы; 2) сомнения в профессиональной компетентности руководителя.

Рекомендуемый ответ: «Спасибо за предложение. Владимир Петрович его изучил и просил передать Вам, что предложение интересное, но в ближайшие полгода компания не располагает возможностями для его применения. Мы сохраним Ваше предложение и будем иметь его в виду в случае изменения ситуации. Благодарим Вас еще раз».



Цели телефонной дипломатии:

- 1) сохранить существующих и не потерять потенциальных клиентов и партнеров;
- 2) помочь звонящему;
- 3) проявить уважение ко всем вовлеченным сторонам;
- 4) поддержать репутацию руководителя, клиента и свою собственную.

Эффективная телефонная поддержка начинается с полной согласованности действий вовлеченных сторон. Если взаимодействие сторон дает сбой, обсудите ситуацию с руководителем, не теряйте времени.

Создание телефонной репутации «команды двух» начинается с первых слов ассистента: с приветствия, представления и сканирования (и может на этом закончиться...). Не пренебрегайте этим важным этапом телефонного разговора, даже в искреннем стремлении скорее помочь руководителю и клиенту. Такая поспешность может дорого обойтись.

Обеспечение равноценной замены — не просто словесная реализация алгоритма. Она требует от ассистента профессиональной компетентности, определенных полномочий и ответственности.

Главная цель управления «трудными» звонками — помочь, а не оградить.

Телефонная дипломатия — это неотъемлемая часть телефонной репутации вашей «команды двух».

РОЛЬ ТРЕТЬЯ: УПРАВЛЯЮЩИЙ ПРИЕМНОЙ

Клиент — самая важная персона,
когда-либо посещавшая ваш офис.

Ребекка Л. Морган



В ЭТОЙ ГЛАВЕ:

- Начало пути: здороваться можно по-разному
- Объявляется полная готовность
- «Хочу, чтобы меня ждали!»
- Протокол первых секунд
- Технология трех «П»



НАЧАЛО ПУТИ: ЗДОРОВАТЬСЯ МОЖНО ПО-РАЗНОМУ

Прием посетителей, гостей и клиентов — это то, что делает абсолютное большинство помощников руководителей любого уровня, включая управляющих ассистентов. И многим из них этот процесс представляется очень простым. В самом деле: встретить, поздороваться, проводить в кабинет, принести чашку кофе — что может быть проще? С этим справится любой секретарь. Да, но как он это делает? Один отложит свои дела, другой продолжит печатать очень срочный документ. Один улыбнется, другой «наденет» официальное выражение лица. Один встанет навстречу вошедшему посетителю, другой останется сидеть на месте.

А чего стоит только одна фраза: «На какое время Вам назначено?» или, например, чашка кофе с двумя кусочками сахара на блюде... (Задумались?)

Встретить, поздороваться, попросить подождать можно по-разному. И от этого «по-разному» будет зависеть уровень приема, а вместе с ним — и первое впечатление посетителя от всей компании. Вспомним о том, что любой человек, однажды имевший дело с нами, будет являться носителем нашей репутации — той, которую мы заслужили в общении с ним. Несмотря на то что управление приемной — функция значительно более традиционная, чем управление телефонной поддержкой, именно здесь часто происходит первый контакт с внешним миром, закладывается начало корпоративной репутации.

Роль управляющего приемной предполагает выполнение следующих задач:

- 1) знание и правильное применение технологии управления потоком посетителей с учетом интересов всех вовлеченных сторон;
- 2) проявление уважения к посетителям;
- 3) умение именно **управлять** приемной, а не просто находиться в ней, **управлять** потоком посетителей, а не вынуждать их заниматься самоуправлением;
- 4) обеспечение посетителям и клиентам приема, превосходящего их ожидания;

- 5) формирование правильного имиджа и репутации своего руководителя, своей собственной и компании в целом.

Особенность этих задач состоит в том, что они должны выполняться одновременно, каждую секунду общения с посетителем, причем с первоклассным качеством. По этой причине одним «домашним воспитанием» ассистенту не обойтись, здесь требуются профессиональные знания и умения.

ОБЪЯВЛЯЕТСЯ ПОЛНАЯ ГОТОВНОСТЬ



С чего начинается прием посетителей?

- «С представления»,
- «С приветствия»,
- «С информирования руководителя».

Так могли бы ответить многие, но не те, кто уже знаком с первой ролью — ролью менеджера телефонной поддержки. Уж они-то не попадут в расставленную мной ловушку и совершенно справедливо скажут, что для обеспечения действительно **Первоклассного Приема Посетителей** (назовем это **процессом трех «П»***) нам не обойтись без этапа подготовки. И будут абсолютно правы.

Этап подготовки может иметь много составляющих, в том числе и те, которые зависят от корпоративной специфики, например:

- оформление приемной и зоны ожидания;
- распределение обязанностей и ответственности персонала, вовлеченного в бизнес-процесс приема посетителей (взаимодействие сторон);
- предварительная разработка технологии (четкие инструкции, тактика действий на различных стадиях приема посетителей и в различных ситуациях, речевые модули и т.д.);
- подготовка помещения для переговоров (в случае если встреча проводится не в кабинете руководителя);
- разработка соответствующего дресс-кода (стандартов внешнего вида) сотрудников, вовлеченных в непосредственное общение с посетителями;
- подготовка сервисного сопровождения деловой встречи (в народе именуемого «чай-кофе»).

В этом разделе мы поговорим о первых двух аспектах подготовительного этапа.

ТЕРРИТОРИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОМФОРТА

Каждый ассистент должен осознавать, что приемная — это корпоративное пространство, начало или продолжение кабинета руководителя, а не личная территория ассистента, поэтому нельзя устраивать это пространство так, как хочется. Пространство должно выглядеть рабо-

чим. В то же время для посетителей, ожидающих встречи, в приемной нужно создать комфортные условия. Другими словами, необходимо объединить профессиональное впечатление и комфорт в одном пространстве.

Первое, что привлекает внимание в приемной, — это рабочее место ассистента. Заваленный стол выглядит неорганизованно, абсолютно чистый — странно. Во всем нужна «золотая середина»: все, что нужно, и ничего лишнего. Кроме того, правильно организованное рабочее место не терпит суеты. Это означает, что предметы, которыми вы пользуетесь много раз в течение дня, должны находиться на расстоянии вытянутой руки, чтобы вам не приходилось ежеминутно на глазах у посетителей вскакивать (или ехать на стуле, оборудованном колесиками) за журналом регистрации факсов, бланками для записи телефонных сообщений и ножницами. И, пожалуйста, никаких лишних и несерьезных предметов, смешных игрушек и других милых сердцу штучек.

Еда на рабочем месте исключается совсем, без комментариев. Что касается стакана воды, то он вполне допустим хотя бы потому, что наш голос — наш инструмент, и он требует заботы. Чай и кофе — скорее развлечение и удовольствие, чем необходимость, и это удовольствие требует выполнения как минимум следующих условий:

- ваша чашка не бросается в глаза и из нее не торчит ложка;
- ваша чашка имеет «корпоративный» вид;

- вы умеете пить кофе, соблюдая соответствующие правила этикета;
- вы также предложили кофе ожидающим посетителям (чтобы они не смотрели на вас с завистью или неодобрением).

В пространстве приемной должна быть организована зона ожидания для посетителей: удобные стулья или кресла в достаточном количестве, а также желательно журнальные столы. В приемной можно размещать живые растения и цветочные композиции, компактные фонтаны, аквариумы. На стены можно повесить картины, репродукции и постеры профессионального или нейтрального содержания, корпоративные дипломы и сертификаты в рамках, а также вспомогательные средства визуального контроля (планнеры, календари, таблицы, графики и т.п.).

Более подробные рекомендации вы найдете в таблице, приведенной ниже.

ДА (Д — должно быть, Р — рекомендуется, В — возможно)		НЕТ (НР — не рекомендуется, НД — недопустимо)	
Цветочные композиции	Р	Картины, репродукции, постеры узких направлений, «на любителя»	НР
Комнатные растения в горшках	Р	Очень личные фотографии	НР
Картины, репродукции, постеры нейтрального или корпоративного содержания	Р	Неубранная использованная посуда на виду	НД

Продолжение таблицы

Фонтаны, аквариумы	Р	Еда на рабочем столе	НД
Корпоративные дипломы и сертификаты в рамках на стенах	В	Личные вещи на рабочем столе	НД
Художественные фотографии, имеющие отношение к корпоративной деятельности	В	Заваленный рабочий стол	НД
Корпоративная символика	В	Пачки бумаг и документов на стульях, подоконниках, на шкафах и на полу	НД
Журнальные столы для прессы и рекламных материалов	Р	Смешные игрушки, «липучки» и прочие милые штучки на столе, компьютере, стенах	НД
Рабочий порядок на столе и других рабочих поверхностях	Д	Неаккуратные наклейки на папках	НР
Однородные стулья или кресла для посетителей в достаточном количестве	Д	Конфиденциальные документы на виду	НД
Расположение секретаря — лицом к двери в приемную или под углом не более 90 градусов	Д	Экран монитора, повернутый к посетителям	НР
Специально предусмотренное закрытое пространство для временного хранения использованной посуды	Д	Корзинки для мусора на видном месте	НР
Специальное закрытое место для чистой посуды	Д	Пыль на полках, столах, в углах	НД
Желательно закрытые вешалки (шкаф) для верхней одежды	Р	Развлекательные «хранители экрана» (screen savers)	НР

Окончание таблицы

Зеркало для посетителей, если вешалка в приемной	Р	Один диван для посетителей (опасность вторжения в чужое личное пространство, если посетители незнакомы друг с другом)	НР
Стойка для зонтов	Р	Расположение секретаря спиной к посетителю	НД
Часы	Р	Пиджак или другая одежда на спинке рабочего стула (выглядит неопрятно)	НР

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТОРОН

Из предыдущей главы о роли менеджера телефонной поддержки мы уже знаем, что для эффективности любого бизнес-процесса необходима согласованность действий всех вовлеченных сторон. Каждая из сторон должна выполнять свою часть работы и нести свою часть ответственности. Все это напрямую относится и к процессу трех «П».



Главная цель взаимодействия сторон — обеспечение согласованности, своевременности и первоклассного качества приема посетителей.

Ниже приведен пример схемы взаимодействия с участием трех сторон, вовлеченных в процесс приема посетителей: руководителя, ассистента и службы ресепшн. По каждому направлению дан список вопросов, подлежащих обсуждению и согласованию.

СОГЛАСОВАНИЕ





Менеджер подразделения одной компании через рекрутин-

говое агентство назначил интервью кандидату на вакантную должность. Кандидат пришел вовремя. Ассистент менеджера проводила кандидата в переговорную комнату и сказала, что менеджер подойдет через пять минут. Время шло, кандидат терпеливо ждал.

Через некоторое время сотруднику рекрутингового агентства звонит раздраженный менеджер и спрашивает: «Где ваш кандидат? Я жду уже полчаса, а его все нет!» А кандидат уже полчаса как сидит в переговорной! Ассистент... забыла проинформировать менеджера о приходе посетителя.

Именно с согласованности действий начинается формирование у посетителя восприятия того, насколько его здесь ждут.

Об отдельных аспектах процесса трех «П» мы поговорим в следующих разделах, а здесь позволю себе сказать несколько слов о самой простой функции ассистента — информировании руководителя о приходе посетителя.

Ничего сложного, правда? Но даже здесь бывают неприятельные казусы.

Комментарии, как говорится, излишни.

Если в таком простом деле, как информирование руководителя, бывают промахи, то можно догадаться, что в других, более сложных, аспектах процесса трех «П» от ассистента потребуется намного больше, чем простая внимательность.

«ХОЧУ, ЧТОБЫ МЕНЯ ЖДАЛИ!»

Именно так звучит одна из самых насущных потребностей любого клиента или посетителя, куда бы он ни пришел. Без этого действительно первоклассный уровень приема посетителей просто невозможен. И я расставляю очередную ловушку, задавая вопрос:



«Что нужно сделать, чтобы посетитель увидел и почувствовал, что его ждут?»

Улыбнуться? Поздороваться? Да, конечно. Но тогда причем тут ловушка? Вы это поймете из следующих историй.

В обоих случаях у посетителя сложилось вполне определенное впечатление: «Меня не ждали». В первой ситуации улыбка и приветствие ассистента не очень помогли, а во второй улыбаться и здороваться было просто некому. Все было бы по-другому, если бы первый

ассистент заранее предусмотрел необходимое количество мест для ожидаемых посетителей, а второй остался бы в приемной и дождался прихода посетителя. А это возможно тогда, когда ассистент, во-первых, **знает** о предстоящих визитах, а во-вторых, **правильно использует** эти знания.

Другими словами, необходима **предварительная информация об ожидаемых посетителях**. Если ассистент находится в «информационном вакууме», то накладки и неувязки неизбежны:

- ассистента нет на месте, встречать посетителя некому;
- ассистент «сканирует» посетителя по полной программе, что посетителю может не понравиться;
- не хватает свободных стульев и вешалок для верхней одежды (а также чистых чашек и ложек);
- все переговорные комнаты заняты;
- в переговорной не наведен порядок после предыдущей встречи (в корзинке полно использованных одноразовых чашек, доска исписана, стулья отодвинуты, на столе бумаги и бумажки, лужи и крошки и т. п.);
- руководитель забыл о предстоящем визите (занялся другими делами, задержался вне офиса или вообще ушел).

Для обеспечения действительно первоклассного приема посетителей ассистенту абсолютно необходима помощь руководителя в виде информации о назначенных встречах. Сам руководитель может и не догадаться, что ассистенту эта информация нужна. Значит, ассистенту настоятельно рекомендуется прямо, однозначно и одновременно корректно попросить руководителя об этом, приведя убедительные аргументы.

Преимущества предварительной информации об ожидаемых посетителях:

- 1) ассистент может заранее напомнить руководителю о скором приходе посетителя и получить дополнительные инструкции;
- 2) ассистент, имея расписание встреч руководителя,



История первая

В приемной несколько человек ждут встречи с руководителем. Там же находится ассистент и занимается своими обычными делами. Открывается дверь, и в приемную заходит очередной посетитель, у которого есть договоренность о встрече. Ассистент улыбается, здоровается и предлагает подождать. Посетитель оглядывается и... понимает, что все стулья заняты и сесть ему негде.

История вторая

У посетителя есть договоренность о встрече с руководителем на определенное время. Посетитель приходит вовремя, заходит в приемную... а там никого нет (ассистент вышел в другой отдел).

может пересмотреть приоритеты выполнения других заданий, а также обеспечить свое присутствие в приемной в нужное время;

- 3) ассистент позаботится о комфортных условиях в зоне ожидания;
- 4) ассистент заранее подготовит сервисное сопровождение деловой встречи;
- 5) ассистент резервирует помещение для переговоров;
- 6) переговорная будет подготовлена именно для этой встречи (необходимая информация, документы, презентационное оборудование, способ рассадки и проч.);
- 7) ассистент имеет возможность обратиться к посетителю по имени, так как знает его (посетителю будет приятно);
- 8) ассистент готов оказать любую необходимую помощь во время встречи (материалы, информация и т.д.);
- 9) у ассистента остается вся «история» визитов (информация о том, кто, когда и зачем приходил), что может оказаться очень полезным в будущем;
- 10) ассистент формирует позитивный корпоративный имидж руководителя, компании и свой собственный.

Убедительно, не правда ли?

Чем выше статус встречи, тем серьезнее и тщательнее должна быть подготовка, тем ценнее предварительная информация.

Предварительная информация дает возможность:

- 1) вовремя и качественно подготовиться к встрече;
- 2) действовать «на опережение»;
- 3) дать понять посетителю, что его ждали.



ПРОТОКОЛ ПЕРВЫХ СЕКУНД

Протокол первых секунд — это последовательность действий, которые должен предпринять ассистент для создания правильного первого впечатления. Строго говоря, первое впечатление о компании формируют сотрудники службы reception, которые первыми встречают посетителя. Будем надеяться, что с этим в вашей компании все в порядке. В этом случае ответственность ассистента руководителя заключается в том, чтобы закрепить уже созданное восприятие и одновременно создать правильный имидж уже своему руководителю, своему подразделению и себе самому.



В какой момент вступает в действие протокол первых секунд?

«В момент открытия двери в приемную», — наиболее распространенный ответ.

Стоп. А как посетитель нашел дорогу к двери вашей приемной? Вы, конечно, поняли, что организованная мною прогулка по «минному полю» продолжается.

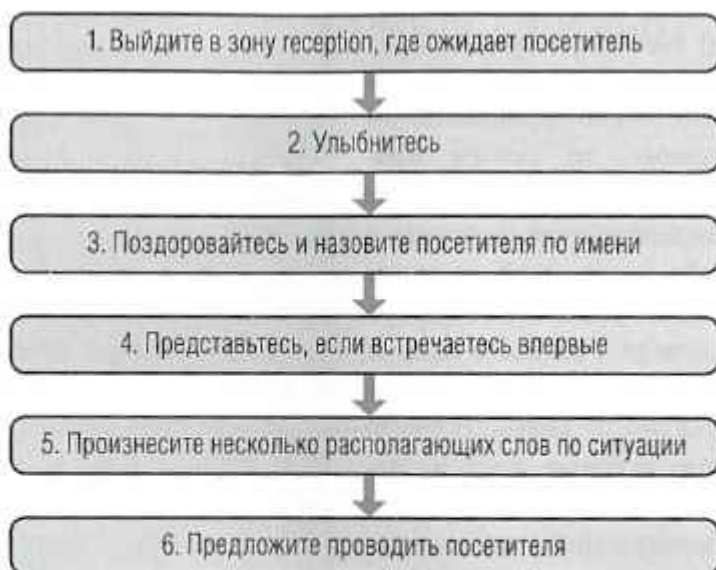
Если говорить о действительно первоклассном приеме, то самым правильным выбором для ассистента будет не сидеть у себя в приемной и ждать, пока охрана или секретарь службы reception приведет посетителя, а самой выйти в зону reception для встречи посетителя. И совершенно недопустимо заставлять посетителя одного блуждать по офисным коридорам в поисках вашей приемной, особенно если он в вашем офисе впервые. Кроме того, встреча посетителя в зоне reception — знак уважения к нему.



Как-то я пришла в одну компанию на переговоры о предстоящем тренинге для секретарей. Сотрудница службы reception позвонила секретарю руководителя, на встречу с которым я пришла, и предупредила о моем приходе. Положив трубку, она обратилась ко мне: «Марина, Вы сейчас подниметесь на лифте на седьмой этаж. Выйдя из лифта, поверните сначала налево, дойдите до стеклянной двери, перед ней поверните направо, затем — немного по кругу, до третьей по счету двери справа. Это и есть нужная вам приемная». Запомнили? Я на память пока не жалею, но все же такое описание маршрута оказалось для меня испытанием. На седьмой этаж я поднялась и налево повернула, а дальше... движение по кругу снова привело меня к лифту. В результате мне пришлось вернуться туда, откуда я пришла, и попросить, чтобы кто-нибудь меня проводил в приемную.

В этом случае протокол первых секунд может выглядеть так:

Схема № 1. Встреча посетителя в зоне reception



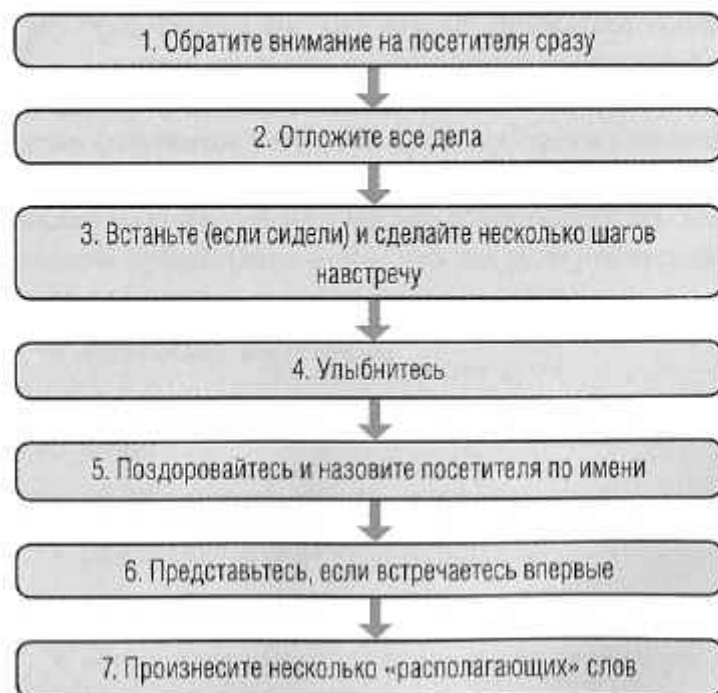
Ваша речевая формула (пункты 3—6) может звучать следующим образом: *«Здравствуйте, господин Петров. Меня зовут Ирина Семенова, я ассистент господина Иванова. Иван Иванович Вас ждет. Я провожу Вас».*

И все же опыт показывает, что более распространенная другая схема приема посетителей, когда их встреча с ассистентом происходит уже в самой приемной (не самый лучший вариант, правильнее будет встре-

чать посетителя в зоне reception). Предположим, что ассистент находится на своем рабочем месте. И вот дверь в приемную открывается и появляется ОН (или ОНА)!

В этом случае протокол первых секунд несколько меняется:

Схема № 2. Встреча посетителя в приемной





«Отложить все дела» означает перестать смотреть в компьютер, разговаривать с коллегой, работать с документами и т.п. Если в этот момент вы вовлечены в телефонный разговор с внешним миром, то вам потребуется специальная технология расстановки приоритетов.

ТЕХНОЛОГИЯ ТРЕХ «П»

Собственно, мы уже начали заниматься технологией первоклассного приема посетителей в предыдущих разделах. Технология — это стратегия (конечный результат процесса приема посетителей) и тактика (конкретные действия ассистента, их последовательность и словесное сопровождение). Технология чрезвычайно важна, так как от ее реализации зависит многое:

- настроение посетителя;
- экономия (или неоправданная трата) его времени;
- эффективность работы руководителя;
- эффективность работы ассистента;
- конечный результат визита;
- общее впечатление посетителя о компании, руководителе и его ассистенте.

Здесь мы относительно подробно рассмотрим возможный алгоритм действий ассистента на примере конкретной ситуации.

Итак, исходные данные: **посетитель в вашей приемной в условленное время, руководитель занят, ожидание неизбежно.**

Знакомая ситуация, не правда ли? Случается практически каждый день, поэтому мой вопрос «что делать?» может показаться странным, так как ответ очевиден: «Попросить посетителя подождать». Но попросить можно по-разному. В данном случае от ассистента потребуется профессиональное поведение и тактичность одновременно, чтобы, с одной стороны, не ущемить самолюбия посетителя, а с другой — защитить имидж и репутацию руководителя и компании.

Рекомендуемый алгоритм:

1. Выполните протокол первых секунд.

В данном случае — по схеме № 2: *«Здравствуйте, господин Петров. Меня зовут Ирина Семенова, я ассистент Ивана Ивановича. Я сообщу Ивану Ивановичу о Вашем приходе».*

2. Информировать руководителя и получить инструкции.

Делайте это, если руководитель в данный момент не проводит конфиденциальных переговоров и предварительно не устанавливал для себя режима «не беспокоить». В противном случае еще до прихода посетителя договоритесь с руководителем о дальнейших

действиях. Расписание деловых встреч руководителя вам нужно не просто для того, чтобы с ним сверяться, а еще и для того, чтобы действовать «на опережение». Тогда это будет действительно управление приемной.

Если вы будете звонить по внутренней связи в присутствии посетителя, будьте внимательны к выбору слов: *«Иван Иванович, к Вам пришел господин Петров по договоренности на 12 часов. Когда Вы освободитесь? (Сколько минут мне попросить господина Петрова подождать?) Спасибо».*

Пожалуйста, воздержитесь от фразы: *«Господину Петрову назначено на 12 часов».* Слово *назначено* сразу увеличивает дистанцию между посетителем и вашим руководителем, делая последнего «большой шишкой». Это может не соответствовать действительности.

Примечание для руководителей (если эта книга вдруг попадется им в руки): если обстоятельства позволяют, то руководителю лучше самому выйти к посетителю, принести извинения и объяснить причину задержки встречи.

3. Извинитесь от имени руководителя.

Кратко (и корректно по отношению к руководителю) объясните причину, если ожидание продлится более десяти минут. А для первоклассного приема даже десятиминутная задержка встречи недопустима.

4. Скажите, сколько времени продлится ожидание.

Как мы уже отмечали выше, ассистент может владеть этой информацией еще до прихода посетителя. Кроме

того, ассистент, имея достаточный опыт работы со своим руководителем и зная, чем в данный момент он занят, может определить возможный период ожидания самостоятельно. В этом случае данная информация корректно, с принесением извинений, озвучивается сразу после выполнения протокола первых секунд без информирования руководителя.

Но если вам не на что опереться в своих предположениях, ничего не выдумывайте сами. В таком случае вы должны получить эту информацию от руководителя, задав простой уточняющий вопрос (см. п. 2).

5. Спросите посетителя, есть ли у него время ждать.

Просто говорить: «Подождите, пожалуйста» (или еще хуже: «Вам придется подождать») некорректно. Во-первых, посетитель пришел вовремя, и с какой стати он должен ждать? Во-вторых, у него тоже есть свои планы, и его возможности для ожидания вам неизвестны.

«Господин Петров, Иван Иванович приносит свои извинения. Он закончит внутреннее совещание через 15 минут и будет готов встретиться с Вами. У Вас есть возможность подождать? Спасибо».

6. Если у посетителя времени нет, примите решение.

Информируйте об этом руководителя и действуйте по его указаниям или, если вам позволяют ваша осведомленность и полномочия, сами предложите выход из ситуации (например, другое время, удобное для посетителя, или равноценную замену в лице другого сотрудника).

«Иван Иванович, к сожалению, господин Петров не располагает временем для ожидания... Спасибо. Господин Петров, Иван Иванович еще раз приносит свои извинения и сможет встретиться с Вами только через 15 минут. Если Вы не располагаете временем, я могу предложить другое время встречи, удобное для Вас».

7. Если посетитель согласен ждать, сделайте его ожидание максимально комфортным.

Устройте посетителя удобно, предложите для чтения деловую прессу (подчеркиваем: деловую, а не развлекательную). Можно предложить и рекламные материалы вашей компании, но они не должны быть единственным выбором (это выглядит слишком навязчиво). Если ситуация позволяет, предложите кофе или чай.

8. Следите за временем ожидания.

Снова корректно напомните руководителю: *«Иван Иванович, господин Петров в приемной и ждет встречи с Вами»* или: *«Иван Иванович, я могу пригласить господина Петрова к Вам в кабинет?»*

Конечно, руководителям и менеджерам клиенториентированных компаний следует стремиться к тому, чтобы назначенные ими же встречи проводились вовремя. Но в реальной жизни все бывает, и тогда вся тяжесть ситуации ложится на плечи ассистента. Еще раз отметим, что предварительная информация об ожидаемых посетителях дает возможность облегчить груз возможной неловкости, позволяет действовать с опережением:

- заранее уточнять список ожидаемых посетителей;
- напоминать о визите руководителю (чтобы он не назначал других мероприятий в то же самое время);
- вовремя получать от руководителя дополнительную информацию (например, о неизбежном ожидании);
- договариваться о дальнейших действиях еще до прихода посетителя.

Подобным образом строятся алгоритмы и для других ситуаций:



Если посетитель пришел вовремя, ответственность за вынужденное ожидание несет принимающая сторона. Это означает, что необходимо:

- принести извинения посетителю;
- предложить другие возможные варианты;
- сделать ожидание максимально комфортным.

- опоздание посетителя;
- приход раньше запланированного времени;
- визит без приглашения.

Мы начали с того, что управляющий приемной — роль достаточно традиционная по сравнению с ролью менеджера телефонной поддержки и многими другими ролями управляющего ассистента. Но даже здесь есть над чем задуматься, правда? Разница между хорошим и первоклассным во многом определяется деталями и нюансами, которые не всегда лежат на поверхности.

А что касается чашки кофе, о которой мы упоминали в самом начале этой главы, то это уже отдельная история, в которой, поверьте, тоже не все так просто, как может показаться на первый взгляд...

Неплохой и даже хороший уровень приема посетителей демонстрируют многие компании. Первокласный — далеко не все.

Все посетители хотят, чтобы их ждали.
Не разочаровывайте их!

Предварительная информация — первый и необходимый шаг на пути к первоклассному приему посетителей. Убедите руководителя, представив аргументы.

Для каждой ситуации необходима своя технология управления приемом посетителей, в которой нужно учитывать и объединить:

- формирование корпоративной репутации;
- создание правильного восприятия у посетителя;
- конкретную помощь посетителю;
- уважение к посетителю;
- уважение к руководителю;
- соблюдение соответствующих правил бизнес-этикета.

Прием будет действительно первоклассным тогда, когда вы сможете превзойти ожидания посетителей.

РОЛЬ ЧЕТВЕРТАЯ: КОММУНИКАТОР

Качество партнерства между руководителем
и ассистентом определяется качеством их
общения.

Патти Хэтеуэй

В ЭТОЙ ГЛАВЕ:

- Начало пути: коммуникация не просто разговор
- «Полоса препятствий» и ее преодоление
- Один на один с руководителем
- Три «В» — три стороны взаимопонимания
- Выражение: говорите и показывайте
- Восприятие: смотрите и слушайте
- Возврат: реагируйте
- Правильный подход к «неправильному» начальнику



НАЧАЛО ПУТИ: КОММУНИКАЦИЯ НЕ ПРОСТО РАЗГОВОР

Коммуникация — это стержень любой организации, одна из основ управления бизнесом. Ошибки во взаимодействии ведут к непониманию, задержкам, конфликтам, потере контрактов, неправильным решениям, несоответствию между ожиданиями и результатом.

Руководитель и его ассистент — это тоже мини-организация, стержень которой — взаимодействие. Качество взаимодействия определяет качество взаимоотношений «руководитель — ассистент» и качество совместной работы.

Эффективная коммуникация в «команде двух» — это:

- четко организованная работа;

- своевременно и правильно переданная и полученная информация;
- точные и достоверные сведения;
- оперативная обратная связь;
- возможность избежать ошибок и недоразумений;
- вовремя предпринятые действия;
- соблюдение сроков;
- взаимное удовлетворение.

Ошибки в процессе взаимодействия в «команде двух» могут привести к следующим печальным последствиям:

- неправильное понимание поставленной задачи;
- общая потеря времени;
- срыв установленных сроков;
- несовпадение ожиданий и результата;
- обоюдное неудовлетворение;
- потеря ассистентом уверенности в себе;
- недовольство руководителя.

Очень важно осознать, что **эффективное взаимодействие не означает безоговорочного согласия во всех ситуациях. Оно означает, прежде всего, ВЗАИМОПОНИМАНИЕ.** Именно здесь многих ассистентов и подстерегают главные трудности. Именно здесь, часто неожиданно, возникает «полоса препятствий», мешающая руководителю и ассистенту действовать как

«команда двух». А там, где нет взаимопонимания, нет и адекватной реакции, правильных ответных действий, а следовательно, и ожидаемого результата.

Кроме того, за рамками «команды двух» управляющий ассистент действует как мощный коммуникационный узел, в котором сходятся все информационные потоки ото всех удаленных сторон, вовлеченных в совместные бизнес-процессы:

- руководителя;
- сотрудников;
- клиентов;
- партнеров;
- других организаций и отдельных членов делового сообщества.

Коммуникация в «команде двух» — это не просто разговор. Это взаимодействие двух вовлеченных сторон, ориентированное на определенный результат. А это значит, что каждая сторона несет свою часть ответственности за конечный результат, вносит свой вклад и получает соответствующую компенсацию. Но в главе о роли коммуникатора мы будем говорить о зоне ответственности и возможностей одной стороны — ассистента.

Думаю, что нет необходимости долго убеждать вас в важности роли коммуникатора. Мой опыт показывает, что подавляющее большинство ассистентов руководителей считают эту роль наиболее значимой для своей работы. И они совершенно правы.

«ПОЛОСА ПРЕПЯТСТВИЙ» И ЕЕ ПРЕОДОЛЕНИЕ

Общаясь с ассистентами, я каждый раз спрашиваю их, что им мешает (или может помешать) в процессе коммуникации с руководителем. В результате анализа этих бесед, собственных наблюдений и мнений специалистов получился следующий список.

«Полоса препятствий», или Что мешает эффективному взаимодействию:

- неясность цели, приоритетов и ожиданий;
- «непрозрачный» фильтр восприятия;
- неправильный выбор способа коммуникации;
- неудачное время и (или) место общения;
- трудности в выражении своих мыслей;
- недостатки в умении слушать;
- неадекватные невербальные сигналы;

- неуверенность;
- непонимание стиля управления;
- неконструктивная реакция на критику;
- отсутствие своевременной и конструктивной обратной связи;
- собственные эмоции;
- несоответствие вклада и компенсации.

Этот список можно продолжать и продолжать, и каждый его пункт достоин отдельной главы. Однако трудно объять необъятное, поэтому в этой и последующих главах мы более или менее полно рассмотрим препятствия, представляющие наибольший интерес и значимость, и возможности для их преодоления.

НЕЯСНОСТЬ ЦЕЛИ

В результате руководитель оказывается недоволен. Почему так произошло? Можно предположить, что руководитель нечетко объяснил задачу, не поставил своего ассистента в известность о том, как он видит конечный результат. Да, действительно, далеко не все руководители подробно объясняют, чего они хотят, но все они точно желают, чтобы задача была выполнена так, как им надо. Но если бы все руководители были идеальными во всех отношениях, то у ассистентов не было бы никаких трудностей в их работе, а тогда не было бы и этой книги.

Ваша уверенность может быть основана, например, на уже имеющемся опыте выполнения подобных задач или на точном знании ожиданий руководителя из предыдущего общения с ним.



Не торопитесь выполнять задание, если не уверены в том, какой результат от вас ждет руководитель.

Если возникают какие-либо сомнения, для того, чтобы выполнить задание руководителя, а не свою интерпретацию этого задания, ассистенту необходимо:

- 1) внимательно слушать;
- 2) задавать нужные и правильные вопросы;
- 3) проверять правильность своего понимания.

В отдельных случаях во избежание недоразумений будет полезно фиксировать само задание и ожидаемый результат в письменном виде.



Время от времени я слышу от ассистентов

следующее: «Я получаю задание от руководителя, делаю его так, как мне представляется правильным, а потом оказывается, что руководитель ждал совсем другого!»

ФИЛЬТР ВОСПРИЯТИЯ

«Он всегда так».

«Я так и знала».

«Ну вот, опять».

«Ну, сейчас начнется...»

Эти фразы вам ничего не напоминают? Не произносите ли вы их (или им подобные) мысленно, когда предстоит очередной сеанс общения с руководителем? Если да, то тем самым вы уже заранее настраиваете себя на неудачу в коммуникации. Это и есть «непрозрачный» фильтр восприятия. Этот фильтр находится у нас в голове и подобен оконному стеклу: если оно чистое, то мы видим через него окружающий мир ясно и четко. В противном случае, если окно давно не «мыли», есть опасность искаженного, как в кривом зеркале, восприятия поступающей через него информации.

Необходимо держать свой фильтр восприятия чистым, избавляться от ненужных опасений, предубеждений и негативных «ярлыков», которые мешают взаимопониманию. Каждый раз ожидайте лучшего от общения с руководителем, настраивайтесь на успех, ищите возможности, а не препятствия, и вы обязательно почувствуете, что взаимодействие в вашей «команде двух» стало лучше, а взаимопонимание с каждым днем дается все легче.

ОДИН НА ОДИН С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Как мы помним, одним из барьеров на полосе препятствий является неправильно выбранный способ коммуникации. Опыт показывает, что люди часто выбирают тот способ коммуникации, который удобен им самим, а не тот, который подходит для их сообщения. Что касается ассистентов руководителей, то ассистенты часто предполагают, что у них просто нет выбора в силу подчиненности их позиции.

Скорее всего, в этом списке вы найдете то, что относится и к вашей «команде двух». Любой ассистент так или иначе общается со своим руководителем, без этого сложно представить себе коммуникацию, правда? Вопрос в том, эффективно ли это общение для обеих сторон? Много ли можно узнать, общаясь «на ходу»? Как сравнить по эффективности письменное общение и общение лицом к лицу? Разве возможны другие варианты, кроме как сидеть и ждать, когда руководитель тебя вызовет?

Нет единственно правильного ответа на вопросы, как, где и сколько нужно общаться с руководителем. Существует достаточно способов взаимодействия с руководителем, и каждый раз будет правильным выбирать оптимальный (с точки зрения конечного результата) для данной ситуации способ общения. В выборе вам помогут приведенные ниже критерии.

Критерии выбора способа коммуникации:

- срочность (зачем писать, если можно позвонить);
- сложность предоставляемой информации;
- конфиденциальность;
- уровень официальности;
- возможность для последующей ссылки (письменное подтверждение сказанного);
- технические возможности;
- способ поступления входящей информации (вам написали, вы написали в ответ);
- доступность руководителя;
- корпоративные правила;
- эмоциональный аспект;
- необходимость получения быстрой обратной связи;
- рабочие предпочтения руководителя;
- получение нужного результата (относится к обоим сторонам).

Оценив возможные критерии, вы можете выбрать тот или иной способ общения, например:

- 1) позвонить по телефону (городскому, внутреннему, мобильному);
- 2) написать письмо;
- 3) отправить электронное сообщение;
- 4) отправить SMS;
- 5) написать служебную записку на бумажном носителе;
- 6) отправить факс;
- 7) организовать многостороннюю встречу;
- 8) встретиться «один на один».

Описывать и сравнивать имеющиеся в вашем распоряжении способы коммуникации можно довольно долго, и это стоит того. И все же в этом разделе мы поговорим о последнем способе — о встре-



«Как вы общаетесь со своим руководителем?» — этот вопрос я задала персональным ассистентам в очередной беседе. И вот какие ответы я получила:

«Я общаюсь с руководителем по рабочим делам урывками, от случая к случаю»;

«Ловлю на ходу, когда он пробегает мимо»;

«Руководитель всегда сам вызывает меня, когда сочтет нужным»;

«Мой руководитель много времени проводит вне офиса, поэтому мы общаемся в основном по телефону или по электронной почте»;

«Когда мне что-то нужно, я жду подходящего момента»;

«У нас каждый день проходят запланированные оперативные совещания».

чах «один на один». Этот способ по праву считается самым эффективным с точки зрения долгосрочной пользы для обеих сторон.

КОМУ ЭТО НУЖНО?

Повезло тем ассистентам, кому с первого рабочего дня руководитель сам предложил систему встреч «один на один» на регулярной основе. Начав работать по этой системе, ассистенты со временем понимают, какую пользу и для них самих, и для руководителя имеют такие встречи, какие возможности открывают.

Но не все руководители предлагают своим ассистентам такой способ общения, и тем более далеко не все ассистенты предлагают это своим руководителям. И причина совсем не в том, что те или другие против таких встреч. В большинстве случаев все намного проще: как ассистенты, так иногда и руководители не знают или не задумываются о том, что им дадут такие встречи. Самое время подумать сейчас.

Это нужно вам, если вы хотите:

- восполнить «информационный вакуум» (вовремя получать рабочую информацию, инструкции, необходимые данные для выполнения заданий, знать о местонахождении руководителя, его планах, касающихся вас, и т.п.);

- не выглядеть «незнайкой» в глазах коллег;
- получить дополнительный резерв времени;
- быть более серьезно вовлеченным в работу руководителя;
- лучше и быстрее понять своего руководителя;
- иметь надежную возможность говорить о своих потребностях, просить помощи, вносить предложения;
- следить за динамикой происходящего;
- вовремя предпринимать необходимые действия;
- повысить свою профессиональную значимость в глазах руководителя;
- более эффективно помогать своему руководителю.

Это нужно вашему руководителю, если он хочет:

- получить более эффективную поддержку со стороны своего ассистента;
- сэкономить свое время;
- иметь равноценную замену в рабочих вопросах в лице своего ассистента;
- своевременного выполнения заданий;
- более организованной и координированной работы подразделения;

- своевременно получать информацию;
- дополнительно оценить уровень квалификации и потенциал своего ассистента;
- повысить чувство ответственности ассистента и его мотивацию к работе;
- стать более организованным.

Вы можете дополнить оба списка в зависимости от специфики своей работы и использовать их в качестве аргументов за введение системы встреч «один на один». Только не забудьте на первое место поставить аргументы для своего руководителя.

ГДЕ?

Самое лучшее место для встреч «один на один» — в кабинете руководителя. При этом необходимо обеспечить так называемый режим «не беспокоить» и сократить до необходимого минимума отвлекающие факторы, такие как входящие звонки и визиты коллег. Разве не так вы обеспечиваете условия для внутренних совещаний? Совещание с вами ничем не отличается от совещания руководителя с другими сотрудниками компании. Ассистент — такой же полноправный член корпоративной команды, как и все остальные, и так же вносит свой вклад в достижение общих целей.

Одно примечание: такое отношение к себе нужно заслужить. Комментарии излишни, правда?

КОГДА И СКОЛЬКО?

Каждая «команда двух» решает этот вопрос по-своему. Я знаю о случаях, когда руководитель и его ассистент беседуют не менее часа в день, но это скорее исключение. Гораздо чаще от ассистентов приходится слышать, что их руководители слишком заняты, чтобы организовывать подобные встречи. Однако такой формат коммуникации позволит обеспечить значительную экономию времени по сравнению с продолжительностью самих встреч «один на один».

Пятнадцать минут каждое утро и тридцать минут в конце рабочей недели — вот необходимый и достаточный объем регулярного общения.

Встречи могут быть непродолжительными, но они должны быть регулярными: идеально — каждый день или, по крайней мере, через день. Встречи лишь раз в месяц почти бесполезны, так как при такой периодичности невозможно «держать руку на пульсе», предвидеть развитие событий, опережать проблемы и оперативно реагировать на изменения.

ЗАЧЕМ?

Если вы пока не задумывались о том, что можно обсуждать на встречах «один на один», то вот вам несколько примеров для пополнения вашей копилки аргументов:

- получение заданий и инструкций;
- обсуждение результатов проделанной работы;
- составление плана работ;
- расстановка и/или пересмотр приоритетов;
- уточнение расписания деловых встреч руководителя;
- выявление потенциальных проблем;
- обсуждение вариантов их решения;
- выяснение ожиданий руководителя;
- обмен информацией;
- возможность вносить предложения, озвучивать свои потребности;
- обсуждение повестки следующей встречи.

Главная цель таких встреч — обмен информацией. Чем больше ассистент информирован о деятельности руководителя, тем более качественную и надежную поддержку он сможет обеспечить. Здесь можно провести аналогию с детской мозаикой или головоломкой типа puzzle: имея перед собой нужную картинку, вы быстрее соберете ее.

ЧТО ПОЛУЧИМ В РЕЗУЛЬТАТЕ?

Этот вопрос вам вполне может задать руководитель после того, как вы красочно и оптимистично пред-

ложите ему каждый день беседовать с вами. Но и тут вы — во всеоружии и знаете, что ответить.

Преимущества для руководителя:

- четкая организация и слаженность совместной работы;
- экономия времени руководителя;
- более эффективная поддержка со стороны ассистента как результат информированности;
- обеспечение равноценной замены руководителю;
- координирование ассистентом рабочих процессов подразделения;
- получение новой информации от ассистента.

Преимущества для вас:

- получение вами новой информации;
- получение своевременной обратной связи о результатах вашей работы;
- улучшение взаимопонимания с руководителем;
- возможность проявить свой профессионализм;
- ваше присутствие становится необходимым;
- чувство уверенности и собственной значимости;
- экономия вашего времени;
- навык официально говорить о своей работе.

КАК ГОТОВИТЬСЯ?

Так же, как к любому другому совещанию, имея в виду при этом, что на встрече «один на один» вы будете не только слушать, но и выступать, особенно если инициатива таких встреч исходила от вас.

Для предстоящей встречи вам нужно подготовить следующее:

- 1) повестку встречи, оформленную обычным образом;
- 2) необходимые документы и материалы по конкретным пунктам повестки;
- 3) план работ на последующий период (или на предстоящий день, если встречи проходят ежедневно).

Конечно, для того чтобы любая встреча или совещание проходили с пользой, необходима предварительная подготовка со стороны всех участников. Но мы не будем требовать и ждать, пока руководитель реализует свою часть ответственности. Согласился попробовать встречаться с вами каждый день — и спасибо ему за это! В этом случае вы поступите совершенно правильно, если будете готовиться за двоих, по крайней мере, первое время. А потом, будем надеяться, руководителю понравится, и он сам включится в процесс.

Как сделать встречи «один на один» более эффективными:

- побуждайте руководителя к регулярным встречам с вами, приводите убедительные аргументы;
- тщательно готовьтесь к каждой встрече;
- придерживайтесь короткой повестки, не пытайтесь на одной встрече обсудить все, что вас волнует;
- готовьтесь не только слушать, но и выступать;
- не ограничивайтесь описанием проблем, предлагайте решения;
- по окончании встречи подводите ее итоги;
- оправдывайте необходимость встреч вне зависимости от того, чья была инициатива.

ТРИ «В» — ТРИ СТОРОНЫ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

Коммуникация — многогранный и сложный процесс, эффективность которого зависит от множества факторов. И все же можно выделить три наиболее значимых аспекта, в большей степени определяющих конечный результат коммуникации:

- 1) выражение;
- 2) восприятие;
- 3) возврат.

Выражение Передача сообщения (умение формулировать свои мысли устно и письменно, излагать их профессиональным голосом и сопровождать соответствующими невербальными сигналами: мимикой, жестами и т.п.)

Восприятие Понимание (умение слушать, интерпретировать и оценивать полученное сообщение)

Возврат Реакция на полученное сообщение (вербальная и невербальная обратная связь, ответные действия)



Руководитель и его ассистент в процессе взаимодействия попеременно выполняют роли передатчика (выражение) и приемника (восприятие и возврат).

Но это еще не все факторы влияния, определяющие результат коммуникации. Для эффективности взаимодействия также важны:

Средство связи	Способ коммуникации: личное общение, телефон, переписка Зачем писать, если можно позвонить? Вот в чем вопрос. Правильный ответ на него принесет вам нужный результат взаимодействия
Обстоятельства	Время и место общения, а также контекстуальные особенности ситуации
Окружение	Климатические условия, шумы и звуки, посторонние голоса, другие отвлекающие факторы. Многие факторы можно устранить или, по крайней мере, снизить уровень их воздействия: изменить режим кондиционирования, закрыть окно или дверь, перейти в другое помещение. Но самое трудное — избавиться от собственных мыслей. Они имеют особенность следовать за вами, куда бы вы ни направлялись

И все же утверждаем, что первые три «В» — **выражение, восприятие и возврат*** — это именно те аспекты, которые вносят наибольший вклад в эффективность коммуникации.

Прежде чем приступить к рассмотрению **трех «В»**, вспомним о широко известных исследованиях, проведенных профессором Альбертом Мехрабяном. Результаты этих исследований были опубликованы в его книге «Silent messages»:



Значимость трех элементов человеческого общения:

7% — вербальный (слова и фразы);

38% — вокальный (голос);

55% — визуальный, или невербальный (телодвижения).

Эти результаты в той или иной мере были подтверждены и другими специалистами.

В зависимости от того, какую роль в тот или иной момент коммуникации мы выполняем (передатчика или приемника), какое из **трех «В»** мы реализуем, мы используем частичный или полный набор вышеперечисленных элементов.

ВЫРАЖЕНИЕ: ГОВОРИТЕ И ПОКАЗЫВАЙТЕ

Для управляющего ассистента очень важно уметь формулировать свое сообщение как устно, так и письменно. В этом разделе вы найдете рекомендации по устному общению с руководителем, хотя часть из них подходит и для письменной коммуникации.

ГОЛОС

Наш голос — это транспорт для нашего сообщения. Как бы тщательно и правильно ни было подготовлено сообщение, неудачно выбранное средство для его доставки может значительно (а иногда

Умение выразить мысль так же важно, как сама мысль.

Бернард Барух

Пока вы прислушиваетесь к тому, как говорят другие, помните, что они делают то же самое.

Джон Честера



и радикально) изменить ожидаемый результат коммуникации, например:

- в наши слова вложат не тот смысл, какой мы имели в виду;
- мы будем неубедительны;
- наше сообщение не будет воспринято серьезно;
- нас в прямом смысле не услышат.

Попробуйте ответить на приведенные ниже вопросы.

№	Вопрос	Да	Нет
1	Когда вы разговариваете с руководителем, вы думаете о том, какое впечатление на него производит ваш голос?		
2	Вы контролируете свою интонацию сознательно?		
3	Ваш голос становится громче, когда вы раздражены?		
4	Вы начинаете говорить быстрее, когда нервничаете?		
5	По вашему голосу слышно, когда вы устаете?		
6	Ваш голос становится тише, когда вы виноваты?		
7	Руководитель часто просит вас повторить то, что вы только что сказали?		
8	Ваш голос звучит уверенно?		
9	Руководитель реагирует на звук вашего голоса (прислушивается к вашему сообщению)?		

Сравните свои ответы «да» с рекомендуемыми: 1, 2, 8, 9.

У многих ассистентов есть общая проблема: им приходится общаться с руководителем урывками, буквально «ловить» его, когда он пронесется мимо. В этой ситуации ваш голос — ваше оружие. Вы должны уметь так произнести простое обращение «Иван Иванович!», чтобы звук его в хорошем смысле вызывал реакцию, аналогичную призыву: «Стой, кто идет?».

Признаки профессионального голоса, которые побудят руководителя слушать вас:

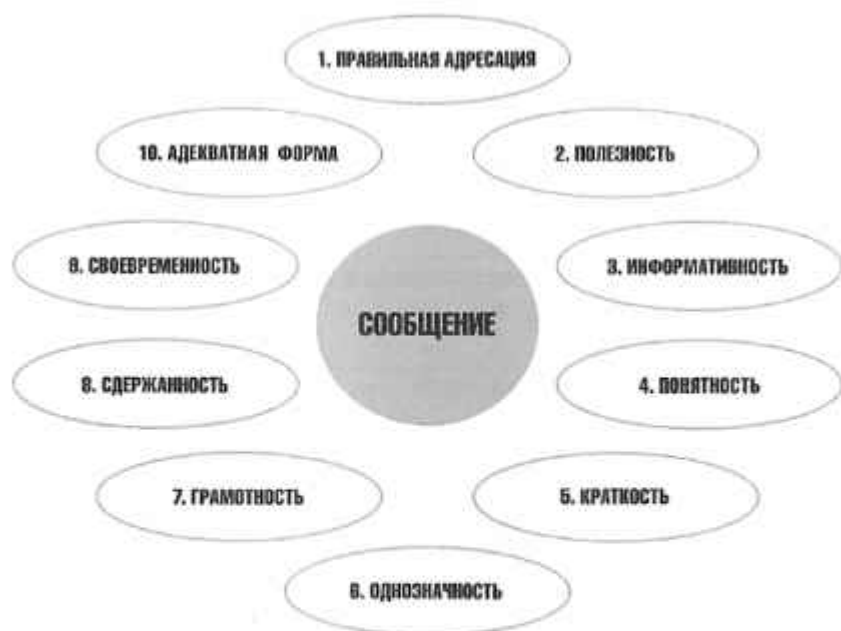
- уверенный;
- доброжелательный;
- ровный;
- хорошо слышимый;
- управляемый;
- среднего или низкого тембра;
- окрашенный адекватной интонацией.



СООБЩЕНИЕ

Что, кому, как, когда и зачем — на эти вопросы необходимо ответить прежде, чем загружать наше сообщение в подготовленное транспортное средство и отправлять его.

10 требований к сообщению



1. Правильная адресация.

Кому и зачем нужно это сообщение? Для принятия решения, для информации, для последующих действий? Конечным пунктом назначения не обязательно во всех случаях должен быть руководитель.

Кроме того, ассистенту необходимо знать приоритеты и особенности стиля управления своего руководителя. Если ваш Иван Иванович любит все знать и держать все ниточки в руках, то будет правильным никогда не исключать его из списка адресатов, независимо от того, имеет ли конкретное сообщение прямое отношение к нему или нет.

2. Полезность.

«Хороша ложка к обеду» — и этим все сказано. Полезность — признак качества и своевременности информации одновременно. Сообщение должно быть актуальным, необходимым и применимым в определенное время.

3. Информативность.

Сообщение не должно быть «ни о чем», в нем должна быть конкретная информация для сведения или применения. Это означает, что сообщение нужно продумывать заранее, а еще лучше написать.

При изложении сообщения очень важно избегать многословия, которое неизбежно ведет к размытости главной мысли, потере «нити» изложения. Все это создает трудности для понимания, а порой вызывает нежелание слушать дальше и даже раздражение.

Информативность страдает при злоупотреблении шаблонами — фразами, которые используются в неизменяемом виде в различных ситуациях. Шаблоны

редко вызывают ожидаемую ответную реакцию и опасны превращением в банальности.

Пример шаблона:
клиент всегда прав

Возможная альтернатива:
требования клиента вполне обоснованны

4. Понятность.

Понятность — это доступность для восприятия: известная другой стороне терминология, правильное построение предложений, логика в изложении информации, простые (но не примитивные) фразы, учет осведомленности руководителя о ситуации.

Говорите в умеренном темпе (не более 140—150 слов в минуту). Слишком быструю речь трудно воспринимать, а слишком медленная утомляет и рассеивает внимание.

Если руководитель вас не понял, это не его проблема: умеете выразить одну и ту же мысль по-разному.

Не используйте слова и выражения, значение которых вам не совсем понятно (или совсем не понятно).

Расширяйте свой словарный запас: больше читайте, слушайте, ведите календарь «В день по слову» (записывайте новые слова, которые вам сегодня встретились, с пояснениями их значения).



Больше продвигают тех, кто обладает более широким и разнообразным словарным арсеналом.

Не злоупотребляйте фразеологизмами и описанием объекта или идеи в терминах другого объекта или идеи.

Пример фразеологизма:

дать зеленый свет

отложить в долгий ящик

Возможная альтернатива:

разрешить

отложить надолго

Не используйте в устной речи сложные грамматические конструкции, отдавайте предпочтение простым по структуре фразам.

Сравните:

☹ «Принимая во внимание интерес к данному проекту, проявленный со стороны обеих компаний, а также вполне обозримые перспективы для плодотворного сотрудничества и взаимодействия, было бы целесообразнее и эффективнее обсудить все вопросы, проблемы и нюансы, рассмотрев возможность личной встречи между вашим руководством и руководством нашей фирмы, подготовка к которой могла бы быть осуществлена техническими специалистами с обеих сторон».

☺ «Данный проект вызвал обоюдный интерес, а потому может послужить началом плодотворного сотрудничества. Для более детального обсуждения проекта мы предлагаем организовать личную встречу руководителей наших компаний. Подготовку встречи могут провести технические специалисты с обеих сторон».

5. Краткость.

Краткость — один из аспектов понятности, поэтому используйте короткие фразы (но не в ущерб пониманию

смысла). Короткие слова и фразы легче произносятся и воспринимаются.

Говорите проще: простые слова уменьшают вероятность неправильного понимания.

Попробуйте выразить приведенную ниже мысль как можно проще: «Я бы желал выразить в исключительно положительных выражениях тот факт, что я нахожусь

в состоянии полного согласия с представленным выше решением».

Подсказка: можно обойтись одним словом.

Краткость позволяет экономить время обеих сторон: излагайте только существенную информацию (без избыточности, лишних отступлений и подробностей) и знайте, когда нужно остановиться.



Слова вовсе не имеют того смысла, который вы решили в них вложить или который, вы надеетесь, в них заложен изначально. Они означают то, что вкладывает в них человек, с которым вы общаетесь.

Джон Честера

6. Однозначность.

Сообщение должно иметь один смысл, иначе руководитель неправильно вас поймет, поэтому не забудьте следующее.

Будьте конкретны

Вам понятно, на каком именно заводе будет встреча? По правилам составления предложений представ-

ляется, что речь идет о заводе Петрова. Но не все могут знать правила... Попробуйте дважды перефразировать ту же мысль таким образом, чтобы первый раз речь однозначно шла действительно о заводе Петрова, а второй раз — о заводе Иванова.

Правильно расставляйте акценты

Возьмем для примера следующую фразу: *«Я не говорила, что вы украли все эти деньги»*.

Попробуйте произнести эту фразу вслух семь раз, каждый раз по очереди выделяя голосом слова: «я», «не говорила», «вы», «украли», «все», «эти», «деньги». Акцент на разные слова меняет смысл сказанного!

Используйте слова в их прямом значении

Например, слово *козырь* относится прежде всего к игре в карты. Но мы используем это слово и тогда, когда хотим



Участница тренинга, ассистент директора завода, рассказала, как однажды ей позвонила ассистент директора другого завода и сказала следующее: «Передайте, пожалуйста, господину Иванову, что завтра состоится его встреча с господином Петровым у него на заводе».

сказать «сила», «преимущество», «превосходство» и т. п. В деловом общении, в том числе с руководителем, далеко не всегда есть необходимость в такой замене. Кроме того, переносный смысл может быть очевиден для вас, но не очевиден для вашего руководителя.

Избегайте абстракций и расплывчатых формулировок

Не советуем:

я позвоню попозже
сделаю, как только смогу

Советуем:

я позвоню через десять минут
сделаю к понедельнику

Многие слова могут быть по-разному интерпретированы разными людьми. Возьмем для примера слово *вероятно*. Когда вы его слышите, какую степень определенности для вас это означает? Даже в небольших группах участников тренингов разброс ответов порой составляет от 10 до 90 процентов.

Представьте себе, что руководитель спрашивает своего ассистента: «Вы сможете это сделать?», на что ассистент отвечает: «Вероятно». Если при этом для ассистента действительная вероятность выполнения задания составляет 40%, а руководитель услышал в ответе твердое обещание, то в результате кто-то будет разочарован... Догадываетесь, кто?

7. Грамотность.

Грамотная речь — это правильное построение фраз, выбор языковых средств, произношение, отсутствие сленга и слов-паразитов.

Даже обычные слова и фразы могут стать «словесным мусором», если произносить их не задумываясь и не к месту: *как бы, реально, конкретно, в принципе, честно говоря, вы знаете (вы понимаете).*

Дружите с русским языком!

8. Сдержанность.

Сдержанность имеет, по крайней мере, два аспекта.

Сдержанная эмоциональная окраска. Избегайте чрезмерной экспрессивности в выборе слов и выражений. Эмоции, без сомнений, делают нашу речь более выразительной, но все же вы на работе, а не на сцене, и вряд ли в каждом сеансе общения с руководителем решается вопрос «жизни и смерти» (уж извините за такое сравнение). Кроме того, слишком эмоционально окрашенные слова в негативном контексте могут обидеть, нанести ущерб чужому самолюбию и репутации.

Профессиональная лексика не так богата средствами выражения, но тем не менее позволяет нам быть достаточно аргументированными, убедительными и одновременно уважительными. Для этого нам снова потребуется широкий словарный запас и четкое понимание смысла выбираемых слов и выражений.

⊗ Слишком экспрессивно: *наиважнейший, непревзойденный, невиданный, восхитительный, невероятный, супер, мельчайший, смехотворный, глупейший, доморощенный.*

☺ Профессионально: *определяющий, максимальный, значительный, заметный, осязаемый, достаточный, приемлемый (неприемлемый), адекватный (неадекватный), компетентный (некомпетентный), минимальный, незначительный, недопустимый.*

Соблюдение конфиденциальности. Конфиденциальность означает одно: не говорите лишнего. Прежде всего это относится к корпоративной информации. Защита информации — основа экономической безопасности компании, и каждый сотрудник обязан осознавать свою часть ответственности в этом процессе.

Конфиденциальность необходима также и в отношении личной информации. Несмотря на то что сохранение коммерческой тайны регламентируется внутренними правилами компании, а личной информации — порой практически ничем, последствия утечки будут одинаковыми: потеря доверия.

9. Своевременность.

Несвоевременная передача сообщения в лучшем случае делает это сообщение неактуальным, а в худшем может привести к потере времен и, срыву сроков и к другим неприятным последствиям.

Своевременность имеет много общего с полезностью и в то же время имеет свои особые критерии, например:

- предоставление информации не позднее срока, указанного руководителем;

- соблюдение принятых корпоративных норм;
- обеспечение промежутка времени, необходимого и достаточного для того, чтобы предпринять действия, направленные на достижение нужного результата или предотвращения нежелательного исхода.

10. Адекватная форма.

Форма представления сообщения — понятие многогранное. Здесь мы отметим три ее аспекта, важных именно для ассистента руководителя.

Профессионализм. Профессиональная речь должна быть:

- грамотной;
- убедительной;
- аргументированной;
- понятной, но не примитивной;
- уважительной;
- необходимо и достаточно сдержанной;
- содержащей деловую лексику.

Корректность. Сообщение должно передаваться с должной степенью корректности. Здесь речь идет о правильном выборе силы выражения мыслей, соблюдении субординации, уважении к статусу руководителя, а также учете личностных особенностей его восприятия.

Допустим, ваша цель — внести предложение. Сравните силу выражения:

Сильно: «Я настаиваю».

Нейтрально: «Я предлагаю».

Осторожно: «Возможно, вы могли бы рассмотреть».

А теперь предположим, что вы хотите представить свое предложение руководителю. Что будет, если вы используете сильную степень выражения? Если руководитель не разделяет вашей позиции, то ему может не понравиться такая категоричность. Вывод: будьте внимательны к форме выражения своих мыслей.

Ассертивность. Ассертивность — относительно новое слово в нашем бизнес-словаре. В так называемом оксфордском словаре (Hornby A.S. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. Oxford University Press, London) ассертивность объясняется как обладание или демонстрация **позитивной** уверенности в себе. Речь идет именно о позитивной уверенности, а не агрессивной, не об излишней и неоправданной самоуверенности, не о том, чтобы добиваться своего любой ценой, задевая чужое самолюбие.

Понятие ассертивности намного шире, чем просто форма представления устного сообщения. Чтобы лучше понять, что означает ассертивность, сравним три известных типа поведения.

1. Пассивное поведение. Этот тип поведения посылает сигнал о готовности подчиняться в ущерб сво-

им интересам, о несостоятельности и неуверенности в себе. Пассивный ассистент ждет, когда к нему обратятся, избегает высказывать свое мнение, не стремится быть заметным, держится скромно, кивает, даже если не согласен, говорит негромко. Вследствие своего поведения ассистент часто испытывает стресс, беспокойство и чувство дискомфорта. В лексиконе пассивного ассистента часто встречаются фразы: *«Как Вы скажете, так я и сделаю»*, *«Даже не знаю, как это лучше сказать...»*, *«Вы меня поправите, если я ошибаюсь, но может быть...»*, *«Наверное, то, что я скажу, не очень важно...»*

При этом коммуникация с руководителем носит односторонний характер.

Что может чувствовать руководитель, наблюдая такое поведение? Кто-то — жалость, удивление и разочарование, а кто-то — раздражение и сомнения в профессионализме ассистента. Подобная пассивная позиция, с одной стороны, конечно, безопасна, однако почти полностью исключает возможности для профессионального развития. И как показывает современный опыт, далеко не всех руководителей удовлетворит простое подчинение. Напротив, все чаще боссы ожидают от своих ассистентов активного отношения к работе, умения вносить и аргументировать предложения, высказывать свою точку зрения. Такой стиль работы требует от ассистента определенной уверенности в себе, иначе как побудить руководителя слушать вас и серьезно воспринимать ваше мнение?

2. Агрессивное поведение. Агрессивность в общепринятом смысле не характерна для ассистентов руководителей, так как ни один руководитель не потерпит категоричности, резкого тона и явного неуважения со стороны подчиненного. Однако иногда в поведении ассистентов встречается скрытая агрессия, которая может выражаться в нежелании выполнять инструкции, пренебрежительном отношении к мнению руководителя, сопротивлении критике. Для агрессивного поведения типичны, например, такие фразы: *«Вы всегда недовольны», «Вы никогда не предупреждаете меня заранее», «Вы не правы», «Я по-другому не умею», «Больше переделывать не буду».*

Какому руководителю это понравится?

3. Ассертивное поведение. Ассертивность в деловом общении означает:

- доброжелательность, открытость и честность в общении;
- умение обдуманно и достойно высказывать и защищать свою позицию (даже если она отличается от позиции коллег и руководителя);
- готовность объединять усилия для достижения общей цели;
- способность открыто признавать чужие успехи;
- способность открыто признавать свои ошибки и право других совершать ошибки;

- уважение к другим людям (независимо от их возраста, статуса, манеры общения);
- соблюдение субординации и должной степени корректности;
- уважение чужого мнения (даже если оно кажется вам полным бредом);
- готовность нести ответственность за свои слова и действия.

Ассистент, демонстрирующий ассертивное поведение, выражает уважение своей манерой говорить и держаться (уверенно, но без подобострастия), контролирует свой голос, мимику и жесты, использует ассертивные слова: *«У меня есть конкретное предложение по решению этой проблемы, и я хотела бы его Вам представить»*, *«Для меня важна Ваша позиция в этом вопросе»*, *«Я уважаю Вашу точку зрения»*, *«Я признательна Вам за понимание»*.

Ассертивность дает возможность:

- оказывать позитивное влияние на других людей, в том числе и на своего руководителя (не путайте позитивное влияние с манипуляцией!);
- побудить других слушать вас;
- сделать общение более эффективным;

При всей привлекательности ассертивного поведения не забывайте учитывать стиль управления руководителя.



- улучшить качество взаимоотношений;
- конструктивно реагировать на критику;
- повысить самооценку;
- вызвать уважение и доверие к вам.

Руководитель при общении с ассертивным ассистентом чувствует его зрелость, серьезность, готовность работать и нести ответственность. Коммуникация



То, что вы говорите и как вы это говорите, не перевернет и не потрясет мир, но может оказать большое влияние на ваш бизнес, на всю вашу жизнь.

Джон Честара

с руководителем превращается в полноценное общение, в котором обе стороны вносят свой вклад в общий результат.

Определенные проблемы в реализации ассертивности могут возникнуть в работе с руководителем с авторитарным стилем управления.

В этом случае ассистенту следует выбрать приемлемый уровень уверенности и демонстрировать его продуманно.

Итак, мы рассмотрели основные требования к общению и инструменты для их обеспечения. От того, как будет подготовлено и представлено ваше сообщение, зависит то, как оно будет воспринято. Иначе говоря, **восприятие** во многом определяется **выражением**. Побудите других слушать и понимать вас.

ВОСПРИЯТИЕ: СМОТРИТЕ И СЛУШАЙТЕ



Мы тратим половину времени в ожидании, когда говорят другие.

Мы слышим половину сказанного.

Мы слушаем половину услышанного.

Мы понимаем половину того, что слушали.

Мы верим половине понятого.

Мы запоминаем половину того, чему поверили.

Вспомним, что восприятие — это понимание, причем в нашем контексте общения руководителя и ассистента — не просто понимание, а правильное понимание. Для этого необходимо правильно слушать, интерпретировать и оценивать сообщение.

УМЕНИЕ СЛУШАТЬ

Печальная статистика...

Другие исследования выглядят более обнадеживающими и утверждают, что мы слушаем на 25% своего потенциала. Но одновременно это означает, что мы игнорируем, забываем или понимаем неправильно 75% того, что мы слышим. Если ассистент будет слушать руководителя по такой, с позволения сказать, схеме, то он рискует:

- не понять суть;
- пропустить важное;
- неадекватно оценить обстоятельства: цели, причины, последствия;
- сделать ошибочные выводы;
- принять неправильные решения;
- предпринять действия, ведущие не к тому результату, который ожидает руководитель;
- вызвать неудовольствие руководителя;
- испортить впечатление о себе.

Для эффективной коммуникации нам нужно опровергнуть статистические данные и что-то предпринять, а именно — научиться **слушать**.

Слышать и слушать — не одно и то же. Мы слышим ушами, обладаем этой физиологической способностью с рождения и делаем это произвольно и не избирательно. Для того чтобы слушать, одних ушей мало,

Умение слушать — неотъемлемая часть коммуникации на результат.

Умение слушать — основа правильного понимания.

Умение слушать — навык, который можно и нужно приобрести и поддерживать.



нужны разум и желание. Процесс слушания — результат добровольного и осознанного выбора.

Развить умение слушать вам помогут следующие рекомендации.

1. Перестаньте говорить.

Это первое, что нужно сделать. Вы не можете слушать и говорить одновременно. Как правильно сказал Эдгар Берген, «с открытым ртом вы вряд ли много узнаете».

2. Не перебивайте.

Перебивая собеседника, мы тем самым даем ему сигнал: «То, что вы говорите, совсем неинтересно и не очень важно». Кому это понравится? Это невежливо по отношению к любому человеку, а к руководителю — тем более. Часто используемая фраза: «Извините, что перебиваю» — неуклюжее оправдание плохого умения слушать и должна быть навечно отправлена в «запретную зону». И не поддавайтесь соблазну заканчивать за руководителя его мысль! Если он только сам об этом не попросит.

3. Слушайте так, чтобы было слышно.

Конечно, можно слушать молча. В отличие от телефонного общения, в разговоре «лицом к лицу» руководитель видит, что вы его слушаете. И все же у вас есть мощный инструмент — ваш голос, все струны которого правильно настроены. Используйте его! Зачем же такому добру пропадать? Время от времени и по необходимости подтверждайте ваше понимание фразами: «Да», «Я Вас поняла», «Записала» и т.п. Повторяйте вслух ключевые слова, даты, цифры, имена, задавайте нужные вопросы.

4. Слушайте мысли, а не слова.

Если руководитель недоволен, поймите тон сообщения, а затем сосредоточьтесь на том, **что** вам говорит руководитель, а не **как** он говорит. Контролируйте свои эмоциональные «горячие точки», вашу реакцию на вербальные и невербальные сигналы руководителя. Проблемы никогда не решаются конструктивно на эмоциональном уровне.

5. Концентрируйтесь.

Подумайте, что вам мешает сосредоточиться:

- то, что происходит вокруг вас;
- «непрозрачный» фильтр вашего восприятия;
- ощущение, что слова руководителя вас не касаются;
- плохое самочувствие;

- собственные мысли;
- другое.

Концентрация внимания сохраняется сама собой не более одной минуты. В это время воспринимаемая нами информация поступает в так называемую кратковременную память. Она имеет ограниченную емкость и защищает наш мозг от перегрузки. Если «записанная» информация не распознается нами как предназначенная для обработки и анализа, она забывается.

Визуально представляйте себе, о чем идет разговор. Например, руководитель говорит вам: *«Я жду от Вас отчета о результатах обучения завтра в 10 утра».*

Услышав это, сразу же представьте себе кабинет вашего руководителя. За окном светло, лучи утреннего солнца освещают стену, на которой висят часы, показывающие 10 утра. На столе руководителя лежит документ с крупными буквами на титульном листе: «ОТЧЕТ ОБ ОБУЧЕНИИ». Таким образом, посредством визуализации вы занесли информацию в вашу долгосрочную память.

6. Настройтесь физически.

Вы уже знаете, что в процесс слушания вовлечено все ваше существо. И это должно быть известно и видно не только вам, но и вашему руководителю. Вы должны присутствовать физически, а не виртуально (тело здесь, а мысли «в отпуске»):

- не притворяйтесь, что слушаете (рано или поздно ваше псевдослушание будет замечено и оценено «по достоинству»);
- не отвлекайтесь;
- используйте сознательную невербальную поддержку;
- проявляйте интерес и вовлеченность взглядом, мимикой, позой;
- контролируйте и сдерживайте негативные и нервные движения;
- постарайтесь почувствовать настрой и комфорт одновременно, иначе чрезмерное напряжение быстро вызовет усталость и, как результат, ослабление внимания.

7. Перефразируйте сказанное для подтверждения понимания.

Перескажите мысль руководителя своими словами и получите подтверждение, что поняли правильно: «Правильно ли я поняла, что?..»

8. Ведите записи по ходу разговора.

Хорошие слушатели записывают не потому, что у них склероз, а потому, что это профессионально и надежно. Во-первых, они понимают, что возможности их памяти не безграничны. Во-вторых, они знают, что люди любят, когда их мысли записывают, это создает

у них чувство собственной значительности. И ваш руководитель в этом смысле не исключение.

Для ведения записей вам нужно следующее.

1. Подготовиться. Для начала полезный совет: не входить в кабинет руководителя с пустыми руками. Всегда имейте с собой блокнот и ручку. Для рабочих совещаний хорошо также иметь предварительно разработанный макет протокола (см. раздел «Один на один с руководителем»). Диктофон — замечательный помощник, но его можно использовать только с разрешения руководителя. То же относится и к ноутбуку.
2. Проявить здравый смысл. Не пытайтесь записывать все подряд: у вас нет ни времени, ни места. Записывайте тезисы, существенную информацию, ключевые слова, фразы и идеи. Разработайте и используйте свою систему быстрой записи (сокращения, условные обозначения и т.п.).

Записывая, не забывайте время от времени отрываться от своих записей, чтобы не потерять зрительного контакта с руководителем.

9. Задавайте вопросы.

Вопросы — еще один замечательный инструмент для получения информации и еще один шаг на пути к пониманию. Вы можете сказать, что многие руководители не любят, когда ассистенты задают много вопросов, и бу-



Сила вопроса
в том, что
он вызывает
ответ.

дате совершенно правы. Ассистент должен стремиться к сокращению количества задаваемых вопросов и одновременно повышению их качества (задавать только те вопросы, которые действительно необходимы). Но для того чтобы делать все это, ассистенту нужно накопить определенный опыт общения именно с этим руководителем, иметь определенный объем информации, который позволит «читать» контекст и предвидеть развитие событий.

Допустим, что вы долгое время проработали с Иваном Ивановичем, поняли его стиль управления, выяснили все его рабочие приоритеты и предпочтения и научились понимать его с полуслова. И вот в один прекрасный день в вашей жизни произошли изменения, в результате которых «власть переменялась» и вашим руководителем стал Петр Петрович, со своим стилем управления и другими приоритетами. Процесс познания придется начинать сначала. Если вы умеете читать его мысли — замечательно, на многие вопросы вы получите ответ, не задавая их. Не умеете? Я тоже, как и подавляющее большинство других людей. В этом случае нужно искать другие пути для получения информации. Наблюдение — хороший способ, но даже у профессионального ассистента он может занять длительное время. Одним из эффективных способов быстрого получения информации и является задавание

вопросов (подчеркиваю: одним из, так как этот способ далеко не единственный). Другими словами, хочешь знать — спроси.

Однако и ваш руководитель (если только он, в свою очередь, не умеет читать ваши мысли) не узнает, что вы хотите знать, пока вы не скажете ему об этом. Но все не так просто. Можно буквально засыпать руководителя вопросами, потратить массу времени, но не получить нужного результата. И дело не обязательно в том, что он плохо объясняет. Причина может крыться в самих вопросах. Если мы задаем **правильные вопросы**, то получаем **правильные ответы** в смысле информации, опыта, реакции и других аспектов.

При всем многообразии видов вопросов их можно разделить на две большие группы: **подтверждающие** (или закрытые) и **выясняющие** (или открытые).

Правильный выбор вопросов и их комбинация в контексте конкретной ситуации позволяют получить нужную информацию в оптимальное время, которое так ценит руководитель.

Подтверждающие вопросы требуют ответа «да» или «нет». Мы задаем их тогда, когда хотим достичь согласия, получить подтверждение, получить окончательный и однозначный ответ, завершить разговор.

Примеры подтверждающих вопросов

«Вы согласны?»

«Я правильно Вас понял?»

«Я поняла, в чем заключается задача, и представлю свои предложения вам к 15 часам. Вас устроит такой план?»

Классическим примером подтверждающего вопроса является парафраз, о котором мы говорили выше. Только имейте в виду, что, используя парафраз, можно и нужно менять форму, но нельзя намеренно менять содержание, иначе такая подмена может вызвать неудовольствие руководителя.

Выясняющие вопросы предполагают полный и более или менее подробный ответ. Признаки таких вопросов — слова, с которых они начинаются: что, кто, где, когда, почему, сколько и т.п. Мы задаем выясняющие вопросы, чтобы начать разговор, получить дополнительную информацию, побудить руководителя к обсуждению, понять суть задачи или проблемы, получить объяснения.

Примеры выясняющих вопросов



Будьте осторожны с вопросами «почему» и «почему не»: они могут поставить руководителя в положение подчиненного и вызвать его сопротивление.

«Что еще я должна знать, чтобы правильно оценить ситуацию?»

«В каком порядке следует выполнять эти задания?»

«Я поняла, что Вы планируете новый проект. Как Вы думаете, какие еще специалисты потребуются для его реализации?»

Желая получить ответ на свой вопрос, вы добьетесь большего, если будете предварять вопрос «располагающими» словами или фразами: «Скажите, пожалуйста», «Могу я узнать?», «Я бы хотела уточнить».

10. Контролируйте свой фильтр восприятия.

«Я заранее знаю, что он скажет».

«Он опять об одном и том же».

«Ну, сейчас начнется...»

Помните? Такие установки подобны кривому зеркалу, искажающему отражение. Сделайте шаг навстречу, освободитесь от предубеждений и предвзятого отношения, будьте открыты для разговора.

11. Слушайте всё.

А не только то, что вам интересно, полезно и приятно. Дополнительная информация может пригодиться, а порой оказаться просто бесценной.

15 веских причин научиться слушать:

- 1) получить информацию;
- 2) понять руководителя;
- 3) выполнить задание с ожидаемым результатом;
- 4) узнать новое;
- 5) чему-то научиться;

Слова – это люди, которые придают словам значение.

Диана Боне



- 6) выделить главное;
- 7) экономить время;
- 8) избежать ошибок;
- 9) принимать правильные решения;
- 10) улучшить взаимопонимание;
- 11) наладить контакт с руководителем;
- 12) продемонстрировать профессиональный подход к делу;
- 13) проявить уважение;
- 14) заслужить уважение;
- 15) развить навыки слушания.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ СООБЩЕНИЯ

Правильная интерпретация — это правильный «перевод» сообщения с языка передатчика на язык приемника, это совпадение понимания сообщения обеими сторонами.

Никто не будет спорить о том, что словесная форма выражения сообщения передатчиком непосредственно влияет на то, как это сообщение будет понято. Но слова — не единственный ключ к тому, как приемник «переведет» их смысл на свой язык.

В контексте наших задач это означает, что ассистент, выступающий в роли приемника, тоже несет свою часть ответственности за правильный «перевод» сообщения руководителя.

Перечислим факторы, влияющие на результат интерпретации сообщения:

1. Слова передатчика.

О словесном выражении сообщения уже много сказано выше, и это задача передатчика. Приемник лишь придает этим словам значение.

2. Фильтр восприятия приемника.

О фильтре восприятия мы тоже много знаем. Здесь мы еще раз подчеркнем, что фильтр восприятия может помочь, или, наоборот, помешать правильной интерпретации сообщения, и попробуем систематизировать наши предыдущие рассуждения.

ПРАВИЛЬНАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Что помогает:

- позитивный опыт
- необходимые знания и информация
- ожидание лучшего
- оптимизм
- конструктивный подход
- уверенность в положительном результате
- асертивность
- открытость
- контроль эмоций
- проактивность
- желание понять правильно

Что мешает:

- негативный опыт
- опасения
- тревоги
- предубеждения
- предвзятое отношение
- обостренное самолюбие
- неуверенность
- ожидание худшего
- необоснованные обобщения
- внутренние барьеры
- эмоциональные «горячие точки»

3. Тон голоса передатчика.

Вспомним о том, что голос передает 38% информации. Тон голоса руководителя может дать вам дополнительную информацию, совершенно необходимую для правильной интерпретации его сообщения. По тону голоса можно понять, доволен руководитель или нет, в каком настроении он находится, как следует относиться к его сообщению (как к приглашению к обсуждению или как к приказу) и многое другое.

4. Невербальные сигналы передатчика.

Невербальные сигналы — просто кладезь информации, которая поступает к нам через мимику, жесты и позы. Поэтому не забывайте смотреть, когда слушаете.

Уже написано множество полезных книг, посвященных так называемому языку тела, в которых подробно описываются различные телодвижения и их значения, интерпретация знаков невербального общения. Здесь в качестве примеров мы приведем лишь несколько сигналов, которые могут исходить от руководителя:

Поведение	Что это может означать
Руки скрещены на груди	Оборонительная позиция, стремление отстраниться, увеличить дистанцию
Легкое постукивание по столу	Нетерпение
Собеседник потирает глаза	Недоверие
Легкий наклон головы вбок	Спокойствие, удовлетворение

Подъем головы и взгляд вверх или наклон головы с сосредоточенным выражением	«Подождите минуту, я подумаю»
Движение головой и сдвинутые брови	«Не понял, повторите» «Сомневаюсь»
Улыбка с легким наклоном головы, ритмичное кивание	«Понимаю, ясно»
Взгляд в сторону	Пренебрежение
Откинулся на спинку стула	Не испытывает интереса, хочет закончить разговор

Однако не стоит увлекаться и пытаться трактовать любые движения руководителя как явные или скрытые послания. Такое чрезмерное увлечение может привести к ошибочным выводам. Например, то, что руководитель вальяжно устроился в своем кресле, может означать только, что ему так удобнее вас слушать. Если он потирает глаза и зеваает, то, возможно, просто не выспался...

Будьте внимательны и одновременно разумны в отношении своих наблюдений.

ВОЗВРАТ: РЕАГИРУЙТЕ

Возврат — это, прежде всего, результат восприятия со стороны приемника. Но одновременно возврат может оказаться и результатом выражения со стороны передатчика. Следите за мыслью? Если сообщение неправильно «упаковано» и отправлено не тем транспортом, реакция на него может не соответствовать ожидаемой. Но на то и существует восприятие, или соответствующие умения приемника, чтобы исправить недоработки выражения, например, с помощью правильных уточняющих вопросов, подтверждения понимания с использованием парафразы.



Люди поверят
тому, что они
видят, раньше,
чем тому, что
услышат.

Берт Декар

Возврат в большинстве случаев имеет «говорящую» форму, т.е. выражается словами. Об умении выражать свои мысли мы уже много говорили выше. Но мы также знаем, что для правильной интерпретации нашей реакции (на этот

раз со стороны руководителя) одних слов недостаточно. Более того, бывают ситуации, когда от ассистента требуется лишь молчаливая обратная связь. А потому значение невербальных сигналов и умение ими управлять приобретают особый смысл.

ЗРИТЕЛЬНЫЙ КОНТАКТ

Хорошие привычки

1. Длительность — 5—10 секунд при индивидуальном общении и 4—5 секунд при общении с группой (например, при выступлении на совещании).
2. Способность держать хотя бы умеренный зрительный контакт, даже если вы испытываете давление или стресс.
3. Демонстрация заинтересованности.

Плохие привычки

1. Пристальный взгляд (длительность более 10 секунд). Результат: ошибочное впечатление особого отношения, чувство дискомфорта или раздражения.
2. «Бегающий» взгляд, взгляд в сторону, в пол. Результат: стремление убежать, уйти от разговора, подрыв вашего авторитета, впечатление неуверенности, нервозности.

3. Замедленное моргание (прикрывание глаз на 2—3 секунды). Результат: впечатление отстранения от происходящего.

ПОЗА И ДВИЖЕНИЯ

Стойте «высоко»

«Разница между уверенностью и неуверенностью — в осанке. Рост не имеет значения» (Малком Форбс).

Распределяйте вес равномерно

Положение «вольно» (с опорой на одну ногу) создает впечатление расслабленности. То же относится к переминанию с ноги на ногу, покачиванию на носках и каблуках.

Примите положение «внимание»

Это означает перемещение веса чуть вперед, когда вы стоите или сидите.

Кивайте в знак согласия

А также в знак того, что вы следите за ходом мыслей руководителя.

Двигайтесь

Выступая перед аудиторией (на презентации, совещании, собрании), не стойте неподвижно. Даже сидя, подавайтесь вперед. Двигайтесь сознательно, а не слу-

чайно. Движения прибавляют вам энергии. Энергия и общение неразделимы.

МИМИКА И ЖЕСТЫ

Помните о своем выражении лица

Хорошие привычки: доброжелательность, заинтересованность, внимание.

Плохие привычки: слишком поднятые в удивлении брови, неприветливость, взгляд исподлобья, недостаток серьезности.

Узнайте свои привычки

Используя обратную связь (друзей, коллег, видеосъемку), узнайте, как вы выглядите, когда нервничаете, испытываете нетерпение, протест и проч. Осознайте свои привычки.

Контролируйте свои нервные и другие движения и лишние жесты

Делайте все, что угодно, но только не это. Жесты хороши, когда они естественны и соответствуют ситуации.

Не бойтесь перестараться

Как это ни странно, но наши естественные и позитивные жесты часто более сдержанны, чем можно и нужно. Возможно, вы даже не до конца используете ваш потенциал в жестикуляции, чтобы быть

более убедительными, не боясь при этом превратиться в «ветряную мельницу».

ВАША МАНЕРА ДЕРЖАТЬСЯ

- Держите физическую дистанцию в пределах 0,7—0,9 метра (не вторгайтесь в чужое личное пространство);
- освободитесь от жевательной резинки заранее;
- садясь, не оглядывайтесь и не поправляйте одежду;
- сидя, держите колени вместе;
- не покачивайте носком туфли (и тем более не снимайте ее!);
- не разваливайтесь на стуле;
- не посягайте на чужое рабочее пространство (не пытайтесь устроиться удобнее руководителя);
- не обвивайтесь вокруг ножек стула и подлокотников подобно плющу;



Ваша манера держаться должна выражать уважение.

- сидя, не «завязывайте» ноги в узел;
- не суетитесь;
- всегда держите в руках что-то профессиональное.

Подведем итоги.

ВАША РЕАКЦИЯ НА СООБЩЕНИЕ

Адекватная:

- своевременность
- подтверждение понимания
- правильно выбранная форма реакции
- соответствие предмету разговора
- обдуманый ответ
- однозначный ответ, исключая двойной смысл
- вопросы по существу
- правильное соотношение количества и качества вопросов
- резюмирование ключевых моментов
- оптимальный зрительный контакт
- осознанные жесты, мимика, движения
- как результат, удовлетворение другой стороны

Неадекватная:

- молчание, когда требуется словесный ответ
- ответ с большим опозданием
- послешный ответ
- многословие
- перебивание
- ответ не по существу
- отвлеченные вопросы
- лишние вопросы
- неоправданное отсутствие вопросов
- невнятное бормотание
- непонимающий взгляд
- полное отсутствие зрительного контакта
- нервные жесты и движения

Возврат — это ваши последние слова и действия как результат сеанса общения.

ПРАВИЛЬНЫЙ ПОДХОД К «НЕПРАВИЛЬНОМУ» НАЧАЛЬНИКУ

Для большинства ассистентов такой вопрос не вызовет трудностей. Стоит только отпустить на волю свою фантазию, и ответы посыплются как из рога изобилия. *Хороший* руководитель значит:



Каким бы вы хотели видеть своего руководителя?

- вежливый;
- доброжелательный;
- терпеливый;
- в меру требовательный;
- хорошо объясняющий;

- справедливый;
- выдержанный;
- поощряющий инициативу;
- делегирующий и т.д.

Нравится? Конечно, да! Ассистенты, у которых именно такие руководители, могут считать, что им крупно повезло, и спокойно работать. Кому повезло меньше, с грустью сетуют, что их боссы:

- неорганизованные;
- непонимающие;
- недоступные;
- непоследовательные;
- несправедливые;
- недовольные;
- не... и т.д.

Другими словами, этим ассистентам достались «неправильные» начальники.

Обратимся к статистике. Джон Моррисон (John Morrison), выпускник факультета психологии Университета в Талсе (University of Tulsa), США, в течение двух лет проводил исследование причин, по которым руководители не вызывают симпатий у подчиненных. Результаты этого исследования затем были опубликованы Американской психологической ассоциацией (American Psychological Association). Их главный итог заключается в следующем:



Непосредственный начальник представляет собой наиболее стрессовый аспект в работе для 60% сотрудников.

Это значит, что вы не одиноки! Это первая хорошая новость. Вторая хорошая новость — в том, что не все так грустно и выход есть, и даже не один. Посмотрим, что можно сделать:

- 1) ничего не предпринимать;
- 2) поменять руководителя;
- 3) воздействовать на руководителя, пытаюсь изменить его;
- 4) изменить свое отношение и поведение.

Какой подход выберете вы? Все варианты имеют право на существование, у каждого из них есть свои преимущества и трудности, и мы их сейчас рассмотрим.

НИЧЕГО НЕ ПРЕДПРИНИМАТЬ И ПРОДОЛЖАТЬ РАБОТАТЬ

Такой подход относительно безопасен с точки зрения сохранения за вами вашей работы: не сопротивля-

ешься — не уволят. Иногда такой подход может выбираться намеренно, из «политических» соображений. Одновременно у подобного бездействия есть два существенных недостатка:

- 1) отсутствие потенциала для вашего профессионального развития;
- 2) угроза вашему физическому и психологическому состоянию в случае, если «неправильность» начальника становится невыносимой (здесь важно помнить о том, что ассистенты иногда переоценивают тяжесть проблемы, стремясь защитить себя и оправдать нежелание что-то менять в себе).

ПОМЕНЯТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Действительно, бывают случаи, когда приходится это делать. Но не поторопились ли вы с таким радикальным решением? Все ли возможные способы вы использовали, чтобы наладить контакт с руководителем? Попытались ли понять его и помочь ему и себе как-то по-другому? Это непросто, легче уйти, но, отступив в сторону, вы вряд ли что-то добавите в свою копилку знаний и умений.

Совет один: не спешите, разумно оцените серьезность проблемы и вашу готовность к уходу, а также последствия такого решения. Не ищите легких путей.

ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА РУКОВОДИТЕЛЯ, ПЫТАЯСЬ ИЗМЕНИТЬ ЕГО

Управление руководителем, как бы это странно ни звучало, — еще одна, помимо управления рабочими процессами, сфера деятельности управляющего ассистента в роли менеджера телефонной поддержки. Но здесь речь ни в коем случае не идет о том, как манипулировать руководителем в угоду своим интересам, использовать его слабости или достигать своих целей любыми способами. Управлять боссом означает:

- помогать ему организовать его работу;
- помогать преодолевать трудности;
- экономить его время;
- понимать, что ему нужно;
- проявлять разумную инициативу;
- предлагать решения;
- побуждать к делегированию;
- быть в нужном месте в нужное время.

Существуют и другие способы воздействия на руководителя, в том числе и те, которые сами руководители даже приветствуют. Однако такие способы влияния требуют подготовки, особых навыков и обязательного учета личностных особенностей руководителя.

Потенциал для вашего профессионального развития в таком подходе, несомненно, есть, и прежде всего — это общая эффективность работы. Но имеются и определенные риски, например:

- недостаточное владение нужными навыками и, как следствие, нежелательный для вас результат;
- несоответствие предпринятых вами действий стилю управления вашего руководителя;
- несоответствие серьезности проблемы и выбранных вами методов воздействия.

Поэтому не будем торопиться, а для начала попробуем...

ИЗМЕНИТЬ СВОЕ ОТНОШЕНИЕ И ПОВЕДЕНИЕ

Это та ступенька, через которую неразумно перепрыгивать. Не стоит торопиться перевоспитывать «неправильного» начальника и делать из него «правильного», а тем более — бросать все и пускаться на поиски идеального босса (кстати, результат таких поисков вовсе не гарантирован). Разумнее будет начать с себя, с адаптации своего стиля работы и поведения.

Шаг первый: посмотрите со стороны

Для начала попробуйте найти ответы на следующие вопросы (только не забудьте очистить свой фильтр восприятия).

1. Если ваш босс стал боссом, то, скорее всего, это не просто так. Как это произошло?
2. Какие у него достоинства и сильные стороны?
3. Успешно ли функционирует подразделение под его руководством?
4. Чему вы можете научиться у своего руководителя?
5. Так ли в действительности серьезна проблема ваших взаимоотношений на общем позитивном фоне?

На этом этапе очень важно не увлечься обвинениями и навешиванием «ярлыков», отстраниться от сиюминутных переживаний и сосредоточиться на объективных данных. Если вам это удастся, то вполне возможно, что вы, к своему удивлению, окажетесь довольны получившейся картиной!

Шаг второй: проведите «подстройку»

На этом этапе вам придется серьезно поработать над собой, так как речь уже непосредственно идет о вашей адаптации под стиль управления руководителя. А для этого необходим более глубокий процесс познания вашего босса.

1. Каковы его цели, приоритеты и предпочтения?
2. Почему он поступает так, а не иначе?
3. Насколько он организован?
4. Что он приветствует?
5. Что ему не нравится?
6. Как он выражает свои чувства и намерения?

Чем лучше вы сможете понять своего руководителя, тем проще вам будет подстроиться под его рабочий стиль и тем меньше времени (и нервов...) займет этот процесс.

Сколько типов руководителей, столько и тактик действия, всех не перечислишь. И все же можно предложить универсальный подход к «неправильному» начальнику, который выручит вас в любых ситуациях (или почти в любых).

1. Определите его стиль управления и примите его.

Опыт показывает, что наиболее часто встречаются два стиля управления: авторитарный и демократичный.

Авторитарный стиль можно распознать, например, по следующим признакам: единоличность решений, большая дистанция, требование сверхдисциплины, нетерпимость к возражениям, общение в форме приказов и распоряжений, предпочтение наказаний поощрениям. Этот стиль управления потребует от ассистента четкого исполнения стандартов и инструкций, соблюдения субординации, высокой организованности и сдержанности. В сложных случаях пригодится такое качество, как стрессоустойчивость.

Демократичный босс, наоборот, открыт для общения, готов выслушать разные мнения, ожидает разумной дисциплины, поощряет инициативу, комбинирует методы мотивации. Ассистенту такого руководителя нужно использовать все преимущества демократичного стиля для повышения эффективности своей работы

и личного профессионального развития, но не злоупотреблять предоставленной свободой.

2. Выясните его ожидания и оправдайте их.

Одна из самых распространенных ошибок — полагаться на догадки. Недостаток информации может привести к неправильным решениям, в том числе к ошибочной оценке ожиданий руководителя, а как следствие — к ошибочным действиям.

Самый простой и надежный способ узнать, чего ждет от вас и вашей работы руководитель, — спросить у него! Как говорил Конфуций, тот, кто задает вопросы, может показаться глупым лишь на мгновение, а тот, кто ничего не спрашивает, обречен оставаться глупым на всю жизнь. Только задавайте правильные вопросы.

Конечно, опытный ассистент должен уметь предвидеть ожидания и рабочие предпочтения руководителя, читать «между строк» и действовать на опережение. Однако любое предвидение и прогнозирование имеет своей основой предыдущий опыт и знания. Поэтому сначала лучше спросить.

3. Конструктивно реагируйте на критику.

Ресептивность, или восприимчивость к обратной связи, — важный элемент процесса восприятия. Сообщения, поступающие от руководителя, можно разделить на три группы:

- 1) позитивные: удовлетворение, признание успехов и способностей, приятные новости;

- 2) нейтральные: информация, инструкции, указания, просьбы;
- 3) негативные: критика.

Реагировать на первые две группы сообщений несложно. Позитивным можно только порадоваться и поблагодарить за них. Информацию и инструкции нужно внимательно слушать и записывать, выделяя существенные моменты.

Наибольшую трудность для реакции представляет критика, так как выслушивать недовольные замечания по поводу своей работы никому не нравится. Конструктивная реакция на критику обязательно должна содержать в себе решение проблемы. Если ассистент ограничивается только оправданиями и извинениями типа: «Извините, я даже не знаю, как это получилось...», то это, скорее всего, не то, чего ожидает руководитель. Еще хуже, если ассистент позволит себе агрессивную реакцию в виде отказа от обсуждения («Не хочу об этом говорить»), отрицания («Это не так», «Вы ошибаетесь») или ответной критики («На себя посмотрите...»).

Если критика справедлива и причина ее — ваши действительные ошибки, то единственно правильной линией поведения будет:

- 1) признать обоснованность критики;
- 2) сказать, что вы намерены делать для исправления ситуации;

- 3) заверить руководителя, что в дальнейшем не допустите повторения подобной ситуации.

Если критика носит туманный характер, то следует сначала выразить понимание отношения руководителя («Я поняла, что Вы не удовлетворены»), затем задать необходимые уточняющие вопросы для выяснения сути и наконец исправить ситуацию.

Очень важно в каждом случае делать для себя правильные выводы, чтобы не допускать повторения одних и тех же ошибок.

4. Поймите, что ему не нравится, и не делайте этого.

Нашим боссам может не нравиться многое:

- 1) опоздания;
- 2) неадекватный внешний вид ассистента;
- 3) беспорядок на рабочем месте;
- 4) кое-как принятые телефонные сообщения;
- 5) жалобы;
- 6) сплетни и разговоры «за спиной»;
- 7) неоправданная трата времени;
- 8) соревнование с ними за «место под солнцем».

И еще больше им не нравится, когда то, что им не нравится, повторяется снова и снова.

Будьте профессиональны: соблюдайте рабочие стандарты, установленные в компании и в вашей «коман-

де двух». Будьте наблюдательны: обращайтесь внимание на прямые и косвенные замечания и комментарии вашего руководителя и на его невербальную реакцию, относящиеся не только к вам, но и к остальным сотрудникам. Сделайте выводы и не повторяйте ни своих, ни чужих ошибок.

5. Знайте его слабые стороны и помогите их преодолеть.

Например, если ваш босс забывчив или слишком занят, чтобы помнить обо всем, держите его дела и расписание на контроле, напоминайте, дважды проверяйте, выручайте и берите на себя часть его работы.

Делайте это тактично и профессионально, сохраняя конфиденциальность (о его слабостях должны знать только вы и он). Тогда руководитель непременно оценит вашу заботу.

6. Не предполагайте, что ваша должностная инструкция — самый главный документ.

Вы можете четко придерживаться своей должностной инструкции, но когда она была составлена? Вполне возможно, что она уже устарела. Ваша работа заключается в том, чтобы всегда знать, чего хочет ваш босс здесь и сейчас.

7. Не создавайте проблем сами.

Проблемный ассистент в глазах руководителя — это «неправильный» ассистент. Руководитель ожидает

от ассистента совсем другого, а именно помощи в решении *его*, руководителя, проблем.

8. Будьте управляемы.

Вы и ваш руководитель — это «команда двух», успех работы которой зависит от обеих сторон. Однако, несмотря на наличие управляющих функций ассистента, в этом экипаже роли четко разделены: руководитель — ведущий, а ассистент — ведомый. Это значит, что ассистент подстраивается под руководителя, а не наоборот.

Такое распределение ролей не только не исключает, но даже предполагает наличие вашей инициативы и самостоятельности, но в рамках ваших полномочий. Управляемость и исполнительность — это те традиционные компетенции, которые составляют основу доверия и надежности и защищают руководителя от неприятных сюрпризов.

9. Будьте лояльны.

Любой руководитель вправе рассчитывать на преданность своего ассистента, на его готовность выручить в трудной ситуации, защитить его репутацию. В ряде случаев именно требование к лояльности может превалировать над всеми остальными компетенциями помощника. Лояльность — одна из основ доверия.

10. Проявляйте уважение.

Демонстрируйте уважение к руководителю: к его статусу, репутации, мнению (даже если вы с ним не со-

гласны), стилю управления (даже если вам пока не удалось к нему привыкнуть).

В ответ вы заслужите уважение своего руководителя. И наконец,

Шаг третий: «Спецзаказ» (для тех, кому предыдущие шаги не помогли)

«Все это замечательно, только мне не подойдет. Мой босс — особенный...» Тогда, возможно, вам будет полезна особенная тактика для особенных начальников.

1. Молчаливый (не дает обратной связи):

- спрашивайте сами, удовлетворен ли он вашей работой;
- уточняйте задания и сроки выполнения;
- просите утвердить план работы;
- не снижайте стандартов качества выполнения заданий.

2. Недоступный (слишком занятый):

- пишите ему;
- постарайтесь организовать с ним встречу «один на один»;
- обсудите ситуацию с руководителем, концентрируясь прежде всего на его интересах, и предложите способ общения;
- при необходимости получения ответа (подтверждения, инструкций и проч.) напишите об этом,

описав возможные последствия в случае, если ответа не будет к определенному сроку;

- если ответа по-прежнему нет, заполните сами руководящий вакуум: принимайте решения самостоятельно, но держите его в курсе;
- сообщайте в письменной форме о своем решении заранее, до того, как начнете его воплощать: «Я составила план по проекту X и, если у Вас нет возражений, приступаю к его реализации с завтрашнего дня»;
- посылайте копии ваших отчетов о работе другим вовлеченным сотрудникам.

3. Скрытный (не делится информацией):

- скажите или напишите ему, какая вам нужна информация и для чего, аргументируя свою просьбу прежде всего его интересами;
- дайте знать о возможных последствиях вашей информационной «недостаточности»;
- используйте электронную почту для начала процесса обмена информацией;
- если информации по-прежнему нет, а вопрос не терпит отлагательства, принимайте решение сами;
- обязательно предупреждайте об этом: «Если вы не сможете ответить мне к 16 часам, я, с вашего разрешения, сделаю следующее...»;
- делайте то, о чем сообщили.

4. Неорганизованный (не успевает, забывает, не доводит до конца):

- убедите держать вас в курсе его дел;
- докажите свою организованность;
- чаще общайтесь;
- записывайте и анализируйте все, что происходит из-за неудачной организации: что, когда и почему произошло и к чему привело;
- предложите упорядочить процедуры: предоставление документов на подпись, прием звонков, ведение его рабочего расписания, прием внешних и внутренних посетителей, блоки «не беспокоить» в рабочем расписании, общий файлинг (систему хранения документов), систему передачи информации и др.;
- побуждайте к делегированию: предложите выполнять часть его работы;
- разместите у него перед глазами наглядные средства планирования и визуального контроля: планнеры с цветными условными обозначениями, диаграммы состояния проектов, картотеку текущих дел, мастер-листы и т.п.;
- помогайте: напоминайте, проверяйте, уточняйте, предупреждайте.

Маленькое, но важное открытие: успешное применение особой тактики и есть один из способов управления боссом.

Десять «да» в общении с руководителем:

- 1) признавайте и реализуйте свою часть ответственности за результат коммуникации;
- 2) общайтесь с руководителем, выбирая правильный способ коммуникации;
- 3) держите свой фильтр восприятия прозрачным;
- 4) подстраивайтесь под стиль управления руководителя;
- 5) признавайте его профессиональные заслуги;
- 6) конструктивно реагируйте на критику;
- 7) просите обратную связь по поводу вашей работы;
- 8) демонстрируйте ассертивный тип поведения;
- 9) будучи ассертивными, оставайтесь управляемыми;
- 10) демонстрируйте уважение.

Десять «нет» в общении с руководителем:

- 1) не перебивайте;
- 2) не спорьте;
- 3) не делайте того, что ему не нравится;
- 4) не задавайте слишком много вопросов;
- 5) не будьте категоричны;
- 6) не допускайте фамильярности и панибратства;
- 7) не оставляйте критику без внимания;
- 8) не вынуждайте повторять дважды;
- 9) не ставьте в неловкое положение;
- 10) не подводите.

Какими бы ни были ваши руководители, они вправе рассчитывать на вас, вашу поддержку, ваш профессионализм. Так не будем их разочаровывать!

Нет «неправильных» начальников, есть неправильный подход к ним.



РОЛЬ ПЯТАЯ: ДОВЕРЕННОЕ ЛИЦО

Взаимное доверие — это основа успешных отношений «руководитель — ассистент», и его должны заслужить обе стороны.

Роберт Д. Маддок

В ЭТОЙ ГЛАВЕ:

- Начало пути: грани и границы доверия
- Корпоративная этика: размышления на тему
- Лекарство против слухов
- Неформальная помощь: обсуждению не подлежит?



НАЧАЛО ПУТИ: ГРАНИ И ГРАНИЦЫ ДОВЕРИЯ

Доверие — это то, с чего начинается построение человеческих взаимоотношений. Недостаток доверия — это то, что эти взаимоотношения подрывает.

Само название роли говорит о том, что суть ее составляет доверие руководителя к своему ассистенту, и эта роль может оказаться самой главной во всем «репертуаре» ассистента. Особенность роли в том, что доверие не возникает и не существует само по себе, его нельзя приобрести на тренингах, как другие навыки, такие как телефонная поддержка, управление приемной или коммуникация. Доверие нужно заслужить.

Бывает, что доверие со стороны руководителя ассистент может частично получить авансом, и тогда зада-

ча ассистента — не «заиграться», не расслабиться и не растратить этот подарок, оправдывать и поддерживать оказанное доверие каждый день и каждую минуту.

Доверие — более субъективное понятие по сравнению с профессиональными знаниями и умениями, более зависимое от личности. И все же для каждого руководителя важно, чтобы:

- 1) ассистент профессионально выполнял свои функциональные обязанности (= **техническая квалификация и, как следствие, качество работы**);
- 2) ассистент достойно представлял руководителя во взаимодействии с внешним миром: с клиентами, партнерами, конкурентами, СМИ, общественными и другими организациями (= **внешняя репутация руководителя**);
- 3) ассистент поддерживал статус и имидж руководителя внутри компании (= **внутренняя репутация руководителя**);
- 4) ассистент заботился об интересах компании (= **корпоративность**);
- 5) ассистент заботился о руководителе (= **создание комфортных рабочих условий**).

Таким образом, можно сказать, что доверие руководителя к своему ассистенту, как мозаика, складывается

из профессиональных, этических и человеческих составляющих личности ассистента.

Профессиональные	Этические	Человеческие
<ul style="list-style-type: none">• профессиональные знания• рабочие умения и навыки• манера поведения и общения• внешний вид	<ul style="list-style-type: none">• обязательность• надежность• ответственность• порядочность• сдержанность• конфиденциальность• уважение• корпоративность• лояльность	<ul style="list-style-type: none">• внимание• понимание• забота• поддержка• терпение

А границы — там, где заканчиваются грани. Но если сам набор граней в целом понятен и во многом совпадает у разных руководителей, то границы могут расходиться, и местами — существенно. И определение этих границ — наверное, один из самых тонких вопросов в роли доверенного лица.

Каждая из граней важна по-своему. В этой роли мы остановимся на некоторых этических и человеческих аспектах, которые не всегда очевидны и четко очерчены, а потому могут вызвать определенные трудности.

КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА: РАЗМЫШЛЕНИЯ НА ТЕМУ

Бизнес-этика основана на осознании того, как мы поступаем в отношении других членов делового сообщества и каковы будут последствия наших действий. Быть этичным в бизнесе означает действовать с полным осознанием необходимости соблюдать существующие правила, оправдывать ожидания, придерживаться моральных принципов и корпоративной политики. Быть этичным также означает полное понимание



Президент одной из транснациональных корпораций в своем обращении

к сотрудникам по поводу важности корпоративной этики предложил найти решение в следующей ситуации: «Представьте, что вы едете по заброшенной проселочной дороге и в конце концов оказываетесь в совершенно безлюдном месте. И на дороге, буквально ведущей «в никуда», неожиданно видите дорожный знак «движение без остановки запрещено». Что вы будете делать? Остановитесь потому, что это правильно или потому, что не хотите быть оштрафованными? Или все-таки продолжите движение потому, что вас никто не увидит?» И далее предложил ответ, отражающий этический подход именно этой компании: «Для нас этика означает нечто большее, чем просто поступать правильно. Для нас важно делать это по правильным причинам».

того, как наши действия могут повлиять на отдельных членов и сообщество в целом.



В общепринятом смысле этикой мы называем наше представление о правильном поведении. При этом мы ощущаем, что обязаны принимать во внимание не только наше собственное благополучие, но и благополучие других людей и общества в целом.

Альберт Швейцер

На тему этики вообще и бизнес-этики в частности написано много интересных и полезных книг, в которых предлагаются различные варианты основных понятий и обсуждаются различные этические аспекты. Мы же будем придерживаться своей задачи и поразмышляем о наиболее важных этических составляющих роли доверенного лица, о том, что и как нужно делать (а чего не делать), чтобы заслужить доверие руководителя и оправдать его ожидания в этической сфере.

А для начала попробуйте найти правильные ответы или этические решения в следующих ситуациях:

	Ситуация	Да (правильно)	Нет (неправильно)
1	Критика руководителя в беседах с другими сотрудниками укрепляет престиж ассистента		

Продолжение таблицы

	Ситуация	Да (правильно)	Нет (неправильно)
2	Нет ничего плохого в том, чтобы сообщить руководителю о выполнении задачи до ее действительного завершения, чтобы руководитель был доволен и спокоен		
3	При недостатке информации и/или инструкций правильно будет обращаться с документом как с конфиденциальным		
4	Если важный для руководителя проект под угрозой срыва, нужно своевременно сообщить ему об этом		
5	Ассистент может несколько преувеличить свою значимость в глазах руководителя, чтобы добиться нужного для себя результата (например, иногда использовать идеи других сотрудников без соответствующих ссылок, иначе представить свой вклад в выполнение того или иного проекта и т.п.)		
6	Ассистент не может использовать ресурсы компании в своих личных целях (электронная почта, копировально-множительное оборудование и проч.)		

Ответы:

Да (правильно) — 3, 4, 6.

Нет (неправильно) — 1, 2, 5.

ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ

Строго говоря, обязательность носит одновременно профессиональный и этический характер. Обязательность — это, во-первых, пунктуальность, а во-вторых, верность слову.

Любовь к пунктуальности — одно из достижений западной культуры. О том, что опаздывать нехорошо, знают все. Во-первых, это очевидное проявление неуважения. Кроме того, никому не нравится, когда его заставляют ждать, потому что кувырком летят все последующие запланированные дела. Во-вторых, это уверенный гол в свои ворота: несостоявшееся собеседование, срыв переговоров, потеря клиента, недовольство руководства, ущерб собственному имиджу (порой невосполнимый). А ведь для успеха бывает, по сути дела, только и нужно, что оказаться в нужном месте в нужное время. Зачем же рисковать?

Выполнение данных обещаний — несомненно, признак того, что на вас можно положиться. Однако опасно давать заведомо невыполнимые обещания, говорить «я постараюсь», если заранее знаете, что не сделаете, ради призрачного сиюминутного желания «сохранить лицо». Руководитель запомнит только конечный результат, а именно то, что вы не сдержали слова. А это верный путь к потере доверия и профессионального статуса. Беря на себя обязательство, необходимо объективно оценивать ресурсы, которые имеются в вашем распоряжении: время, финансовые

средства, оборудование, возможную помощь других людей, вашу собственную квалификацию и т.п.

Бывает, что обстоятельства непреодолимой силы мешают нам выполнить данное обещание в срок или выполнить вообще. Такая ситуация рано или поздно может случиться с каждым. Если это произошло, то ассистенту очень важно своевременно поставить руководителя в известность и предложить другой разумный вариант решения.

КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

Как сказано выше, конфиденциальность означает одно: не говорите лишнего.

Прежде всего это относится к корпоративной информации. Защита информации — это основа экономической безопасности компании, и каждый сотрудник обязан осознавать свою часть ответственности в этом процессе.

Конфиденциальность необходима также и в отношении личной информации о руководителе.

Несмотря на то что сохранение коммерческой тайны регламентируется внутренними правилами компании, а личной информации — порой практически ничем, последствия утечки будут одинаковыми: потеря доверия.

Не всегда бывает очевидно, насколько та или иная информация является конфиденциальной. Если в компании есть соответствующие инструкции, регламентирующие степень конфиденциальности документов

и правила обращения с ними, обязанность ассистента — внимательно прочитать эти инструкции и следовать им. Если таковых инструкций нет или их недостаточно для ясного понимания, то имейте в виду, что **недостаток информации опасен для принятия решения**. Нужно знать, а не строить догадки. Найдите ответы на следующие вопросы:

Какая корпоративная информация не подлежит распространению?

Это может быть политика цен, рыночная стратегия, результаты переговоров, информация о продуктах, услугах, клиентах и др.

Какая нерабочая информация не подлежит распространению?

Например, номера домашнего и мобильного телефонов руководителя без его согласия, его местонахождение, причина отсутствия и т.д.

Какие документы предназначены для сотрудников, для вас и вашего руководителя, а какие только для руководителя? Где их хранить?

Конфиденциальные документы должны храниться отдельно от других и запирааться на ключ.

Кто из сотрудников имеет право доступа к ним?

Необходимо составить список сотрудников, имеющих право доступа к конфиденциальным документам.

Каков порядок выдачи таких документов?

Выдача может производиться строго в соответствии со списком доступа, под расписку, и фиксироваться в специальном журнале.

Какую почту вы имеете право вскрывать?

Почта вскрывается по договоренности с руководителем. Например, надпись на конверте «конфиденциально» может означать, что почту имеют право вскрывать как руководитель, так и его ассистент, а надпись «лично» указывает на то, что этот конверт должен вскрыть только руководитель.

Каковы ваши права?

Просматривать электронную почту руководителя? Прослушивать автоответчик руководителя? Заходить в кабинет руководителя в его отсутствие? Право других сотрудников и членов семьи на подобные действия?

Какие документы наиболее важны?

Если у вас остались сомнения, просто спросите: «**ЧТО Я ДОЛЖНА СПАСАТЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ В СЛУЧАЕ ПОЖАРА?**»

Золотое правило конфиденциальности: если нет других инструкций, обращайтесь со всеми материалами и информацией как с конфиденциальными.



Если вы разобрались с внутренней конфиденциальной информацией, то вот вам задача посложнее. Допустим, что ассистент руководителя оказался в офисе другой организации по рабочим делам. Один из сотрудников этой организации, как говорится, не в службу, а в дружбу предложил ассистенту внутрифирменную информацию компании-конкурента с грифом «для внутреннего пользования». Эта информация, по словам сотрудника, содержала самые новые данные по ценовой политике. Должен ли ассистент взять эту информацию и передать своему руководителю?

С одной стороны, эта информация представляет большой интерес для компании, в которой работает наш ассистент. С другой стороны, бизнес-этика предполагает не только заботу о своей компании, но и уважение к такому же стремлению всех остальных компаний как членов делового сообщества. Этические решения — самые трудные.

Вернемся к конфиденциальности, а точнее, к еще одному ее аспекту — сдержанности.

Сдержанность имеет прямое отношение к распространению слухов. Эта тема достойна следующего отдельного раздела, а здесь отметим, что деструктивные слухи — это невидимая сила, разрывающая ткань доверия, это болезнь современного офиса, отравляющая жизнь его обитателей, а взаимоотношения руководителя и его ассистента — тем более.

УВАЖЕНИЕ

Уважение к людям — это уважение к их статусу, возрасту, чувствам, проблемам, обстоятельствам, мнению. Уважение проявляется каждую секунду общения. По нашим поступкам люди имеют полное право судить, насколько мы их уважаем, и принимать решение, иметь ли с нами дело в дальнейшем. Демонстрируйте уважение к начальнику: к его руководящей позиции, репутации, решениям (даже если вы с ними не согласны), стилю управления (даже если вам пока не удалось к нему привыкнуть).

Проявляйте уважение к руководителю каждую минуту, в любых ситуациях: при встречах «один на один» и в присутствии сотрудников, посетителей и клиентов, в общении по телефону и в переписке, в выполнении заданий и инструкций. Результат не заставит себя ждать: в ответ вы заслужите уважение своего руководителя.

Уважения требуют, заслуживают и ждут также ваши коллеги, клиенты, партнеры и конкуренты.

КОРПОРАТИВНОСТЬ

Для руководителя, конечно, важно, чтобы ассистент выполнял свою должностную инструкцию. Но для любого руководителя не менее важно, чтобы ассистент обладал корпоративным видением и заботился об интересах компании.

Корпоративность означает:

- ориентацию на корпоративные цели (а не на мелкие сиюминутные задачи);
- видение связи между своей работой и деятельностью организации в целом (выполнять каждую задачу так, чтобы принести пользу организации);
- чувство сопричастности к общему делу (нет только «моего» и только «твоего», а есть «наше», «Это не моя обязанность» — одно из выражений, отделяющих вас от компании);
- личную ответственность за успехи компании;
- умение работать в команде (общие цели, слаженность, взаимная поддержка, совместное развитие, умение взаимодействовать, понимать друг друга и достигать согласия);
- соблюдение субординации;
- лояльность к компании (даже в трудные для нее времена);
- соблюдение корпоративных правил (в том числе и неписаных).

Как заметила Нэнси Дель Мар, специалист по офисной этике, «нельзя быть *немного* неэтичной, как нельзя быть *немножко* беременной. Вы или этичны, или нет. Третьего не дано».

ЛЕКАРСТВО ПРОТИВ СЛУХОВ

«А ты слышала, что...»

«Говорят, что...»

«Ходят слухи о том, что...»

Так или подобным образом рождается и продолжает успешно развиваться всевозможная интересная информация. Хорошо это или плохо? Исследования в этой области показывают, что слухи представляют собой определенный инструмент функционирования организации. И его полезность или деструктивность зависит, например, от совпадения или расхождения интересов компании и ее сотрудников. Восприятие слухов зависит также от личного отношения конкретного человека к ним как к явлению.

Слухи могут быть деструктивными и даже разрушительными. Известен американский лозунг времен Второй мировой войны: «Болтливость топит корабли» (аналогичный нашему: «Болтун — находка для шпиона»).

Больше всего люди интересуются тем, что их совершенно не касается.

Бернард Шоу



Слухи бывают приятными, например, если вы узнали, что руководитель в беседе с кем-то хорошо отзывался о вас. Такие слухи служат дополнительной позитивной мотивацией.

Слухи могут быть информативными, например о предстоящей реорганизации компании. В этом случае их можно воспринять как руководство к действию: к укреплению своих позиций, пересмотру своего отношения к работе, приобретению новых знаний и умений.

И все же опыт показывает следующее:

- 1) слухи всегда есть и всегда будут;
- 2) слухи в большинстве случаев приносят больше вреда, чем пользы, они разрушительны для взаимоотношений, карьеры, морального климата, общей эффективности работы;
- 3) с развитием современных технологий и средств связи распространение слухов приобрело больший масштаб;
- 4) слухам труднее противостоять, чем правде.

Специалисты по корпоративной этике рекомендуют относиться к слухам с должным вниманием: с одной стороны, не отмахиваться от любых слухов, как от назойливой мухи, а с другой — не доверять им безоговорочно.

Знайте, откуда берутся слухи

Почему же люди распространяют слухи и сплетни? Главным образом благодаря естественному, хотя ино-

гда ведущему в неправильном направлении желанию быть признанными окружающими. Иногда люди распространяют слухи потому, что это позволяет им чувствовать себя влиятельными. Кроме того, слухи часто основываются на секретах, и стремление поделиться ими очень велико. В этом случае слух переходит в более опасную форму сплетни.

Лишь немногие из нас способны сопротивляться соблазну рассказать коллеге то, что тому очень хочется узнать, особенно если мы хотим ему угодить или проинформировать впечатление.

«Хорошие» слухи могут принести их источнику определенную степень популярности, хотя и кратковременной.

Еще одна причина слухов в том, что их распространители сами чувствуют себя в компании довольно уязвимыми и используют это занятие как защитный механизм. Более того, такое поведение, которое жертва слухов истолковывает как нападение, может на самом деле оказаться... призывом к дружбе!

И наконец, слухами легко заполнить информационный вакуум, если таковой имеется.

Однако какова бы ни была причина, в большинстве случаев словесная невосдержанность неизменно приводит к потере уважения как в личном, так и в профессиональном плане. Люди сразу распознают, кто склонен к распространению слухов и сплетен, и над последними сразу взвигается сигнальный флажок «черного списка».

СДЕЛАЙТЕ ВЫВОДЫ

Вывод первый

Если и есть правда в слухах и сплетнях, то она заключается в следующем:

- вы никогда не узнаете всего;
- легко сплетничать о ком-то, но сплетне еще легче вернуться бумерангом к ее источнику;
- если кто-то делится слухами *с вами*, он когда-нибудь будет сплетничать *о вас*.

Вывод второй

Нужно признать, что мы не можем изменить поведение распространителя слухов, если оно является частью его характера (это под силу, наверное, лишь профессиональным психологам).

Но мы можем и должны изменить саму ситуацию, чтобы сделать ее приемлемой для нас и наших руководителей, предприняв следующее.

Не обманывайте себя

Помните, что даже если вы не участвуете в беседе, одно только ваше молчаливое присутствие может быть истолковано как согласие. Если вы только слушаете и ничего не говорите, вы все равно вносите свой отрицательный вклад. Не обманывайте себя, предполагая, что вы ни при чем.

Игнорируйте или реагируйте

Вы можете выбрать один из двух способов реакции на слухи в зависимости от ситуации.

Как игнорировать: не спрашивайте и не уточняйте, кто и что говорил о вас.

Если вам пытаются рассказать об этом, просто скажите: «Мне это неинтересно». И вернитесь к своей работе. Можно просто сменить тему разговора или сослаться на необходимость сосредоточиться на выполнении рабочего задания.

Как говорится, сплетня, если ею пренебречь, умирает своей собственной смертью.

Как реагировать: пресекайте слухи о вашем руководителе.

Если кто-то распространяет слухи о вашем руководителе, вы можете и должны изменить эту ситуацию, чтобы его защитить. Если вы слышали о руководителе что-то, не соответствующее действительности, прямо скажите об этом. Начните позитивно (например, с выражения уважения), затем приведите факты и завершите своими пожеланиями на будущее: «Я с уважением отношусь к Вашей работе и к Вам лично. Однако то, что Вы сказали о моем руководителе, не соответствует действительности. Прошу Вас в дальнейшем воздержаться от подобных действий. Надеюсь на Ваше понимание».

Сами не говорите лишнего

Жизнь в офисе подобна бесконечному интервью, в котором необходимо контролировать свои высказывания и сохранять виртуальную дистанцию в отношениях с коллегами.

Не говорите ничего «по секрету», помня о мудрых словах Бенджамина Франклина: «Трое могут хранить секрет, если двое из них мертвы».



Сплетня — это искусство ничего не говорить, но так, что все сказано.

Уолтер Уиницелл

Не «кормите» потенциальных сплетников лишней информацией о себе и тем более о вашем руководителе. У вас вряд ли есть необходимость искать дополнительные точки соприкосновения с представителями профессионального круга общения.

Возвышайте своего руководителя, а не принижайте его

Если вам придется использовать слухи, то только для того, чтобы признавать заслуги своего руководителя и коллег. Они это запомнят.

НЕФОРМАЛЬНАЯ ПОМОЩЬ: ОБСУЖДЕНИЮ НЕ ПОДЛЕЖИТ?



**Должен ли ассистент выполнять
личные поручения руководителя?**

«Сделай мне, пожалуйста, кофе».

«Купи что-нибудь моей супруге в подарок на ее день рождения».

«Запиши меня на прием к врачу».

«Полей цветы в моем кабинете».

Многим такие просьбы знакомы, правда? Несмотря на то что в должностной инструкции ассистента такой пункт — большая редкость.

Неформальная помощь руководителю — это выполнение его личных поручений, обеспечение для него комфортных рабочих условий. Все просто, если

ассистент воспринимает эту часть помощи руководителю как само собой разумеющуюся и не задумывается о том, должен ли он это делать или нет. Трудности возникают, когда у ассистента есть сомнения в том, как относиться к подобным просьбам и поручениям. И тогда возникают следующие вопросы.

1. Входит ли неформальная помощь в обязанности ассистента (**должен**) или у ассистента есть выбор (**может**)?
2. Что входит в понятие «неформальная помощь», каков список возможных поручений?
3. Есть ли границы неформальной помощи?
4. Кто их устанавливает?
5. Можно ли отказаться и как это сделать?

Начнем по порядку. Если неформальная помощь закреплена в должностной инструкции, то вы знали, на что соглашались. Если нет, то формально у ассистента есть выбор, делать это или нет. Только помните, что многие руководители ожидают, что их ассистенты будут создавать им комфортные рабочие условия и выполнять личные поручения, будут держать в ящике своего стола «комплект выживания» для руководителя (нужные ему лекарства, запасное зарядное устройство для мобильного телефона, иголки и нитки и т.п.). Конечно, есть самостоятельные руководители, которые многое для себя делают сами, не вовлекая ассистентов в свои личные дела. Но таких боссов меньшинство.

Список возможных поручений бесконечен: от простой просьбы сделать кофе до поиска архитектора для постройки загородного дома. Бывает, что ассистента просят по окончании сезона отнести в починку обувь, доставить вещи в химчистку (здесь речь не идет о том, что руководитель нечаянно пролил кофе на костюм, в котором он через несколько часов должен быть на важных переговорах). Такие просьбы могут поставить ассистента в неловкое положение и вызвать чувство дискомфорта.

Что делать ассистенту в таких случаях? Я не возьму на себя ответственность заявить, что безотказность ассистента в этом аспекте должна быть безусловной. Если подобные просьбы не вызывают негативной реакции, запрета на их выполнение, конечно, нет. Если же вы испытываете затруднения с выполнением личных поручений руководителя, то в любом случае не торопитесь обижаться, возмущаться и совершать поспешные поступки. Сначала сделайте «домашнее задание» и проанализируйте ситуацию и только потом, если это будет действительно необходимо, предпринимайте обдуманные шаги.

Итак, домашнее задание.

Оцените объем личных поручений

Действительно ли их много? Понятие «много», а тем более «слишком много» — довольно субъективное, и все-таки попробуем его конкретизировать.

Слишком — это когда:

- 1) руководитель просит слишком часто (несколько раз в день);
- 2) неформальные поручения носят очень личный характер;
- 3) ваша уступчивость дорого обходится компании (вы тратите время как корпоративный ресурс);
- 4) ваша уступчивость дорого обходится вам (вы тратите свое время, которое дополнительно не оплачивается).

Определитесь в своем отношении к личным просьбам

Действительно ли их много, насколько это принципиально и обременительно для вас, влияют ли они на выполнение рабочих заданий, насколько комфортно вам их выполнять? Если у вас все в порядке с работой и с личными ощущениями, выполняйте — и будете правы.

Разделите личные просьбы по их отношению к работе руководителя

Отделите поручения, имеющие отношение к работе: полить цветы в кабинете руководителя, выбрать подарок клиенту, зарезервировать столик в ресторане для делового обеда. Эти просьбы стоит выполнять. Если ассистенту не нравится делать руководителю или его гостям кофе, я могу посоветовать только одно: изменить свое отношение.

Держите в поле зрения свою главную задачу: помогать руководителю выполнять его работу.

В случае конфликта сроков выполнения предоставьте руководителю самому расставлять приоритеты между корпоративными и личными интересами

Трудности у ассистента могут возникнуть тогда, когда выполнять личные просьбы приходится в рабочее время и на выполнение основной работы рабочих часов уже не хватает. Тогда разговора с руководителем не избежать.

При необходимости обсудите ситуацию с руководителем

Если вы все же не считаете для себя возможным выполнять сугубо личные поручения, не имеющие прямого отношения к работе, поговорите об этом с руководителем корректно и асертивно, подчеркнув при этом свою готовность и желание быть максимально полезным в рабочих вопросах. Ведите запись личных поручений. Это может пригодиться при обсуждении.

Предложите разумную альтернативу

Правильно будет предложить другие возможности, кто и как может выполнить данное личное поручение. Например, найдите специальные службы, выполняющие такого рода услуги, особенно если просьбы носят регулярный характер.

Выполняйте свои профессиональные обязанности на должном уровне

Иначе возражения против личных поручений не будут восприняты серьезно.

Определите «цену» своего возможного отказа

Говоря «нет» личным поручениям, вы делаете выбор, который, в свою очередь, будет иметь определенные последствия.



Главное в должностной инструкции ассистента — помогать руководителю выполнять его должностную инструкцию. Помогайте своему боссу быть успешным.

Для каждой «команды двух» — **свое решение**

Границы неформальной помощи очень индивидуальны как для команды, так и для ее членов в отдельности.

Чтобы заслужить доверие руководителя, необходимо:

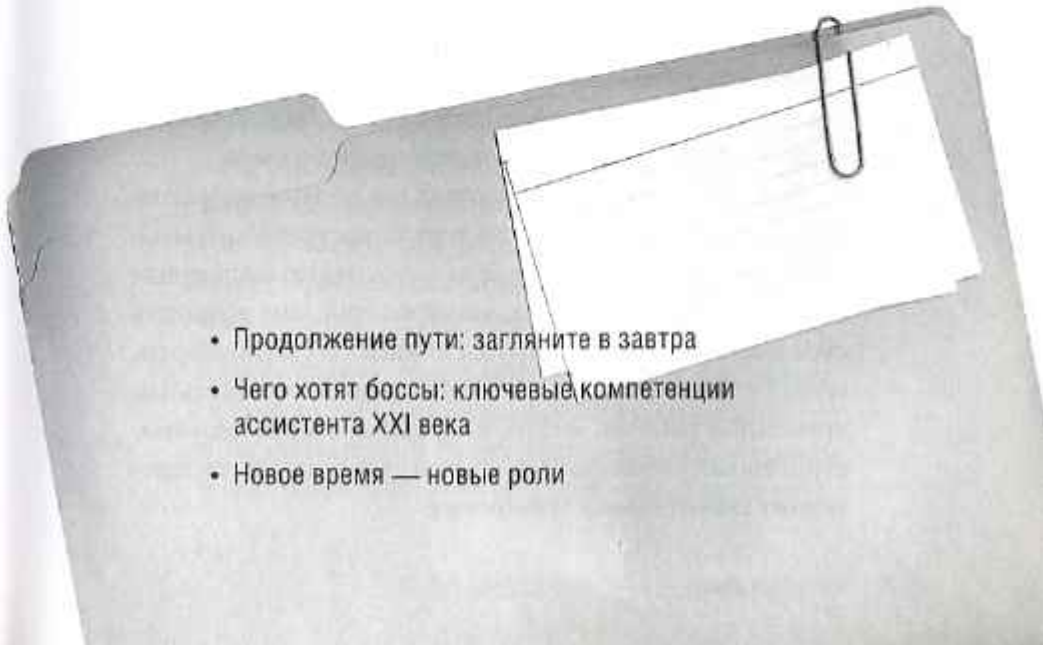
- соблюдать профессиональную этику;
- выполнять корпоративные правила;
- демонстрировать лояльность;
- выполнять свою работу профессионально;
- выполнять данные обязательства и обещания;
- соблюдать конфиденциальность в отношении корпоративной и личной информации;
- защищать интересы и репутацию руководителя;
- проявлять уважение к руководителю в любых обстоятельствах;
- предоставлять точную и достоверную информацию;
- использовать полученную информацию по назначению;
- действовать в рамках своих полномочий;
- оправдывать ожидания;
- заботиться о своем руководителе;
- быть надежной поддержкой своему руководителю всегда и во всем.

Э п и л о г

РОЛЬ ШЕСТАЯ: ПРОФЕССИОНАЛ БУДУЩЕГО

Я интересуюсь будущим, потому что собираюсь провести в нем всю свою оставшуюся жизнь.

Чарльз Ф. Кеттерлинг

- 
- Продолжение пути: загляните в завтра
 - Чего хотят боссы: ключевые компетенции ассистента XXI века
 - Новое время — новые роли



ПРОДОЛЖЕНИЕ ПУТИ: ЗАГЛЯНИТЕ В ЗАВТРА

Высокие технологии, сумасшедшие скорости, постоянно изменяющиеся условия, необходимость быть в нескольких местах одновременно, борьба за «место под солнцем» и одновременно почти бесконечные перспективы и возможности — вот лишь немногие отличительные признаки современного бизнеса.

Для того чтобы в этих непростых, но многообещающих условиях оставаться не только востребованными, но и двигаться вперед, просто необходимо расширить свои горизонты, заглянуть в завтрашний день и увидеть свое место в офисе будущего. По мнению специалистов, офис будущего будет лишь отдаленно напоминать современное рабочее место, а предназначение административных работников, в том числе и ассистентов, претерпит значительные изменения.

Компания OfficeTeam провела исследования в рамках проекта «Офис будущего: 2020» на предмет определения перспектив профессии и соответственно требований к ее представителям и получила следующие результаты:

- 1) тенденция перехода секретарей на более высокий управляющий уровень сохранится и будет укрепляться;
- 2) деятельность административных специалистов становится все более сложной и специализированной (от ассистентов все больше требуются специальные знания в тех областях, в которых работают их руководители);
- 3) от администраторов, независимо от их специализации, потребуется целый комплекс знаний и умений в различных областях, включая технологии, человеческие ресурсы и бизнес-процессы;
- 4) администраторы и ассистенты будут представлять собой жизненно важное звено в управлении информационными потоками между различными группами делового сообщества (сотрудниками, проектными командами, организациями и отдельными представителями);
- 5) офисы станут более мобильными и высокотехнологичными (так называемый тип *plug and play*) и не обязательно будут располагаться в едином и постоянном физическом пространстве (сотруд-

ники одной компании будут работать в разных географических регионах, что потребует от администраторов более высокого уровня владения всеми средствами коммуникации);

- 6) деятельность компаний приобретет более выраженный проектный характер, ориентированный на создание рабочих команд для выполнения той или иной задачи. Это означает, что администраторы и ассистенты будут координировать процессы формирования и функционирования команд, члены которых могут быть дистанционно удалены друг от друга;
- 7) от администраторов ожидается предпринимательский подход к выполняемой работе, предполагающий ориентацию на развитие бизнеса, инициативу, инновационное мышление, умение планировать, анализировать, вести переговоры и управлять бюджетом.

Захватывает дух от перспектив? Тогда вперед!

ЧЕГО ХОТЯТ БОССЫ: КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ АССИСТЕНТА XXI ВЕКА

Каждый босс счастлив по-своему, каждый босс ищет ассистента, подходящего именно ему. И все же есть нечто, что объединяет всех наших боссов: это время, в котором они живут, это деловая среда, которая диктует правила игры, общие для всех участников. И эти правила игры для боссов неизбежно отражаются на требованиях, предъявляемых к ассистентам как к «группе поддержки». Это значит, что, несмотря на множество разнообразных конкретных ситуаций, связанных с личностными особенностями наших Иванов Ивановичей и Петров Петровичей, а также с внутренней корпоративной спецификой, есть нечто, объединяющее ассистентов XXI века. Это нечто — качества и умения (иначе говоря, компетенции), которыми должны обладать современные ассистенты, чтобы:

- 1) подняться на действительно «управляющий» уровень;
- 2) идти в ногу со временем;
- 3) реализовать свои карьерные устремления;
- 4) **помогать своим боссам быть успешными в современном, динамичном и высокотехнологичном мире.**

Последние разработки и исследования позволяют представить вам обобщенный список из *10 ключевых компетенций* ассистента XXI века.

1. Интеллектуальная компетентность.

Профессиональная компетентность требовалась всегда. Но в XXI веке это понятие приобретает более широкий смысл в связи с тем, что экономика переходит с уровня, основанного на умениях (skills-based), на уровень, основанный на знаниях (knowledge-based).

Теперь важна интеллектуальная компетентность, важны знания, серьезные, актуальные, постоянно обновляемые, а не просто рабочие навыки.

2. Проактивность и предвидение.

Догадываетесь, кто есть кто? Кто из двух секретарей может быть управляющим ассистентом, а кто — лишь техническим исполнителем? Второй секретарь просто выполняет свои обязанности, не делая лишнего. Безопасно, надежно, риска никакого, но откуда возьмется

потенциал для развития, не говоря уже о корпоративном видении? Очевидно, что первый секретарь сознательно расширяет свои горизонты, использует все имеющиеся в его распоряжении возможности и полномочия, чтобы не просто владеть нужной информацией, но и применить ее в нужный момент. Другими словами, первый секретарь мыслит **проактивно**.

Проактивность — это относительно новое слово в нашей профессиональной деятельности. Но оно уже давно и часто употребляется в контексте менеджмента. Это нечто большее, чем просто активность. Это активность не по поручению, а по собственной инициативе, результат сознательного выбора, а не внешних обстоятельств. Понятие и суть проактивности



Первый секретарь: Ты читала последний квартальный отчет по корпоративной политике?

Второй секретарь: Я их не читаю, а только печатаю.

доступно объясняется, например, в книге Стивена Кови «Семь навыков лидера».

На нашу жизнь оказывают влияние многие вещи и явления: экономическая и политическая обстановка в стране, наше здоровье, погода и многое другое. Точно так же многие факторы влияют на работу ассистента руководителя: объем и качество обязанностей, организация рабочего места, квалификация коллег, собственный профессионализм, настроение руководителя.

Внимательно рассмотрев эти и другие подобные факторы, можно увидеть, что часть из них находится вне зоны контроля ассистента. Но есть и такие факторы, которые ассистент в состоянии изменить. Например, может ли ассистент влиять на цели своего руководителя? Вряд ли. Может ли ассистент влиять на уровень собственного профессионализма? Может и должен! Желание и умение влиять на обстоятельства, которые вы можете изменить, — это и есть про-



Способность адаптироваться к условиям, в которых вы оказались, очень важна. Но иногда так же важно уметь изменить условия так, как нужно вам.

Мэй Джемисон, астронавт

активность. И наоборот, делая выбор в пользу зависимости от обстоятельств, люди становятся реактивными. Часто этот путь становится результатом или сознательного выбора, или попытки убедить себя в том, что ничего нельзя изменить.

Действительно, проще подчиниться обстоятельствам, так спокойнее и безопаснее. Но, принимая такое решение, прикрываясь лозунгом «Инициатива наказуема» по любому поводу, мы лишаем себя потенциала для развития.

Выражаясь образно, можно сказать, что «реактивные люди зависят от погоды, а проактивные носят хорошую погоду с собой».

Понятно, что степень проактивности разная у разных людей. Но проактивность можно и нужно развивать. Это единственно правильный путь для тех, кто хочет перейти с уровня исполнителя на уровень управляющего ассистента.

«Обиднее всего не то, что с нами происходит, а то, что происходит с нашего согласия». И это правда.

Быть проактивным — значит быть на шаг впереди, делать больше, чем требуется, предвидеть развитие событий и быть готовым к ним, расширять свой круг влияния. Это возможно при условии, что ассистент ориентирован на корпоративные цели, а не на сиюминутные узкие задачи, воспринимает свою работу как неотъемлемую часть бизнеса компании.

Предвидение — одно из главных условий для действий на опережение. Умение предвидеть не может существовать само по себе, оно обязательно основывается на определенных знаниях. Что же должен знать ассистент, чтобы предвидеть развитие событий, ожидания и потребности руководителя, необходимые действия? Вы, наверное, догадываетесь, что одних

только прикладных знаний, перечисленных в должностной инструкции, недостаточно. Помощник уровня управляющего ассистента в первую очередь должен знать корпоративные цели своей организации. Именно знать, а не догадываться. Задумались? Правильно, лучше поздно, чем никогда. Если у вас нет четкого представления о целях вашей компании, не теряйте времени и узнайте. Вы обязательно должны видеть и обеспечивать связь между своей работой и деятельностью организации в целом. Не видя горизонтов, замыкаясь на сиюминутных задачах, невозможно действовать на перспективу.

3. Многофункциональность и гибкость.

Сегодняшние ассистенты должны быть универсальными и гибкими.

Гибкость означает способность оперативно «переключать рычаги» и адаптироваться к быстро меняющимся условиям деловой среды. «Да, мы делали так на прошлой неделе, но это не означает, что так будет всегда», — так определила смысл гибкости Джулия Хиксон, директор рекрутинговой фирмы Kforce Professional Staffing. Про многофункциональность мы уже говорили, когда обсуждали ролевой портрет ассистента. Но чаще всего, настоящая универсальность оценивается руководителями как готовность делать все: от чашки кофе до принятия решений.

Многофункциональность необходима еще по одной простой причине. В наше время часто происходят

такие события, как слияние компаний и сокращение штатов. То и другое неизбежно влечет за собой перераспределение обязанностей. Те, кто обладает дополнительными знаниями и умениями, будут иметь гораздо больше шансов не только остаться в числе сотрудников компании, но и занять более высокую позицию.

4. Лидерство и супервайзинг.

Все больше и больше ассистентам доверяют возглавлять рабочие группы и проекты, организовывать серьезные и многочисленные мероприятия, обучать вновь набранный административный персонал. Во всех этих видах деятельности от ассистента требуется сила личного примера, умение убеждать, контролировать и направлять.

В марте 2008 года Международная ассоциация профессиональных администраторов проводила специализированную образовательную конференцию по теме «Навыки лидерства для административных специалистов» (Чарльстон, США). Сам факт проведения такого мероприятия говорит о том, что лидерство — не только для руководителей. В условиях современного бизнеса администраторы вообще и ассистенты в частности перешли с уровня технической

Лидерство — это способность решать, что должно быть сделано, а затем побудить других захотеть делать это.

Дуайт Д. Эйзенхауэр



организации бизнес-процессов на уровень управления ими.

Супервайзер — это одна из ролей управляющего ассистента, имеющая различные воплощения. Например, ассистенту может быть поручено руководить секретариатом на постоянной основе: участвовать в наборе новых сотрудников, составлять должностные инструкции, проводить обучение на рабочем месте, мотивировать персонал на достижение ожидаемых результатов, устанавливать рабочие стандарты и поддерживать их соблюдение.

По определению одного американского консультанта, «супервайзер — это тот, кто работает с людьми и с помощью людей, чтобы выполнить задачу качественно и в срок». Супервайзер оказывает влияние на людей не с позиции силы, а с позиции личности, побуждая их к действию по их желанию, а не потому, что так надо.

К главным сложностям этой роли можно отнести следующие.

- другие секретари, которые окажутся у вас в подчинении, будут ждать, что вы будете **руководить** в тех областях, в которых вы все недавно были равноправными сотрудниками. Они будут наблюдать за вашими действиями и ждать от вас эффективных решений;
- ваша новая позиция означает, что вы будете **связующим звеном** между теми, кому подчиняетесь

вы (вашим руководством), и теми, кто подчиняется вам (например, секретариатом). С одной стороны, вы должны оправдывать ожидания руководства, а с другой — создавать и поддерживать чувство удовлетворения у своих подчиненных так, чтобы они демонстрировали высокие стандарты качества своей работы;

- вы сами будете устанавливать эти высокие стандарты качества и должны служить примером следования им.

С одной стороны, роль супервайзера привлекательна для большинства ассистентов руководителей, так как означает повышение статуса и расширение полномочий, выполнение менеджерской функции управления персоналом. С другой стороны, супервайзинг обязательно предполагает качественно новый и больший объем работы по сравнению с тем, что вы выполняли ранее. Меняется и уровень ответственности: супервайзер несет ответственность за общий результат, за то, что делают другие. Это значит, что ассистент руководителя должен обладать специальными знаниями и умениями, необходимыми для работы с людьми.

5. Коммуникация.

Мы уже много знаем об этой компетенции из главы, посвященной роли коммуникатора. Здесь еще раз отметим то, что управляющий ассистент действует

как мощный коммуникационный узел, в котором сходятся все информационные потоки от сотрудников, часто работающих вне офиса, и сторонних организаций. Ассистент связывает воедино все удаленные вовлеченные стороны. XXI век — это век технологий, поэтому одних только личных качеств для обеспечения эффективной коммуникации недостаточно. Абсолютно необходимо владение современными компьютерными технологиями и средствами связи.

6. Работа в команде и управление проектами.

Эта компетенция идет рука об руку с лидерством и супервайзингом. Главное здесь — достижение согласия и сотрудничества. Взаимодействие с людьми — это основной способ ведения бизнеса. Ассистент должен быть способен вести проект от начала до конца. По словам Линды Смит, административного координатора компании Noble Drilling, «администратор должен уметь организовать себя и других, составлять план работы по проекту, распределять обязанности, устанавливать сроки и следовать им».

XXI век добавил еще одну особенность — управление виртуальными командами, члены которых работают на расстоянии друг от друга: в разных офисах, разных регионах и, наконец, просто в пути.

Если вам пока не доверяли возглавить рабочий проект, оцените свои способности, проявите инициативу сами и предложите свою помощь в интересном

для вас мероприятия. Думаете, что с вашим руководителем этот номер не пройдет? Часто мы не подозреваем, что наши боссы на самом деле более понимающие, чем нам кажется. Попробуйте, и, возможно, ваш босс вас приятно удивит своим согласием.

Одни проекты будут успешными, другие — не очень, но лучше исправлять ошибки и двигаться вперед, чем оставаться на месте и не предпринимать ничего нового. Да, последнее, конечно, комфортнее и безопаснее, но разве это то, что вам нужно?

7. Самостоятельное решение проблем.

Главная цель этой компетенции — обеспечение равноценной замены своему руководителю. Все больше руководителям нужны ассистенты, которые могут не только выявить проблему, но и предложить ее решение, причем не одно.

Три правила на заметку:

- 1) никогда не идите к руководству с проблемой, если у вас нет решения;
- 2) действуйте по принципу «выбери три», что означает наличие трех возможных решений: А — оптимального, В — резервного, С — на крайний случай;
- 3) не создавайте проблем сами. Самостоятельно решая проблему, вы достигаете трех целей одновременно:

- устраняете саму проблему,
- обеспечиваете своему руководителю защиту его времени и уединения,
- используете возможность продемонстрировать ваш профессионализм.

8. Принятие решений.

Опросы показывают, что ассистенты избегают самостоятельного принятия решений по следующим причинам:

- не обладают достаточной квалификацией;
- не знают как;
- уже имеют неудачный опыт;
- боятся совершить ошибку;
- нет гарантии результата;
- опасаются критики;
- считают, что это дело руководства;
- этого нет в должностной инструкции.

Даже в этом небольшом списке причин хорошо просматриваются три аспекта: недостаток знаний, опасения за результат и рамки функциональных обязанностей.

Недостаток квалификации — это, несомненно, объективная причина для того, чтобы не торопиться брать на себя ответственность только ради «сохранения лица» здесь и сейчас. Однако это повод задуматься над перспективами: какими еще знаниями и умениями

Универсальный алгоритм принятия решений:

- 1) соберите информацию и проанализируйте ее с точки зрения поставленной задачи;
- 2) определите возможные варианты решения;
- 3) изучите все возможные результаты и последствия;
- 4) примите решение;
- 5) сообщите о нем руководителю и аргументируйте;
- 6) действуйте согласно принятому решению;
- 7) получите обратную связь от всех вовлеченных сторон для оценки эффективности;
- 8) сделайте выводы на будущее.

Чем больше решений вы принимаете, тем больше приобретаете умения, опыта и уверенности, тем более надежную поддержку будет видеть в вас руководство.

9. Управление знаниями.

В век информационных технологий все актуальнее становятся следующие задачи:

- работа с большим объемом информации;
- электронный способ хранения информации;
- удовлетворение растущих потребностей в оперативном поиске необходимых данных;

- необходимость создания системы хранения и распространения внутренней корпоративной информации среди сотрудников.

В связи с этим от современного ассистента требуется выполнение новой роли управляющего библиотекой знаний. Эта роль предполагает умение организовать информацию в формате, удобном и эффективном для хранения, поиска, доступа и использования, с применением современных компьютерных технологий.

Управление знаниями имеет и другой аспект, отражающий современные особенности бизнеса: управление идеями, а не только ресурсами.

10. Владение компьютерными технологиями.

Их называют умениями будущего. И правда, как управлять виртуальным офисом, не будучи с компьютером на «ты»?

«До недавнего времени администраторы были чуть ли не единственными сотрудниками в офисе, кто знал, как работает офисная оргтехника и как готовить документ на компьютере, — сказала Патрисия Джан, административный помощник консалтинговой фирмы Carlson Dettman Associates. — Менеджеры генерировали идеи, а администраторы их осуществляли. Когда я добавляла графику к презентации, на меня смотрели, как на волшебницу».

Теперь многие руководители знают и используют прикладные программы, и только единицы просят своих ассистентов напечатать за них документ

на компьютере. Это означает, что ассистенты должны превосходить своих руководителей во владении компьютерной техникой. Кроме подготовки документов и презентаций администраторы должны уметь организовывать виртуальные конференции, создавать базы данных и веб-сайты, работать с программами управления проектами, с настольными издательскими системами и многое другое.

Для того чтобы овладеть всеми необходимыми компетенциями, требуется время, значительные сознательные усилия, напряженная работа и, главное, желание. Это непросто, но, преодолев эти трудности, вы откроете для себя и для своего босса мир новых возможностей для успеха и продвижения.

Не теряйте времени, начните сегодня!

НОВОЕ ВРЕМЯ — НОВЫЕ РОЛИ

Профессионал будущего — это глобальная роль, отражающая ваше новое предназначение. В свою очередь, эта роль многогранна и, как мозаика, складывается из множества новых ролей.

Профессионал будущего — это:

- координатор ресурсов;
- координатор проектов;
- управляющий знаниями;
- информационный менеджер;
- менеджер по коммуникациям;
- эксперт по высоким технологиям;
- виртуальный ассистент;
- административный предприниматель;
- бизнес-партнер;
- и т. д.

Значит ли все это, что обязанности традиционного помощника скоро отойдут в прошлое? «Управляющий ассистент — это, конечно, замечательно, но кто сделает боссу кофе, пока я занята управлением проектом, распределением ресурсов и организацией виртуальной конференции?» Если у кого-то из вас возникла такая мысль, то я рада! Это значит, что вы за всеми привлекательными перспективами и техническими новинками XXI века не забыли, что ваш босс все же человек...

Как бы стремительно ни развивались технологии, и через десять, и через двадцать лет у ваших руководителей, наверное, не исчезнет желание слышать по телефону живой голос, видеть улыбающееся приветливое лицо, принимать чашку любимого кофе из ваших рук. Очень важно найти и поддерживать правильный баланс между высокими технологиями и человеческими отношениями. Нет ни слишком больших, ни слишком маленьких задач. Кто осознает это, будет иметь успех.

Я хочу, чтобы это были именно вы и ваша «команда двух».

ОБ АВТОРЕ



Марина Орлова — тренер-консультант школы менеджеров «Арсенал» (г. Москва), автор и ведущий открытых и корпоративных тренингов и семинаров по темам:

- Телефонный арсенал администратора
- Профессиональный reception: прием, превосходящий ожидания
- «Команда двух»: восемь ролей помощника руководителя
- Первоклассный прием посетителей
- Тайм-менеджмент для администраторов
- Коммуникация на результат
- Бизнес-этикет в администрировании
- Бизнес-стиль: классика на все времена

Марина Орлова имеет многолетний практический опыт в сфере администрирования и управления персоналом в транснациональной корпорации. Автор многочисленных публикаций в деловых и профессио-

нальных изданиях, спикер профессиональных конференций, участник тематических программ на телевидении и радио. Член Международной ассоциации профессиональных администраторов (США). Автор книги «Телефонный арсенал администратора» (издательство «Добрая книга», 2006).

Марина Орлова

**Телефонный арсенал
администратора**

208 с.



В книге представлен исчерпывающий арсенал технологий и методов работы телефонного администратора. Прочитав эту книгу, вы сможете создать и поддерживать позитивный телефонный имидж компании и эффективно решать различные проблемы в процессе телефонного общения. Вы получите готовые приемы и технологии, четкие и понятные, которые можно немедленно использовать в своей работе.

Книга предназначена для сотрудников службы приема звонков (reservation), администраторов по работе с клиентами, менеджеров административных подразделений, ответственных за разработку и поддержание корпоративных стандартов телефонного общения, а также для операторов call-центров и офисных АТС. Книга будет интересна любому, кто по роду своей деятельности ведет телефонные переговоры.



Марина Орлова – тренер-консультант школы менеджеров «Арсенал» (г. Москва); автор открытых и корпоративных тренингов и семинаров; член Международной ассоциации профессиональных администраторов (США); автор книги «Телефонный арсенал администратора».

Если вы – администратор, секретарь, менеджер телефонной поддержки, управляющий приемной или доверенное лицо руководителя, эта книга поможет вам сделать блестящую карьеру, стать настоящим профессионалом и незаменимым человеком для вашего начальника.

«КОМАНДА ДВУХ» расскажет о различных аспектах и технологиях работы ассистента руководителя, поможет выстроить продуктивные и комфортные взаимоотношения с разными типами руководителей в зависимости от их стиля управления, приоритетов и ожиданий. Вы научитесь лучше понимать своего начальника, найдете нестандартные подходы к решению существующих задач, откроете новые горизонты для профессионального развития.

Если вы – руководитель, эта книга поможет вам организовать работу с ассистентом для достижения максимальных результатов. Вы можете использовать эту книгу как профессиональный стандарт организации работы с помощником или секретариатом.

Книги Марины Орловой стали профессиональным стандартом работы для многих успешных компаний.

Для организации работы секретаря на телефоне, службы приема звонков или отдела по работе с клиентами мы рекомендуем книгу Марины Орловой **«ТЕЛЕФОННЫЙ АРСЕНАЛ АДМИНИСТРАТОРА»** (издается также в виде аудиокниги) >>

менеджмент

ISBN 978-5-98124-419-3



9 785981 244193



www.dkniga.ru

ДОБРАЯ КНИГА



книги для высокоэффективной жизни™