

**Наталья Царикова**

# **ОСОЗНАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:**

**секретные ингредиенты успеха**



**Наталья Царикова**  
**Осознанный менеджмент:**  
**секретные ингредиенты успеха**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=25095367](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=25095367)  
ISBN 9785448551581*

**Аннотация**

Эта книга поможет взглянуть на свою карьеру со стороны, осознать ответственность за свои успехи и поражения и обозначить области, в которые стоит инвестировать время и деньги, чтобы преуспеть. В конце каждой главы содержатся практические задания, которые научат вас переводить теорию в практику. Книга дает хороший заряд мотивации, чтобы работать с удовольствием и достигать успехов. И помните – ни одно знание не имеет силы без практических действий, поэтому «действуйте» прямо сейчас!

# Содержание

Благодарности	5
Предисловие	7
Глава первая.	14
Практическое задание	24
Глава вторая. Игнорируй правила других игроков – пусть они подстраиваются под тебя	26
Практическое задание	34
Глава третья.	36
Конец ознакомительного фрагмента.	41

# **Осознанный менеджмент: секретные ингредиенты успеха**

**Наталья Царикова**

*Корректор* Анна Сергеева

*Дизайнер обложки* Ольга Третьякова

*Редактор* Артем Пудов

© Наталья Царикова, 2017

© Ольга Третьякова, дизайн обложки, 2017

ISBN 978-5-4485-5158-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Благодарности

Эта книга – результат моего личного опыта, нескольких лет большой жизненной школы как профессиональных испытаний, так и личностных отношений. В этой жизни всё и все взаимосвязаны, поэтому я благодарна всем и каждому, кто работал со мной в эти годы. В результате наших встреч и взаимодействий со всеми и каждым сложился личный опыт, который мне был необходим.

Особенно я хочу поблагодарить Стива Макналти за его высокий профессионализм, добропорядочность, честность и человечность. Мне посчастливилось работать под его руководством, учиться у него стойкости характера, умению вести переговоры, работать в команде и многому другому. Кроме высокого профессионализма, Стив оказался ещё и просто хорошим, порядочным человеком. Я с большой теплотой вспоминаю то время, когда под его руководством действительно выросла и окрепла профессионально. Именно то время я считаю для себя самым золотым периодом своей карьеры менеджера, потому что тогда с аппетитом поглощала новые знания, стремилась совершенствовать свой профессионализм и выкладывалась по полной, получая от своей работы большое удовлетворение. Именно тогда мне хотелось и могло.

Я также хочу поблагодарить за высокий профессионализм

и за привилегию работать с такими людьми, как Джерри Макинтош, Эйли Макинтош, Ардак Бектурова, Николь Джаннекер, Малколм Гриффитс, Даф Павелек и многими другими.

Отдельно хочу поблагодарить Маю Мандекич – ангела во плоти, которая не раз мне помогала и была настоящей отдушиной, солнышком нашего направления. Мая может считать эти строки публичным признанием в любви, и я знаю, что таких, как я, многое множество, потому что она действительно исключительный человек.

Я благодарю и свою команду, а в особенности Лолу Ханнукайн и Эмине Шейхаметову, моих «боевых подруг» и замечательных коллег, с которыми съеден не один пуд соли.

Я благодарю своих консультантов, которые как ангелы-помощники мне были посланы небом каждый в своё время, а значит, внесли вклад в моё формирование, как профессионала – Сью Лэзэ, Саймон Смит, Энджи Малдерез, Джин Уилсон и Венди Арнольд. Без них я бы не была сейчас тем, кто я есть. Без них мои проекты не были бы столь успешными. Я очень благодарна своим проектным командам, которые были со мной с начала и до конца, специалистов, с которыми вместе мы создавали и воплощали задуманное в жизнь. Особенная благодарность команде проекта ЕТТЕ, которая навсегда останется в моём сердце.

И, конечно же, особая благодарность моей семье за поддержку и понимание.

# Предисловие

Большинство книг о менеджменте учит планировать, делегировать, составлять бюджеты, знакомит вас с разными стилями управления. Это всё очень важные знания и навыки, без которых нельзя представить себе профессионального менеджера сегодня. Можно прочесть много хороших книг или записаться на тренинг по управлению проектами и узнать о важных составляющих успеха, но есть то, без чего все эти техники утрачивают свою эффективность, то, что может либо помочь вашей карьере взлететь ввысь, либо загубить её, несмотря на все ваши сертификаты по менеджменту. Речь в этой книге идёт о тонкостях общения, личной ответственности, страхе потерять контроль и не только.

Это можно сравнить с кулинарным искусством. Все рецепты сейчас легкодоступны, и вы можете попробовать приготовить любое блюдо. К примеру, если вы захотели испечь торт, вы ищете рецепт в Интернете и с энтузиазмом приступаете к делу. Вы берёте все ингредиенты, самые лучшие продукты, делаете всё, как в рецепте указано. Но, несмотря на то, что вы сделали всё, как описано в рецепте, случается, что торт ваш не удался. И крем какой-то не такой, и с коржами что-то не так. Всякий опытный кулинар знает, что, помимо знания, какие продукты использовать и в каком количестве, надо знать и чувствовать некоторые тонкости, что до-

стигается только опытом. Обычно в торте самое сложное – это приготовить крем, особенно если это крем со взбитыми сливками. Я, например, не знала, что когда вы взбиваете сливки в крем, есть едва уловимый момент, когда вы понимаете, что крем готов, пора заканчивать его взбивать, потому что ещё несколько секунд, и вы можете его «перебить» его, и он «упадёт». Новички этого не знают. Об этом не пишут в рецептах, а даже если и напишут, то только опыт и ваши собственные ощущения смогут помочь разглядеть этот момент между «ещё не..» и «уже всё». Вначале вы строго следуете рецепту, потом начинаете улавливать, что есть нюансы, прислушиваетесь к ситуации, начинаете чувствовать и только потом вы печёте торты виртуозно, получая от процесса истинное удовольствие. Вы даёте волю своим творческим порывам и делаете это с особой любовью. И тогда ваше произведение получает самую высокую оценку у публики!

Так и с управлением. Есть масса книг по тому, что нужно знать и уметь при управлении проектами, но это лишь пропорции и ингредиенты. Без них ваше блюдо не получится, но важно уметь применять эти знания с умом, если вы хотите, чтобы ваша карьера двигалась вверх. Кроме того, существуют небольшие, но значительные составляющие, которые словно масло, которое смазывает все детали для работы механизма. Мало кто говорит о таких важных вещах, как, например, умение брать ответственность на себя за все обстоятельства в работе, равно как и за все профессиональные

отношения, которые у вас складываются. Есть много книг по тому, как успевать больше и быть более эффективным, но мало кто говорит о важности заботиться о своей работоспособности и о себе. Вы прочитаете о стратегиях управления в книгах, но вряд ли найдёте упоминание о том, что важно тренировать свою уверенность и ценить свою уникальность. Немногие понимают, что знание об управлении и даже умелое применение этих знаний не поможет вам сделать карьеру, если вы не умеете эффективно общаться с коллегами и партнёрами по работе. И напротив, умение общаться на работе обеспечит карьерный рост, даже если вы пока не мастер в планировании. Открытость новым задачам будет поддерживать интерес к тому, что вы делаете, и откроет новые возможности. Эта книга о тех тонкостях и нюансах, о которых не пишут в рецептах. Некоторые схватывают эти нюансы сразу, другим же необходимо пройти определённый путь, чтобы понять, как успешно строить свою карьеру.

Моя карьера менеджера началась довольно неожиданно. В то время я работала старшим преподавателем и руководителем подготовительных курсов в иностранном университете в Ташкенте. Мне нравилась работа, которая заключалась в организации рабочего процесса преподавателей, работающих на вечерних курсах по английскому языку. Приходить на работу к трём часам дня и заканчивать её в восемь вечера было несколько необычно, но мне такой распорядок был по душе. Когда выдавалось время между составле-

нием расписания для коллег, подготовкой учебников и материалов для занятий для учителей, я с готовностью выслушивала просьбы и пожелания своих коллег. Перед занятиями они просили решить вопросы, связанные с техникой, учебными классами и другими важными для учебного процесса мелочами. Ко мне порой приходили родители, чтобы навести справки про своё чадо, реже – сами ученики с родителями о занятиях. Ещё я вела то одну, то две группы, обучая тех, кто готовился поступать в этот вуз. Параллельно я работала в нескольких проектах, связанных с образованием в области английского языка, в качестве тренера и разработчика материалов для повышения квалификации преподавателей. Эта работа была творческой и увлекательной. Она включала и роскошь общения с высококлассными профессионалами, и обучение, что мне всегда нравилось, и давала полное удовлетворение от проделанной работы, потому что нашими «клиентами» были учителя – совершенно неизбалованный и очень благодарный народ. Учителя с большой благодарностью принимали наши тренинги, отвечали дружелюбием, добротой на наше желание делиться своим опытом с коллегами. Практически после каждого тренинга мы были окружены вниманием и получали колоссальное удовлетворение от своей работы. Я до сих пор вспоминаю это время с особой теплотой.

В один такой прекрасный день, когда я готовилась к своему занятию, мне позвонили из организации, нанимавшей ме-

ня в качестве эксперта и тренера, предложили прийти на собеседование на вакансию регионального менеджера проекта по английскому языку. Надо сказать, что я не струсилась в тот момент и приняла вызов. Моя интуиция подсказывала, что необходимо сказать «да» такому повороту судьбы. Я заполнила форму заявки, как того требовали условия, и через несколько дней уже пришла на интервью. Помню, как сидела на собеседовании и отвечала на различные вопросы. Я часто бывала в том офисе и раньше и иногда в приоткрытую дверь могла рассмотреть, что находится внутри святая святых – офисе самого директора. Я вела себя уверенно, хоть и немного нервничала. Во всяком случае, была относительно спокойна, потому что не искала эту работу, а пришла попробовать свои силы, раз уж позвали, и в этом было моё преимущество. Я дала этому шанс и воспользовалась выпавшей возможностью. Но, будучи ответственным человеком, я подготовилась: тщательно заполнила заявку на работу, расписав все свои ответы, подробно описав свой профессиональный опыт до настоящего момента. На все вопросы я отвечала спокойно, со знанием дела и по лицам начальства понимала, что всё говорю правильно. Вопросы были разные, но с опытом я уяснила для себя самое главное: если ты знаешь свою работу, то ты ответишь на все главные вопросы. А позже уяснила для себя ещё кое-что. Любое руководство ищет для себя ответственного и надёжного сотрудника, на которого можно будет положиться в различных ситуациях, доверить ему его

сферу ответственности и быть спокойным за то, что работа будет сделана в срок и качественно. У начальства свои задачи, поэтому им некогда отвлекаться на то, чтобы заниматься делами своих подчинённых или отвечать за их недочёты. У вас может быть недостаточно опыта или даже не быть его совсем, но, если вы человек ответственный, вы быстро научитесь и наберёте нужную высоту, чтобы продемонстрировать свой профессионализм. Именно этого и ищет в сотрудниках работодатель в большинстве случаев. Возможно, тот факт, что по природе своей я ответственный человек, тоже сыграл свою роль.

Я ответила на все вопросы, полагаясь на свой опыт и знания, и меня взяли. Сейчас, вспоминая то собеседование, я могу сказать, что само Небо вело меня тогда, потому что я не искала работу на тот момент, хотя и начала задумываться об этом. Я даже не знала о той вакансии, пока мне не позвонили и не пригласили на собеседование. Возможно, поэтому была уравновешена и уверена в себе, что тоже мне помогло. И ещё я чувствовала, что когда вам на голову сваливается интересная возможность, надо сказать ей «да», а дальше уже разберётесь.

Так началась моя карьера менеджера. Прошу вас заметить, не просто менеджера проектов по английскому языку, а регионального менеджера, что подразумевало управление проектом, а точнее было бы сказать, проектами в семи странах. Для меня это было испытанием и хорошей школой.

Эта книга о моём бесценном опыте работы менеджером в крупной международной некоммерческой организации. Она является отражением моих уроков и моего опыта, построена исключительно на субъективной оценке и поэтому не претендует на учебное пособие или научный труд, но я буду рада, если мои знания и уроки, которые я извлекла из своего опыта, вам пригодятся, особенно если вы только в начале своей карьеры.

# Глава первая.

## Не проси о помощи

*Кто просит робко, напросится на отказ.  
Сенека*

За восемь лет работы менеджером у меня были разные дни – как лёгкие, так и не очень. Моим первым испытанием была организация региональной встречи координаторов и участников проекта в Алма-Ате. Надо отметить, преподавательская деятельность совсем не готовит к управлению бюджетами, организации логистики для международного мероприятия и разработки проектов. Тем не менее, я была готова учиться и занялась планированием и организацией первой региональной встречи, находясь в Ташкенте. На тот момент у меня не было помощника, которому можно было поручить вопросы, связанные с визами, билетами, отелем и всеми остальными важными организационными вопросами, поэтому всем занималась я сама. Добавьте к этому разработку программы мероприятий, контракты для консультантов, подбор проектной команды, переписку с местными министерствами и ведомствами, многочисленные внутренние согласования проекта и самого мероприятия. Пикантная особенность всего этого ещё и в том, что многое нужно было организовать не в Ташкенте, а в Алма-Ате – городе, в ко-

тором я ни разу до этого не была, и где у меня не было ни одной знакомой души на тот момент. На мероприятие пригласили около сорока человек из шести стран, что требовало организации соответствующей логистики. Несмотря на то что у нас имелся офис и в Казахстане, я была новым человеком в организации, которого пока никто не знал, и поэтому любые просьбы помочь не вызывали большого энтузиазма. Позже я поближе познакомлюсь с коллегой из алма-атинского офиса, которая будет для меня настоящим благословением в организационных моментах мероприятия. Она помогла выбрать для встречи отель, ресторан для приветственного ужина и организовать встречу и проводы гостей, что мне реально помогло. Сейчас я смогла бы организовать встречу в любом городе, где есть для этого условия, даже в абсолютно незнакомом. Тогда у меня не было такого опыта.

Моей ошибкой было то, что я не настояла на том, чтобы мне выделили ассистента. Для должности регионального менеджера это не прихоть, а необходимость. Тогда я даже предположить не могла, что такое вообще возможно – иметь помощника для работы. Я работала на износ и хорошо помню, что после того как мероприятие закончилось, я зашла в номер, села на кровать и не могла удержать слёз, которые текли сами по себе, и я не могла это контролировать. Я просидела так довольно долго, не в силах встать. Так из меня выходили стресс и колоссальная усталость. Я разрывалась между планом проекта, программой мероприятия, встреча-

ми с консультантами, знакомством с командой и организацией логистики, отнимавшей много времени. Теперь я понимаю, что мудрым решением было бы поднять с начальником вопрос о помощнике. Но тогда, работая в организации без году неделю, я не смела об этом просить. Однажды я обмолвилась об этом, но мне дали понять, что все и так слишком заняты своими обязанностями, и возможности выделить для меня человека не было.

Часто мы стесняемся просить о помощи, так как считаем подобное проявлением слабости. Мы боимся показаться некомпетентными. По мнению Ольги Сопот, психолога и ведущего специалиста в области разрешения конфликтов, многие думают, что если они не справляются с обязанностями самостоятельно, то они – плохие сотрудники. Но гораздо чаще бывает совсем наоборот. Именно хорошие работники стараются сделать больше, тем самым выходя за собственные рамки. Страхи присущи всем. Страх потерять лицо перед начальством или коллегами блокирует естественную реакцию тела и мозга на перегруз – попросить о помощи. Тогда я работала шесть дней в неделю по десять часов, несмотря на то, что мой трудовой контракт подразумевал пять рабочих дней и 8-часовой рабочий день. Передо мной стояла задача управлять большим региональным проектом, я старалась изо всех сил выполнять работу на уровне, но не хватало рук и храбрости признаться в том, что мне тяжело.

Мы не умеем говорить «нет», когда нас просят сделать то,

это и ещё вот это. У нас не хватает смелости отказать начальству, даже если мы зашиваемся по самые уши. А всего-то требуется сделать шаг в сторону, оценить объём работы, который у нас есть, и честно признаться себе же самому, сможете ли вы справиться с этим объёмом самостоятельно или нет. Если вы оказались в подобной ситуации – требуйте, настаивайте и, ради бога, обсудите объём работы с руководителем, аргументировав требования. Иначе может пострадать качество работы, а этого не хотите ни вы, ни ваше руководство.

Чтобы получить положительный ответ от начальника, не стоит приходить к нему с проблемой, иначе он не будет вас слушать. У него и так много проблем без вас. Это только вызовет раздражение. Вместо этого лучше описать ситуацию и предложить решение проблемы, а также выгоды идеи для компании и непосредственно для начальника. Тогда вы привлечёте внимание, и он будет вас слушать. Будьте кратки и помните, что начальник оценивает информацию с точки зрения того, что ему это даст и в чём суть вашей просьбы. Пожалуйста, подготовьтесь. Все профессиональные переговорщики и специалисты, которые профессионально занимаются продажами, что включает ежедневные разговоры с клиентами и потенциальными покупателями, имеют заготовленный текст и перечень возможных вопросов и возражений. Поэтому, прежде чем идти с предложением к начальству, стоит подготовить текст речи, аргументы, продумать

возможные возражения. Так шансов получить положительный ответ будет больше.

Однако умение убеждать и вести переговоры – необходимый навык при общении не только с начальством. Он пригодится в любой ситуации. Так как я управляла региональным проектом, в мои обязанности входила координация данного проекта в различных странах. Одной из таких стран был Непал. Координатором в этой стране был Рикардо, седовластый человек, имевший сильную позицию по многим вопросам, страстно болевший за работу и за молодых людей, проживающих в Непале. Несмотря на то, что судьба молодёжи была мне тоже небезразлична, я делала ставку на более опытных преподавателей в проекте, своим опытом внушавших доверие коллегам. В любой сфере мы склонны скептически относиться к молодым специалистам, которые в профессии без году неделю, и уже пытаются нас чему-то научить. Даже если они и правы, профессиональное и человеческое эго учителя с двадцатилетним стажем, как правило, протестует и отказывается воспринимать любую информацию, какой бы ценной она ни была, будь это Непал, Караганда, Ташкент или Бишкек. Мой коллега в Непале имел свою точку зрения и не хотел соглашаться с принятой стратегией проекта – набирать в команду преподавателей с опытом, чтобы потом они могли стать наставниками и тренерами для коллег. Я никак не ожидала такого противостояния. Мне казалось очевидным, что в команду тренеров и наставников лучше брать

преподавателей с опытом. Рикардо остался при своём мнении и слушать ничего не хотел, какие бы доводы ни приводили я или консультанты проекта. Это были неожиданные переговоры, потому что ни я, ни консультанты не ожидали такого сопротивления. Если бы я подготовилась тщательно к нашему разговору, имела в кармане ряд сильных аргументов, думаю, я смогла бы его переубедить. А тогда Непал был единственной страной, которая набрала в команду вчерашних выпускников. Но они были полны энтузиазма и с готовностью пересекали гималайские окрестности, добираясь до отдалённых сельских школ, чтобы провести там семинар для учителей. Понятное дело, что сельский учитель, которому пешком добираться до ближайшего города по тропам, пересекая горные речки, преодолевая то спуски, то подъёмы, не часто тратит два-три дня, чтобы прийти на тренинг в ближайший город. Некоторые учителя вообще ни разу не были на семинарах повышения квалификации много лет, именно потому, что жили и работали в отдалённых районах. А ребятам было интересно, и они ходили, пересекали вброд босиком горные речки, добирались до отдалённых селений и несли в массы инновационные методы обучения. Само осознание того, что где-то в далёких Гималаях мы помогаем учителям стать сильнее и увереннее, вдохновляло! Впрочем, как только финансирование проекта закончилось, большинство молодых людей ушли из проекта. Я была права насчёт молодых преподавателей, но не смогла тогда убедить Рикар-

до в том, что могла предвидеть. Тогда я выучила очередной урок: для того чтобы чувствовать себя уверенно на переговорах и значительно увеличить шансы на успешный исход, необходимо сделать домашнее задание – подготовить свои аргументы и ответы на любые возражения.

Моя первая региональная встреча по проекту прошла хорошо, несмотря на то, что у меня совсем не было опыта в проведении таких мероприятий. Моя команда, консультанты, участники встречи и начальник выразили мне признательность. Моё стремление к перфекционизму, настойчивость и трудолюбие помогли. Находясь в стрессе и будучи чрезвычайно уставшей, я не смогла насладиться тем опытом и взять от встречи по максимуму, а при правильном распределении нагрузки это было вполне возможно.

### **Полезно знать**

Настойчивость – важная составляющая успеха, благодаря которой вы не отступаете от своей цели из-за возникающих препятствий в виде разногласий с партнёрами или начальством, отказа выполнять обещанное поставщиками, да мало ли чего ещё. Путь к цели не бывает идеально гладким, и иногда он тренирует наше умение отстаивать свой путь и настаивать на своём. Однако и настаивать надо уметь. Недостаточно просто занять непоколебимую позицию, что бы ни происходило. Такое поведение, наоборот, может вызвать противоположную реакцию, потому что давле-

ние обычно вызывает сопротивление. Если вам необходимо донести до другого человека свою просьбу или убедить его в чём-то, стоит продумать, как это преподнести правильно.

Следующие *несколько советов* я уяснила для себя из курсов для менеджеров и статьи Сопот О. П. *о том, как просить начальника*:

- Будьте спокойны и уверены. Проблемы бывают абсолютно у всех людей, и в вашей просьбе нет ничего необычного.
- Выберите подходящее время. Не следует заводить разговор в начале рабочего дня или за несколько минут до его окончания.
- У вашего собеседника тоже бывает хорошее и плохое настроение, поэтому постарайтесь уловить его настрой.
- Перед тем как начинать, решите, чего вы хотите. Продумайте слова и фразы, которые вам понадобятся. Подготовьтесь.
- Говорите чётко и ясно, спокойно. Аргументируйте идею/просьбу.
- Не позволяйте увести себя в сторону от главной темы разговора. Если ваш начальник переводит тему, вежливо верните его к теме встречи.
- Слушайте.
- Если ваша просьба касается работы, то перед тем как подойти к начальнику, дайте себе четкую установку, что вы просите не для себя, а во благо компании. Тогда будет проще

просить начальника о помощи.

- Стремитесь к обоюдно выигрышному результату.

\*\*\*

Перед Натальей стояла задача подготовить текст меморандума для подписания, который служил общей договорённостью о сотрудничестве между национальной радиоккомпанией и организацией, в которой Наталья работала менеджером. Документ предусматривал возможность создания совместных теле- и радиопроектов, а также ряд других интересных перспектив. Над текстом меморандума трудились юристы с обеих сторон, и документ эволюционировал пропорционально затраченному на него времени. Нетерпение нарастало и через месяц достигло своего апогея, когда коллега с телерадиоккомпанияи на вопрос Натальи о том, как продвигается работа над документом, в очередной раз ответил: «Работаем, Наталья, юристы смотрят». Наталья настаивала, но через неделю ответ был тот же, и через две недели, пока она не потребовала объяснений. Наконец её коллега сдался и уступил. Он рассказал, что камнем преткновения стал один пункт в контракте, который юристы никак не соглашались включать в текст, а коллега в силу своей чрезмерной дипломатичности не хотел в этом признаваться, чтобы не расстраивать своих партнёров и договаривался со своими юристами, как мог. Ситуация могла тянуться ещё очень долго, если бы Наталья не настояла на открытом разговоре.

И, как оказалось, дело не стоило и выеденного яйца, потому что юристы со стороны организации Натальи на этом пункте не настаивали. Вскоре благодаря настойчивости менеджера меморандум был подписан.

## **Выводы**

- Настаивайте на помощи, если она вам нужна. Выиграв эту маленькую победу, вы сможете победить в финальной игре.
- Готовьтесь к любому важному разговору.
- Соблюдайте свои границы – научитесь говорить «нет».

***Секретные ингредиенты: настойчивость, подготовка.***

## Практическое задание

*В зависимости от того, над чем вы работаете, выберите упражнение А или Б.*

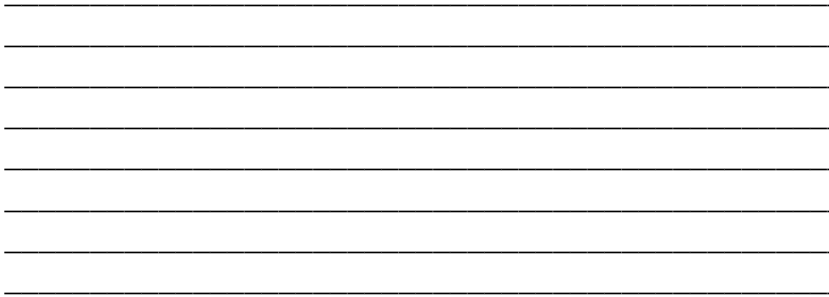
***А.** Попробуйте пять раз сказать «нет» на просьбы от ваших коллег на этой неделе. Будьте вежливы, но непреклонны. Предложите альтернативное решение, если можете. Замечайте, как отказывают другие коллеги. Запишите, как у вас получилось отказывать на этой неделе и что вы при этом чувствовали. Осознание своих чувств поможет вам оценить, насколько легко или трудно вам было отказывать. Если трудно, то, возможно, вы захотите повторить упражнение снова и снова, пока для вас не станет естественным в первую очередь заботиться о своих интересах и говорить «нет», когда дополнительные задания отрицательно сказываются на вашей собственной работе.*

***Б.** Если вы давно думали о том, чтобы попросить о чём-то своего начальника, то сейчас самое подходящее время. Чётко сформулируйте свою просьбу. Подготовьтесь к разговору по пунктам, предложенным в первой главе, и поговорите с начальником. Запишите, как прошла беседа и что вы при этом чувствовали.*

---

---

---



# Глава вторая. Игнорируй правила других игроков – пусть они подстраиваются под тебя

*Если вы разговариваете с человеком на языке,  
который он понимает, вы обращаетесь к его  
разуму.*

*Если вы разговариваете с ним на его языке,  
вы обращаетесь к его сердцу.*

*Нельсон Мандела*

Следующий урок, который я выучила для себя, работая с министерством, – это принятие. Вы можете работать с партнёрскими организациями, очень сильно различающимися по типу организации и корпоративной культуре. Мой пример – работа некоммерческой организации с министерствами. В некоммерческих организациях стараются упростить бумажные процедуры, чтобы от принятия решений до реализации проекта временной отрезок был небольшой. В государственных же структурах принятие решения требует времени, порой от трех недель и дольше. Такова природа государственных учреждений: до того, как на вашу просьбу ответят, свою визу должны поставить несколько человек, а это занимает время. Поэтому, работая с такими структурами, необходимо планировать время на рассмотрение ваших

предложений с учётом работы данной организации. Некоторые организации требуют предоставлять письменно любую коммуникацию, по крайней мере, за три недели до указанной даты мероприятия. Это может упростить или усложнить вашу жизнь, но уж точно научит вас планировать заблаговременно. Такие требования научат планировать мероприятия, визиты консультантов, а также свой финансовый год заблаговременно.

Некоторые организации могут быть более гибкими в принятии решений, но их финансовый год может отличаться от вашего финансового года. В нашей организации, например, финансовый год начинался 1 апреля, а у наших партнёров – 1 января. Это особенно важно учитывать, если вы планируете совместный проект или надеетесь на его финансирование партнёрской компанией. Большинство бюджетных организаций планируют проекты и расходы за год вперёд, поэтому у вас будет гораздо больше шансов получить поддержку проектов с их стороны, если вы всё спланируете заранее и предоставите им свои гениальные идеи заблаговременно. Бывают, конечно, и исключения, такие как необходимость потратить деньги в конце года. Это больше свойственно бюджетным организациям, преимущественно планирующим потратить бюджеты к концу финансового года. И часто бывает так, что в конце года перед такими организациями стоит задача истратить оставшиеся средства, поэтому лучше всего быть хорошо информированным и пользоваться этими

возможностями. Всегда имейте козырь в рукаве – отличную идею, которую можно реализовать на чьи-то деньги. Предоставив проектное предложение в нужный момент, вы можете и партнёрской организации помочь потратить оставшиеся средства, и сами получить необходимое финансирование для идеи в конце финансового года.

Знание устоев партнёрской организации – это вопрос подготовки. Заблаговременное планирование в соответствии с приоритетами и сроками партнёра, способность учесть и рассчитать потенциальные возможности для сотрудничества – всё это тоже вопрос подготовки: сбора и анализа информации. Важно быть готовым к тому моменту, когда у вас появляется шанс.

Ещё один важный фактор – коммуникация. Многие государственные организации до сих пор преимущественно ведут дела посредством письменной переписки: письма в больших конвертах, письменные отчёты, письменно изложенные просьбы и так далее. Если вы работаете с такими организациями, владение эпистолярным жанром вам пригодится. Просите о встрече – вот вам письмо и заранее. Планируете проект – ещё письмо. Хотите поблагодарить партнёра за содействие – и снова письмо.

Когда я только начинала работать с госучреждениями, я отсылала им электронные письма и факсы и недоумевала, почему коммуникация работает с большими перебоями, пока в один прекрасный день мой партнёр не объяснил, что

серьёзно они рассматривают только официальную переписку, то есть письма в конвертах, а остальное считают просто информацией к сведению. Все электронные письма, которые я им отсылала, не имели никакой официальной силы, несмотря на то, что на них отвечали. Надо сказать, что в моей организации вся переписка осуществлялась по электронной почте, а вот в министерстве считались только с письмами на официальных бланках и в больших конвертах. Вскоре после этого откровения моя переписка стала гораздо эффективней, потому что я начала пользоваться большими конвертами. Так уж устроена государственная структура: хотите, чтобы вас понимали – говорите с ними на их языке.

Отчётность – часть любой структуры или организации. Ваш партнёр также ведёт свою отчётность перед начальством или партнёрами/акционерами. Поэтому, делая общее дело, вам придётся считаться и с этим, то есть помогать своей партнёрской организации с отчётами о совместной деятельности. Иногда их требования к отчётности могут отличаться от ваших, и к этому надо относиться с пониманием, ведь вы в одной лодке и гребёте в одном направлении.

Когда проект ещё набирал свои обороты, и мы вкладывали в обучение своих команд, было решено, что тренинг по наставничеству будет идеально склеивать все остальные компоненты и позволит нам сделать влияние проекта устойчивым. Я старалась изо всех сил продумать систему, благодаря которой инвестиции в проект дадут результаты и бу-

дут продолжать давать свои плоды и после окончания проекта. Хотелось придумать и внедрить такие механизмы, которые бы продолжали крутить маховик и после того, как кончится финансирование, словно дерево, крона которого с годами становится только больше и даёт всё больше тени. Со временем деревья начинают находить влагу в земле и не требуют особого ухода, если в почве есть вода. Так вот, я считала, наставничество будет именно таким механизмом, который позволит нашим участникам внедрять изменения в жизнь после тренингов и дальше, когда мы закончим проводить мероприятия. Мы решили организовать тренинг по наставничеству в Непале, куда пригласили самых сильных участников программы, моих в том числе. Сроки поджимали, поэтому я нервничала, но билеты уже были куплены, отель заказан, программа утверждена, с тренерами подписаны контракты, меню и культурная программа согласованы – несколько месяцев подготовки. Я с большим удовольствием и нетерпением ожидала того момента, когда участники сядут со мной в самолёт, и мы полетим в Непал. До вылета оставалась примерно неделя, когда мне вдруг сообщили из министерства, что эту поездку необходимо согласовать. Меня бросило в холодный пот, потому что я предчувствовала неладное в такой просьбе. Проект был согласован, в том числе и список всех мероприятий, но отдельного разрешения на эту поездку у меня не было. Я незамедлительно написала письмо в министерство с просьбой разрешить препода-

вателям участвовать в тренинге, но на письмо ответили отрицательно. За три дня до вылета нам отказали. Более того, всех моих учителей строго настроено отчитали за то, что они не поставили министерство в известность. И хотя для отказа не было оснований, это теперь являлось делом принципа – необходимо заранее согласовывать мероприятие и участие учителей. Все тогда были эмоционально подавлены. На мне лежал груз ответственности за проектную команду, за успех мероприятия, финансовая отчётность и личная ответственность перед каждым из участников команды. Тренинг по наставничеству, конечно же, состоялся, только без моей команды. Одного участника тогда я с собой всё-таки привезла, потому что ей не нужно было разрешение, но уроки из того происшествия я извлекла. Во-первых, такое произошло из-за моего незнания партнёрской системы, которая требовала письменного согласования любых действий по проекту, особенно поездок за границу. Ввиду работы в постоянном аврале я не уделила достаточно времени для того, чтобы выяснить все бюрократические процедуры – не достаточно тщательно подготовилась. Во-вторых, мне нужен был хороший человек в министерстве, который смог бы меня предупредить о таких нюансах заранее, мне нужно было создать отношения настоящего сотрудничества и улучшить своё планирование. В дальнейшем судьба была более благосклонна ко мне, потому что в партнёрской организации пришёл новый человек, открытый к диалогу и совместной работе. С того

момента у меня началась новая эра в отношениях с министерством, и теперь все совместные проекты и мероприятия согласовывались заблаговременно. Тот случай многому меня научил. Сейчас я понимаю, что провалы и ошибки случаются всегда, и самое ценное – это рост, который следует за ними, если ты тщательно анализируешь свой опыт. На самом деле ты не только становишься мудрее и опытнее, ты обретаешь силу и совершенствуешь свои навыки. И, конечно же, уделяешь достаточно внимания подготовке.

### **Полезно знать**

Чтобы сотрудничество с партнёрской организацией было эффективным, выясните:

- Какие способы коммуникации использует ваш партнёр, и какие из них более предпочтительные.
- Кто из персонала будет вашей ключевой фигурой, от которой будет зависеть результативность вашей совместной работы.
- По какому финансовому календарю работает ваша партнёрская организация, когда осуществляет планирование.
- Какие приоритеты и цели у вашей партнёрской организации, есть ли у вас точки соприкосновения.

### **Вывод**

- Говорите с партнёром на его языке.

*Секретный ингредиент: подготовка.*





# Глава третья.

## Работай на износ

*Концентрируйтесь на том, чтобы быть продуктивным, а не занятым.*

*Тимоти Феррис*

Как вы уже поняли, я работала на износ, все дни и вечера, пытаюсь всё успеть и стараюсь сделать работу на «отлично». Чаще всего у меня получалось, но было и наоборот. Напомню, что приходилось делать работу за троих – обязанности регионального менеджера, координатора проекта в стране и обязанности помощника. Поймите правильно – я чрезвычайно благодарна судьбе за обстоятельства и за весь опыт, который у меня есть. Теперь я знаю, что могу работать и управлять проектами дистанционно, строить отношения с министерствами и прочими аналогичными ведомствами, подбирать команду. У меня есть опыт организации различных мероприятий, и я совершенно точно могу работать в стрессовых условиях, например, вести несколько проектов одновременно! Это большая школа, научившая меня многому. Из учебников такое не узнаешь – это опыт.

Всё же я могла избежать некоторых ошибок, если бы уделяла больше времени отдыху. Будет справедливо отметить, что та организация, в которой я работала, пропагандировала

здоровое отношение к труду и баланс между работой и личной жизнью (work and life balance). В то же самое время каждый второй сотрудник этой организации работает сверх нормы, под большим стрессом и часто без выходных. Хотя я знала и тех, кто каким-то образом умудрялся скучать на рабочем месте и развлекать себя общением в Фейсбуке, Одноклассниках и других весьма «полезных» для работы сайтах. У меня же для этого не было ни секунды. Причиной моей нагрузки был мой перфекционизм, трудоголизм и отсутствие тех, кому можно было делегировать часть своей работы.

Трудоголизм, как и любую болезнь, бывает непросто определить самому. Тут возможны два варианта – либо вы осознаёте проблему, когда уже находитесь в критическом положении, когда у вас обнаруживаются серьёзные проблемы со здоровьем или отношениями в результате чрезмерной нагрузки на работе, либо вам на проблему трудоголизма указывает кто-то из вашего близкого окружения. Как говорит в своей книге «Путь Художника» Джулия Кэмерон, есть огромная разница между энергичной работой, устремляющей вас к заветной цели, и трудоголизмом. Эта разница кроется не столько во времени, сколько в его эмоциональном наполнении. Трудоголизм похож на беговую дорожку. Мы зависимы, и нам это не нравится. Для трудоголика работа – синоним значимости, поэтому так сложно решиться её сократить.

Несмотря на то, что в моей организации энергично про-

двигали баланс работы и личной жизни, я заметила, что только внутреннее решение жить полной насыщенной жизнью, в которой присутствует не только работа, но и встречи с друзьями, спорт, увлечения, общение, путешествия и многое другое, даст вам возможность достичь гармонии между профессиональной и личной жизнью или, во всяком случае, приблизиться к ней. Теперь я понимаю, что никакая корпоративная политика не поможет вам наладить здоровое соотношение работы и свободного времени, если вы склонны к трудоголизму, хотя сокращение трудового дня, как делают в некоторых странах, которое находится в компетенции работодателя, вполне возможно.

Я была самым настоящим трудоголиком и работала бы, наверное, по воскресеньям, но в то время наш офис был закрыт по воскресеньям, и у сотрудников ещё не было рабочих ноутбуков и роуминга – системы, позволяющей работать удаленно, поэтому я трудилась шесть дней в неделю, а не семь. Спустя примерно три года такого марафона я поняла, что, не выделяя себе достаточно времени на отдых и переключение с работы на что-то кардинально другое, моё тело и мозг не успевали восстанавливаться. Это приводило к переутомлению на работе, что, в свою очередь, сказывалось на качестве труда. Я, так страстно отдававшая себя работе, перестала получать удовольствие от того, что делала. Переутомляемость рано или поздно истощает ваш запас энергии, и вы начинаете уставать, делать ошибки, про-

пускать дедлайны, живя в постоянном стрессе. Постепенно негативных эмоций становится всё больше, а это, наверно, самое неприятное, что может случиться. Ведь если вы не любите свою работу, ваш труд может превратиться в настоящую каторгу.

Я была трудоголиком, и в моей жизни не было времени ни на что, кроме работы. Но я вовремя остановилась. Мне помогло и моё окружение. Подруга, которая иногда вытаскивала меня на кофе посреди рабочего дня, что было для меня равносильно побегу из Шоушенка, потому что для меня было подвигом отлучиться от работы даже на 15 минут, также вытягивала на обеды подальше от моего офиса. Своим здоровым отношением к жизни она прививала правильное отношение к труду и отдыху, за что я ей очень благодарна. Именно она познакомила меня с теннисом. Постепенно я стала брать уроки, и мне было необходимо «лететь» на тренировку к 18.00 два раза в неделю. Это помогало мне не засиживаться на работе допоздна и служило отличным стимулом доделывать дела до конца рабочего дня. Конечно, не все, но я старалась, как могла, потому что в шесть вечера у меня начиналась тренировка. Так я восстановила своё хорошее самочувствие и продолжала любить то, чем я занималась. Благодаря физическим нагрузкам, тренировкам на свежем воздухе и тотальному переключению внимания на тренировку удара и внимательность я прекрасно восстанавливалась после работы и на следующий день была полна энергии. Я жда-

ла тренировок и с радостью стремилась на корты после работы. Теннис, как и любой спорт, мне давал намного больше, чем физическое развитие. Это развитие новых связей в мозгу, его большая пластичность и, как результат, хорошая работоспособность. А ещё на корте вы вдруг понимаете суть вещей, которую можно отнести не только к спорту, но и применить к жизни в целом, и к работе тоже. Во мне что-то изменилось – мой мир стал намного шире и интересней. Именно после того, как у меня внутри произошла смена ценностей и пересмотр отношения к себе и к работе, мне дали ассистента. У меня началась золотая пора.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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