

# Содержание

<b>Предисловие</b> .....	5
<b>Общие принципы работы</b> .....	9
Первый принцип .....	10
Второй принцип .....	10
Третий принцип .....	13
Четвертый принцип .....	15
Пятый принцип .....	17
Шестой принцип .....	20
Седьмой принцип .....	22
Восьмой принцип .....	23
<b>Как «влиять» на руководителя</b> .....	25
<b>Как пробить «броню» аппарата</b> .....	29
О телефонных звонках .....	35
<b>График руководителя</b> .....	45
<b>Ваш собственный тайминг</b> .....	49
<b>Организация мероприятий</b> .....	55
Как распознать «разводки» .....	62
<b>Организация визитов</b> .....	65

<b>Работа со СМИ и на публике</b> .....	83
Что нужно учесть при подготовке пресс-конференции.....	94
Что нужно учесть при подготовке телесъемки .....	96
Что нужно учесть при подготовке дебатов.....	99
Как обойти интригу или обман.....	104
<b>Особенности работы в коллективе</b> .....	107
<b>Советы начинающим</b> .....	121
Как готовится поручение .....	122
Как готовятся протоколы.....	125
Как готовить решение руководителя.....	127
<b>Вместо заключения</b> .....	131
<b>Приложение 1</b> .....	135
<b>Приложение 2</b> .....	139
<b>Приложение 3</b> .....	141

# Предисловие

Вы держите в руках книгу, в основу которой положен мой 13-летний опыт сотрудничества с известным политиком, общественным деятелем, писателем Ириной Хакамадой. Мы начали работать вместе в 1997 году в Государственном комитете Российской Федерации по поддержке и развитию малого предпринимательства. В 1998 году, когда в связи с дефолтом правительство В. С. Черномырдина было отправлено в отставку, комитет расформировали. Ирина вновь включилась в политическую деятельность и приняла участие в создании партии «Союз правых сил». Партия победила на выборах в Государственную думу III созыва, и Ирина стала заместителем председателя Госдумы, а мне досталось руководство ее секретариатом. В 2004 году Ирина выставила свою кандидатуру на выборы президента России, а после них создавала новую, свою демократическую партию и общественный фонд «Наш выбор», который занимался сбором экспертной информации и подготовкой предложений по социальным вопросам для реализации их в нашей стране. Я же с 2004 года стал еще и пресс-секретарем Ирины.

В 2008 году она объявила о полном прекращении политической деятельности. К тому времени Ирина уже активно проводила авторские мастер-классы в России, странах СНГ и Балтии по приглашению тренинговых компаний, рекламных и концертных агентств. С тех пор я занимаюсь организацией и координацией ее выступлений, являясь директором этих программ.

Весь этот обширный опыт подталкивал меня к написанию книги. По моему замыслу она должна была стать учебником для начинающих помощников, секретарей, референтов. С другой стороны, мне не хотелось, чтобы книга превратилась в сборник занудных инструкций. Поэтому здесь вы не найдете правил написания пресс-релиза или встречи посетителя в приемной. Зато вы познакомитесь с инструкциями на случай нестандартных ситуаций и примерами, на которых я учился.

Эта книга для тех, кто решил стать профессиональным помощником руководителя и нуждается в эффективном обучении: здесь он получит разнообразную и нужную информацию, в том числе о распространенных ошибках, которых следует избегать, узнает о том, что значит обладать деловой хваткой, быстро схватывать информацию, быстро ее перерабатывать и как находить нетривиальное решение.

Это книга для тех, кто уже является профессиональным помощником или ассистентом руководителя, кто имеет богатый и значимый

опыт, но стремится к расширению своих горизонтов и изучению опыта коллег. Если некоторые положения этой книги покажутся вам спорными – давайте поспорим!

Это книга и для тех, кто является не персональным помощником, а менеджером, прессекретарем и просто секретарем любой компании: прочитав ее, вы легко проведете параллели со своей деятельностью и сможете применить предлагаемые мной инструменты, чтобы улучшить качество вашей работы, добиться успехов в переговорах, создать комфортные отношения в коллективе.

Наконец, это книга и для уважаемых руководителей: она послужит вам практическим пособием по организации деятельности своего аппарата. Кроме того, она поможет лучше понять мотивацию людей, работающих с вами. Вы узнаете, с чем им приходится сталкиваться и справляться и какой ценой.

Итак, поехали!



## Общие принципы работы

Вспомните свой первый рабочий день на новом месте. С чего начать? За что взяться? Кто тут что делает? Как пробраться к начальству? О чем доложить? Как не помешать? Как, в конце концов, быстро стать эффективным и полезным? Эти вопросы возникают в голове один за другим. Должно пройти некоторое время, прежде чем станет более-менее понятно, что нужно руководителю, причем что нужно стратегически и что — в данный момент. И при этом вам каждую минуту придется решать, как поступить, и активно вмешиваться в процесс или пассивно контролировать его. Главное, чтобы был результат — нужный руководителю, нужный вам, в общем — правильный результат.

В свое время мне дали совет, которым я часто пользуюсь на работе и не только. Вспомните: когда садишься в самолет, бортпроводники объясняют правила пользования кислородными масками в случае разгерметизации салона (сначала нужно надеть маску на себя, а потом — на ребенка). Так вот, если вы мучаетесь вопросами, делать или не делать, что делать, как делать, —

совет такой: исходите из того, что вам необходимо прежде всего обеспечить комфорт руководителю. Комфорт не буквальном смысле, а в более широком: в смысле полноценной подготовки любого мероприятия, обеспечения всех нужных материалов к нему, просчета всевозможных вариантов развития событий. И у вас автоматически выстроится путь — как действовать.

## Первый принцип

**Руководителю комфортно, если вам комфортно. Если вам некомфортно — действуйте.**

## Второй принцип

**Находитесь в режиме онлайн 24 часа в сутки.** Конечно, все 24 часа работать не требуется, но очень важно, чтобы вы были морально к этому готовы. В крайнем случае представьте, что вы живете дома у своего руководителя и постоянно ухаживаете за ним. Только не переусердствуйте в фантазиях!

У вас всегда должен быть включен мобильный телефон. На случай, если вы не сможете взять трубку, должна стоять переадресация



на ваш автоответчик или офис и на автоответчике должны быть записаны номера телефонов, куда можно перезвонить, или адрес электронной почты. Меня это однажды спасло. Во время церемонии награждения Премией Муз-ТВ в спорткомплексе «Олимпийский», где было тысяч двадцать народу, я потерял свой мобильник. Он, видимо, вылетел из кармана пиджака в тот момент, когда я выходил из подъезда, чтобы встретить Ирину, и мне пришлось перепрыгнуть через какую-то конструкцию. До ее приезда оставалась одна минута, а телефона нет, водитель дозвониться не может, но главное — не может дозвониться редактор по VIP-гостям, курирующая выход Ирины на сцену. А выход через пять минут. Прямой эфир. Редактор догадалась набрать резервный номер, который был записан на автоответчике, и дозвонилась до моей супруги, которая, моментально осознав все возможные последствия, с перепугу скинула SMS с нужной информацией прямо на мобильный Ирины. Через пару минут Ирина была на сцене.

У вас дома должен быть полный офис: компьютер, Интернет, электронная почта (рабочая, корпоративная — хотя бы в удаленном доступе!), факс, принтер, ксерокс, сканер (удобнее и дешевле три в одном), все актуальные и неактуальные контакты, график. Это главное, что позволяет реализовывать принцип «включенности» круглые сутки. Тогда вы сможете по мере необходимости работать, находясь дома, в комфорт-

ных условиях и таким образом немного разгрузить свой рабочий день. Тем более что сейчас все нужные функции умещаются в маленьком ноутбуке с мобильным Интернетом, который, как известно, можно использовать даже в пробках. Что касается контактов — всю базу телефонов ваш руководитель носить с собой не будет, но связь с кем-то может потребоваться в любой момент. Часто за этим к вам как к помощнику и обращаются в так называемое нерабочее время. Мне рассказывали, как один известный бизнесмен позвонил помощнику в четыре часа утра и попросил сделать что угодно, но разогнать собак, лающих перед его домом. На такой случай рекомендую заранее изучить все, что касается обеспечения личного пространства вашего руководителя, — от домашнего индекса до телефонов коммунальных служб. Просчитайте варианты: как вы доберетесь до руководителя в случае срочного вызова или кто из находящихся в более близком и доступном месте сможет прийти вам на помощь.

Этот принцип не означает, что вы должны работать без сна и отдыха. Не превращайтесь в тупую машину: у вас есть личная жизнь и нужно добиться гармонии между нею и работой, даже если последняя не особенно к этому располагает.

Итак:

1. Мобильный телефон всегда включен.
2. Установлена переадресация звонков.

3. Дома создан полноценный офис.
4. Вы быстро реагируете на электронную почту – и личную, и корпоративную.
5. У вас всегда при себе база контактов либо обеспечен быстрый доступ к ней.

## Третий принцип

**Я называю его «Все включено».** Как правило, при приеме на работу с вами оговаривают, что рабочий день будет ненормированным и что вы можете быть задействованы и ночью, и в выходные. Например, начальник вдруг вызывает вас на бизнес-переговоры – и пропали ваши билеты в театр, купленные месяц назад. Лично я дважды попадал в ситуацию, когда нужно было улететь на работу в Москву прямо со свадьбы друга, будучи при этом его свидетелем. Везло только в одном: уезжать приходилось не прямо из ЗАГСа, а на второй день после регистрации брака.

Но самое запоминающееся – это когда под угрозой празднование Нового года. У меня такой случай был, когда в конце 1999 года Б.Н. Ельцин подал в отставку с поста президента России. В восемь вечера политики еще вовсю делали заявления, я готовил предложения к заявлению Ирины, а потом рассылал его

по информагентствам, которым также было не до встречи Нового года. Едва успел доехать: на улицах и в метро уже никого не было, все сидели по домам.

Еще один случай, более трагический: 11 сентября 2001 года, когда произошли теракты в Америке, я находился на каком-то совещании по очередной попытке объединения демократов. Кто-то из них принес новость: «Началась война», после чего совещание без заминки продолжилось (многие из демократов считали друга сумасшедшими, и, возможно, поэтому на новость никто не обратил внимания). Я рванул в Думу, помощники собрались у телевизора, никто не верил своим глазам. А вечером я был приглашен на день рождения, но, поскольку мне пришлось сидеть на информационных лентах, я отправил своего помощника, чтобы он поздравил моего приятеля вместо меня.

Лучше, если при приеме на работу вы договоритесь с будущим руководителем о том, что ваше месячное вознаграждение не будет зависеть от интенсивности работы. Но если вы хотите, чтобы вас поскорей уволили, — уходите с работы в 18.00, а в пятницу — не позже 16.45, не отвечайте на звонки мобильного телефона и не перезванивайте, тем более в выходные. У нас в штате была сотрудница, которая умело «продала» себя, представив на собеседовании толстенную папку с результатами своей предыдущей работы и даже фотографии с извест-

ными политиками. Но со временем она стала умалчивать о приглашениях прессы на эфиры, если они мешали ее личным планам на вечер.

Повторюсь, что правильнее всего будет:

1. Договориться «на берегу» об оплате вашей работы независимо от ее интенсивности.
2. Когда пункт 1 будет выполнен, беречь нервы и не вести учет своего рабочего времени, а просто работать, жить и получать удовольствие.
3. Когда работы мало, воспринимать это как возможность отдохнуть или как бонус в виде маленького отпуска. Будьте уверены, что ваш руководитель именно так это и воспринимает.
4. В тех случаях, когда приходится выбирать между работой и личной жизнью, если хочется продолжать работать – выбирать работу.

## Четвертый принцип

**Реагировать мгновенно.** В органах власти и в крупных компаниях принято устанавливать сроки рассмотрения документов. Это приводит к тому, что бумага 29 дней лежит в столе, а на 30-й день исполнитель наконец берет ее

в руки. И это в лучшем случае. Затем пишется проект ответа, который еще месяц согласовывается. На переговорах с крупными корпорациями мне так прямо и говорили: «Давайте убедим такой-то пункт договора и напишем вот так-то. Иначе мы это у себя будем месяц согласовывать». В результате министерства становятся «кладбищами», а бизнес превращается в типично «совковый».

В вашем случае это не пройдет. Руководителю нужен человек, реагирующий мгновенно. Не заставляйте его дергать вас вопросами: «Ну что, сделали?», «Ну как там мое поручение? Доложите, что происходит». Вы должны опередить его в этом, быстро выполнив все, что необходимо, учитывая срочность и приоритетность, и доложить о результатах.

А ведь бывает так: вы могли сделать дело сразу, но оставили на потом, решив: «Мелочь, успею!» А потом у вас в доме вдруг вырубается электричество или отключают Интернет за неуплату... И вы не успеваете.

Поэтому:

1. Выполняйте поручение сразу. Не дожидайтесь окончания отведенного времени.
2. Помните о том, что вы — помощник руководителя, а не руководитель — ваш помощник. Сами следите за данными вам поручениями и своевременно докладывайте об их выполнении.

## Пятый принцип

**Вы должны быть равнодушны к тому, что происходит с вашим руководителем.**

Хотя обратная ситуация – полнейшее равнодушие – довольно типична. Вам дается поручение сделать нечто и к определенному сроку. Вы начинаете делать, сталкиваетесь с препятствием, откладываете выполнение, но не сообщаете об этом начальству.

Например, вам поручили сделать шенгенскую визу. Вы готовите документы в посольство, но оказывается, что в справке с места работы начальника указана маленькая зарплата. Вы обращаетесь в бухгалтерию, но бухгалтер отказывается написать в справке большую сумму, потому что его за это «посадят в тюрьму». И вы подаете документы в посольство, не сообщив руководителю о том, что столкнулись с проблемой. Ему отказывают в визе. Вам все равно. Вы не взяли на себя ответственность, а ответить в результате можете своей головой. Но ведь ваша голова никому не нужна! Нужна виза. То есть вы вызываете справедливое раздражение начальства.

Если вы не можете решить вопрос своими силами – найдите того, кто вам поможет. Например, можно представить справку из банка о состоянии счета, и проблема будет решена. Не забывайте, что должность секретаря или помощника – это, помимо всего прочего, сту-

пенька в вашей карьере. Как сейчас принято говорить: «Включайте мозг!»

Главное качество хорошего помощника — *умение креативно мыслить*. Например, вам нужны билеты на самолет и их можно заказать по телефону. А можно подойти к делу творчески — найти и предложить различные варианты. Спросить, какие существуют тарифы, каким можно сделать маршрут, чтобы резко снизить цену, в какие сроки купить билет, чтобы цена не поднялась и бронь не слетела.

Вот пример случая, когда синергетический эффект возник на стыке креатива и чистой случайности. Я долго вынашивал идею о том, что для Ирины было бы очень неплохо поучаствовать в каком-то проекте с Аллой Пугачевой. Это было бы здорово с точки зрения PR да и вообще! Одним словом, очень хотелось это сделать. Я знал, что и Алла Борисовна приглашала Ирину на «Рождественские встречи», но Ирина отказалась петь, так как считала, что не имеет достаточных голосовых данных. И вот в 2005 году Ирина выпустила книгу «Sex в большой политике» — о нравах, царящих в коридорах власти. Отличный материал для Максима Галкина, с «живыми» сценами и с Ельциным, и с Черномырдиным, и с Жириновским. Я предложил подарить эту книгу Алле Борисовне на день рождения. В общем-то без всякой задней мысли, правда! Но все-таки я чувствовал, что будет продолжение, хотя не мог представить какое...



В день рождения Пугачевой, 15 апреля, мы должны были улететь в командировку, поэтому подарок пришлось дарить 14-го. Я приехал к Алле Борисовне, и охрана тут же разболтала, что «Она одна», то есть «делать нечего», и передала подарок и цветы. Ну, раз делать нечего, надеюсь, подарок откроет, подумал я. И забыл про это. А через полгода Ирину пригласили в программу «Субботний вечер с Максимом Галкиным», целый блок в которой был отведен под общение Максима и Ирины на тему вышедшей книги. Получилось 15 минут бесплатной рекламы книги по Первому каналу, в новогодней программе с зашкаливающим рейтингом, в которой участвовали Алла Пугачева и Пьер Ришар!

Подведем итоги:

1. Если вы столкнулись с проблемой, из-за которой никоим образом не можете выполнить поручение, — сообщите об этом руководителю. Но прежде все-таки перепробуйте все возможности.
2. Попытайтесь решить задачу разными способами. Со временем вы должны добиться того, чтобы руководитель знал: раз вы обратились к нему, значит, уже использовали все возможности решить вопрос самостоятельно.
3. Не бойтесь делать нестандартные вещи.
4. Если почувствуете, что «это будет круто», — у вас появился кураж, и значит, так и будет!

## Шестой принцип

**Будьте профессиональны.** Профессионализм означает, что, потратив немного времени, вы будете готовы к любой ситуации. Например, вы летите в командировку и вроде бы все в порядке. Но вы могли бы на всякий случай посмотреть, какие самолеты, кроме вашего, летят в нужный вам город. Вдруг так сложится, что вы попадете в пробку и опоздаете на рейс? А отменить поездку никак нельзя, так как у руководителя выступление и его ждут люди! Заглянув на сайт с расписанием самолетов, вы будете знать, что через пару часов из другого терминала летит следующий рейс. Так, потратив одну минуту, вы, в случае чего, спасете весь визит.

Я люблю Москву, с детства мечтал оказаться здесь, учиться, жить. Но в последние годы чувствую, что любовь становится «странной»: со своими пробками, общая длина которых может достигать 3000 км, Москва превратилась в город-монстр. Командировки становятся для меня уже не просто работой, но и возможностью вырваться отсюда хотя бы на денек, чтобы переключиться. Но, чтобы вырваться, надо добраться до аэропорта. Вот здесь вы и должны знать все возможности.

Еду на собственной машине по делам, до самолета еще пять часов. Погода снежная, мы договорились выехать заранее, с запасом. Регистрацию я оформил по Интернету заранее, чтобы

не терять времени на очереди в аэропорту. Слушаю какое-то радио, вещающее о пробках в режиме онлайн. И понимаю, что к Ирине я уже не успеваю. Разворачиваюсь в аэропорт. И снова все встало. По радио сообщают, что впереди пробка 9 км, до самой кольцевой дороги. Получается, что и она не сможет проехать в аэропорт на машине. Я звоню Ирине и безапелляционно заявляю, что остается только один вариант – электропоезд «Аэроэкспресс». Бросаю машину, прыгаю в метро, звоню помощнице, прошу купить по Интернету два билета бизнес-класса на этот поезд и скинуть мне их на мобильник в электронном виде (чтобы опять же не стоять в очереди в кассу). Все успели, но минута в минуту!

Эта история – только один из множества примеров, но он показателен. Ведь самолет ждать не стал бы, а у нас была намечена напряженная программа в нескольких городах. Масштабы бедствия в случае, если бы мы опоздали, можете оценить сами: три массовых выступления в трех городах по 500 человек, купивших билеты, в каждом, и все это было бы отменено с большими убытками для организаторов и с имиджевыми потерями как для них, так и для нас.

Все эти детали, которые помогли нам успеть (варианты проезда, как избежать очередей в аэропорту, как купить или зарегистрировать билет с помощью современных технологий

и т. д.), нужно изучать и брать на вооружение, чтобы в экстренной ситуации вы могли бы легко ими оперировать.

Итак:

1. Потратьте минуту — спасите проект!
2. Окружите себя потоками информации.
3. Иногда полезно представить, что вы руководите страной: это вас как следует испугает.

## Седьмой принцип

**Важен результат, а не процесс.** Если продолжать предыдущий пример, то для вас результатом является своевременная «доставка» руководителя на мероприятие в другой город. Каким образом разрабатывалась программа его визита, кто — вы или водитель — неверно рассчитал время на дорогу до аэропорта, — все эти мелочи никого волновать не будут. Разбирайтесь с собой и своей командой сами. У руководителей существует правило: если есть возможность, чтобы конфликт разруливали подчиненные, — они и будут разруливать.

Берите ответственность на себя. Не загружайте руководителя ненужными и ничего не значащими подробностями. Не звоните в уши! Неважно, каким образом вам НЕ удалось достичь нужного результата, важен резуль-

тат — а его НЕТ. А нужно, чтобы БЫЛ. Каким образом его достичь — об этом вы узнаете в том числе и из моей книги.

Ответственность — главное качество лидера. Если вы помощник бизнесмена, логично, если вы хотите стать лидером в бизнесе. Если вы пресс-секретарь судьи, логично ваше желание стать судьей. Если вы руководитель администрации президента, логично, если вы хотите стать президентом. Так будьте лидером!

## Восьмой принцип

**Автономность.** Разобравшись в процессе, в требованиях руководителя к вашей работе, в критериях эффективности и в оценках, вы становитесь все более и более самостоятельны. Вы сами знаете о своих обязанностях и сами иницируете и выполняете поручения. Если руководитель подает налоговую декларацию каждый год, то вы, не дожидаясь его поручения, в начале года начинаете сбор необходимой информации и бухгалтерских справок, готовите декларацию и сдаете ее. Вы понимаете, что сами должны заботиться о работоспособности его мобильного телефона, а значит, следить за балансом средств. И тому подобное.

Высший пилотаж — это когда вы можете самостоятельно и объективно оценивать себя. Вы

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)