

Елісон Грін

ASK A MANAGER

СПИТАЙ У КЕРІВНИКА

як працювати з нетямущими
колегами й босами, які крадуть
ваш робочий час

Дотепні практичні відповіді
на понад **200** запитань
офісних працівників ●



Vivat
ВИДАВНИЦТВО

Елісон Грін

ASK A MANAGER

СПИТАЙ У КЕРІВНИКА

як працювати з нетямущими
колегами й босами, які крадуть
ваш робочий час

Дотепні практичні відповіді
на понад **200** запитань
офісних працівників ●



Alison Green

ASK A MANAGER

HOW TO NAVIGATE

Clueless Colleagues,
Lunch-Stealing Bosses,
and the Rest of Your Life at Work

Елісон Грін

ASK A MANAGER

СПИТАЙ У КЕРІВНИКА

як працювати з нетямущими
колегами й босами, які крадуть
ваш робочий час



2021

ISBN 978-966-982-561-2 (epub)

Жодну з частин даного видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Серія «Саморозвиток»

Перекладено за виданням:

Green A. Ask a Manager: How to Navigate Clueless Colleagues, Lunch-Stealing Bosses, and the Rest of Your Life at Work / Alison Green. — New York : Ballantine Books, 2018. — 304 p.

Переклад з англійської Анастасії Климовської

Дизайнер обкладинки Вікторія Долгіх

Електронна версія створена за виданням:

Грін Е.

Г85. . Ask a Manager. Спитай у керівника: як працювати з нетямущими колегами й босами, які крадуть ваш робочий час / Елісон Грін ; пер. з англ. А. Климовської. — Х. : Віват, 2019. — 288 с. — (Серія «Саморозвиток», ISBN 978-966-942-827-1).

ISBN 978-966-942-947-6 (укр.)

ISBN 978-0-39918181-8 (англ.)

За десять років консультацій офісних працівників Елісон Грін зрозуміла, що люди уникають незручних розмов, бо просто не знають, що сказати. У цій корисній кожному читачеві книжці авторка відповідає на відверті запитання щодо проблем, які щодня виникають у нас на роботі. Ви дізнаєтесь, що сказати, коли колега привласнив вашу ідею, коли переконані, що бос ставить неможливі дедлайни або коли керівництво постійно турбує

у вихідні дні. На прикладах із життя реальних людей авторка розповідає, як витончено, упевнено й дотепно розв'язати найскладніші проблеми у професійній сфері.

УДК 159.9

©. Alison Green, 2018

©. ТОВ «Видавництво “Віват”», видання українською мовою, 2019

Присвячую М., що погодилася завжди вести зі мною дивні розмови

ВСТУП

Понад десять років тому я розпочала роботу над блогом Ask a Manager. На той час я була головою некомерційної лобістської організації. Весь цей час я спостерігала, як люди приймали певні рішення під час робочого процесу й ці рішення не давали бажаних результатів. Мені спало на думку, що було б непогано, якби робітники мали можливість дізнатися точку зору керівника щодо їхніх поточних проблем.

Так народився ресурс Ask a Manager. Я думала, що здебільшого буду відповідати на запитання щодо складання резюме, прохань про підвищення зарплати, пристосування до вимог та примх нового начальника та інших загальних і доволі простих моментів, які трапляються на будь-якій роботі.

Я не могла й уявити, що зрештою практично весь час буду присвячувати відповідям на делікатні та спірні питання, які виникають між людьми в робочому процесі. Від розв'язання проблеми, що сказати співробітнику, котрий безперестанку надсилає вам повідомлення, та як поводитись, якщо у вас алергія на парфуми колеги, до запитання, що робити, якщо начальник краде ваш ланч (я серйозно).

Виявляється, що поруч із нами працює багато людей, сповнених розчарування та образи, яких «усе дістало». Але вони не готові висловити своїх почуттів, тому що не в змозі ані сформулювати, ані навіть вирішити, з чого їм розпочати розмову. А коли люди не знають напевно, що сказати, вони не кажуть взагалі нічого... Через це їхнє роздратування накопичується й дозріває, як гнійник, а проблема залишається нерозв'язаною.

Я знаю про це, оскільки отримую близько шістдесяти листів щодня на Ask a Manager від людей, які звертаються по допомогу з робочих питань. І особливості їхніх взаємин із колегами варіюються від повсякденних до справді екстравагантних.

Одразу уточню: мене не можна назвати ідеальним керівником або співробітником. Я припустилася багатьох помилок і вже напевно не маю відповідей на всі запитання. Та за останні десять років існування

Ask a Manager мені доводилося розмірковувати над широким та доволі дивним колом проблем міжособистісних стосунків на роботі, зокрема й над тим, як саме їх обговорювати за потреби.

На диво, доволі часто відповіді на запитання авторів листів зводяться до єдиного: висловитися. Нерідко нам насправді необхідна тільки звичайна розмова. Та люди не можуть наважитися на це, оскільки не мають уявлення, що їм сказати.

І їх можна зрозуміти. Ваша робота є засобом для вашого існування, тож ви напевно побоюєтеся напруження у стосунках з колегами. Якість вашого життя на роботі переважно залежить від нормальних взаємин зі співробітниками та (особливо) з вашим начальником, котрий контролює все — від ваших робочих завдань до того, чи матимете ви роботу наступного тижня. Тому насправді на карту поставлено багато.

Але ставки є високими й тоді, коли ви не можете висловитися. Коли проблема серйозна (наприклад, якщо вам вчасно не виплатили зарплату), мовчання призведе до того, що вам просто нічим буде оплатити ваші рахунки. І навіть у разі, якщо проблема не така критична — скажімо, ви хочете, щоб ваш колега стихив музику або припинив називати вас «дороженькою», — мовчання означатиме, що ви не зможете сподіватися на адекватну конструктивну розмову. І все це лише задля уникнення бодай найменшої незручності. Якщо ж ви висловитеся — не вороже, не агресивно, а спокійно, по суті та ніби мимоволі, — то заробите репутацію людини, яка здатна орієнтуватися у складних ситуаціях, зберігаючи водночас необхідну доброзичливість. Ви також значно поліпшите якість вашого існування на роботі, тому що вміння належним чином висловлюватися покращить ваші робочі умови та стосунки з іншими. Окрім цього, ви виявите, що ці навички можна застосовувати в інших сферах життя. І це є приємним бонусом.

До речі, вміння розмовляти «невороже» є ключовим моментом під час будь-якої взаємодії. Безліч людей обирають мовчання і потім страждають через це. Водночас я спостерігала, як багато хто наважується висловитися і робить це вкрай невміло. Такі люди поведуться агресивно та заходять надто далеко. Як результат їхні цілком обґрунтовані прохання губляться в загальному потоці.

Тому в цій книжці я розкажу вам, як розібратися в усіх ситуаціях, які виникають під час робочого процесу, і розповім, як саме висловити те,

що вас непокоїть і чим ви хочете поділитися.

Читаючи, пам'ятайте про такі три принципи:

1. Чарівної палички не існує. Я чула від багатьох людей, чиї проблеми зводилися до «мене дратує, що мій співробітник робить Х (наприклад, приймає всі дзвінки в режимі гучного зв'язку/останньої миті скидає на мене роботу, коли ввечері я збираюсь іти додому/бризкає на мене слиною, коли розмовляє, тощо)». Як я можу змусити їх припинити це робити, насправді нічого не кажучи? Зазвичай нам хочеться, щоб люди просто припинили нас дратувати і нам не потрібно було розпочинати з ними незручні розмови. Я б теж цього хотіла! На жаль, у більшості випадків це неможливо зробити.

Іноді чиясь поведінка є настільки неприйнятною, що звичайна розмова справді не допоможе. Вам варто звернутися безпосередньо до начальника цієї людини або HR-відділу. Але такі випадки швидше є винятком, ніж правилом. Звичайно, вам не хочеться йти до HR-ів через те, що ваш співробітник бризкає на вас слиною, коли розмовляє. Вас сприйматимуть так, ніби ви не можете впоратися з робочими стосунками, а кадрова служба все одно відправить вас назад і порадить поговорити з цим співробітником особисто.

Здебільшого, якщо чийсь вчинки засмучують вас або дратують, найперше, що можна зробити, — це поговорити з цією людиною. Тож ви маєте вирішити, чи готові висловитися й поговорити. А може, вам так хочеться уникнути цієї розмови, що ви ладні змиритися з надокучливою поведінкою? Зазвичай у вас є лише ці два варіанти.

2. Здебільшого люди розсудливі. Більшість людей хотіла б дізнатися, чи не роблять вони чогось такого, що безмежно дратує вас. Переважно керівники хочуть знати, чи не є хтось із їхнього колективу глибоко нещасним. Більшість людей не буде засмучуватися через те, що ви розпочнете таку розмову. І ви, напевно, не перетворитеся на нікчему в очах розсудливих людей.

Саме через це розмова, під час якої ви зможете висловитися, буде кращою, ніж ви могли уявити. Але ж ми маємо дивитись на речі більш реалістично. У деяких випадках розмова може спричинити незручність, роздратування або налаштувати людину проти вас. Таке трапляється! Звісно, такі наслідки не надто часті, як люди очікують, утім вони цілком можливі. У цій книжці я навчу вас спілкуватися так,

що вірогідність негативних наслідків помітно знизиться. Звичайно, ви не можете контролювати все, і деякі люди є несамовитими бовдурами або просто несповна розуму. Та в більшості випадків найгіршим, що може трапитися, буде певна скороминуща незручність, після якої ситуація нормалізується.

3. Ключовим є те, як ви говорите. Ваші тон і манера, у якій ви відтворите ситуацію, матиме надпотужний вплив на результат розмови.

Під час такої бесіди ваш голос маєте звучати спокійно, по-діловому, а ви маєте бути налаштовані на партнерське розуміння ситуації. Уявіть, що це той стиль спілкування, який ви використовуєте, коли намагаєтесь розв'язати разом із колегою робочу проблему. Розмовляйте так, ніби не провели дві останні ночі без сну, набираючись хоробрості, щоб розпочати цю розмову. Це саме та поведінка, якої ви маєте прагнути.

Отже, перейдімо до справи та розпочнімо розбиратися з незручними, підступними та просто дивними проблемами, які можуть спіткати вас на роботі.

ЧИ ІСНУЮТЬ СИТУАЦІЇ, ЗА ЯКИХ ВАМ ВЗАГАЛІ НЕ ВАРТО ЩОСЬ ГОВОРИТИ?

Я пристрасно бажаю, щоб дедалі більше людей опановували навички спілкування з колегами на роботі, але існують численні випадки, коли подібні розмови не будуть правильним рішенням.

- Коли вас утискають або ви перебуваєте у скрутному фінансовому становищі. Кожен має на роботі певний соціальний та професійний капітал. І його розмір залежить від того, як довго ви працюєте в компанії, яку посаду обіймаєте, чи добре налагоджуєте стосунки з людьми, як цінують вашу роботу, чи подобається ви вашому начальнику і як добре вмієте пристосовуватися до інших. Якщо накопиченого капіталу у вас замало, то ви, напевно, не маєте широких можливостей задля того, щоб порушувати обговорення надто складних та делікатних тем. У цьому правилі існують винятки, коли йдеться про щось дуже серйозне. Наприклад, ви

завжди маєте говорити про такі речі, як сексуальне домагання або небезпечні робочі умови.

- Коли перед вами стоять набагато ширші завдання. Якщо ви просите про підвищення зарплати або переведення на інший проект, не слід водночас просити вашого начальника не розмовляти з вами в режимі гучного зв'язку. Сконцентруйтеся на тому, що є для вас найважливішим зараз. Не варто переоцінювати власні сили.
- Коли ви просто хочете щось сказати, оскільки вважаєте, що так буде легше, але ця розмова не надасть жодних переваг. Я буквально від народження є прихильником принципу «треба говорити, а не мовчати». Обговорення предмета нашого занепокоєння дарує нам неабияке задоволення. Навіть якщо ми нічого цим не досягаємо або інколи навіть погіршуємо ситуацію. Та на роботі ви маєте зважити, що важливіше — тимчасове задоволення чи вплив такої розмови на ваші стосунки в офісі й, можливо, вашу репутацію як професіонала. Звичайно, зваживши ці чинники, ви однаково можете захотіти щось сказати. Якщо так, то це ваш вибір! Просто переконайтеся, що ви все продумали.
- Коли невдало обрано момент. Якщо в особи, з якою ви хочете поговорити, добігає кінця термін, коли треба звітувати за проектом, або вона переживає сімейну кризу, ви обрали не найкращий час для того, щоб порушувати складні та дуже неприємні теми (до того ж якщо з ними можна зачекати). Не дуже розумно буде говорити про болюче для вас питання й тоді, коли вам роблять зауваження чи дають поради щодо вашої роботи.

РОЗДІЛ 1. РОЗМОВИ З ВАШИМ НАЧАЛЬНИКОМ

Розмови з начальником можуть спричинити стрес, навіть якщо вони мають повсякденний характер. Нерівномірна розстановка сил може зіграти з вами злий жарт, змусивши вас змінити стиль спілкування на більш делікатний, або навіть схилити вас до думки, що краще було взагалі не порушувати розмову.

Та в більшості випадків ви зможете досягти найкращих результатів, якщо будете звертатися до начальника як до нормальної людини, а не члена королівської родини або жахливого людоджера. Однак іноді легше сказати, ніж зробити, тому ось декілька загальних інструкцій, яких ви можете дотримуватись.

- Не зациклюйтеся на цьому. Постійне обдумування спричинить набагато сильніший стрес та тривогу, а також напевно позначиться на вашій ефективності. Зрештою ви будете витанцьовувати навколо проблеми або використовувати формальні фрази, які звучатимуть дивно та незрозуміло. Просто будьте відкритими та щирими.
- Тримайте власне емо у шорах. Що краще вам вдасться наблизити розмову до неемоційної, то більш виграшний вигляд ви матимете. Це не означає, що ви не можете проявляти емоцій. Це просто свідчить про те, що емоції не повинні керувати розмовою. Наприклад, ваш начальник робить вам критичні зауваження. Ви або обороняєтеся, або надто засмучуєтеся. І через це знижується ймовірність того, що ви справді зможете розібратись у рекомендаціях, які він вам дав. Натомість спокійно попросіть його надати більш детальну інформацію та обговоріть усі варіанти. Це має відвести вас від захисної реакції на кшталт «А мені ніхто не казав, що так не можна робити!» у бік конструктивніших відповідей, наприклад: «Чи буде краще зробити Х?» або «Я думаю, Y сталося через Z. Дозвольте мені спробувати Z, і ми подивимось, чи це допоможе розв'язати проблему».

- Думайте як консультант. Стосунки підлеглих із їхніми керівниками іноді нагадують взаємини моделі «батьки — діти», аніж стосунки між колегами. І це погана тенденція. Щоб уникнути цього, спробуйте уявити себе консультантом, а вашого начальника — своїм клієнтом. Консультантам узагалі не властивий стиль поведінки «батьки — діти», оскільки вони незалежно пропонують та надають свої послуги. І хоча вони прагнуть зробити своїх клієнтів щасливими, якщо зрештою їм не вдається досягти консенсусу щодо чогось насправді важливого, вони зможуть розійтися без жодного скандалу. До речі, це справедливо і для співробітників — вони зазвичай не беруть цього до уваги.
- Коли ви висловлюєте занепокоєння вашому начальнику, дотримуйтесь при цьому позиції «Що має найбільший сенс для організації й чому?» і уникайте фрази: «Я хочу Х». Перший варіант — це та поведінкова позиція, яку буде підтримувати й ваш начальник, тому для вас обох буде краще, щоб розмова почалася саме з неї. Проте...
- Якщо розмова справді зводиться до «Я хочу Х», то краще бути в цьому відвертим. Якщо ви маєте добрі стосунки з вашим начальником і користуєтесь певним авторитетом (почасти через те, що не звертаєтесь до нього день у день з проханнями типу «Я хочу Х»), то іноді можна сказати: «Я знаю, що це на вигляд не надто значне, та я від цього просто божеволію. Чи можна спробувати натомість зробити Х?» або «Х дійсно має для мене велике значення. Ми можемо поговорити щодо того, чи існує який-небудь спосіб зробити саме так?» Хороший начальник хоче, щоб його співробітники були щасливі. Тому ваші слова про те, що робить вас щасливішим, є для нього справді чудовою інформацією.
- Покажіть, що ви свідомі того, що ваш начальник може мати іншу інформацію або його позиція може відрізнятись від вашої. У більшості випадків ваш начальник насправді буде володіти більшим обсягом інформації, ніж ви. І вам слід пам'ятати про це, коли ви будете розпочинати з ним делікатні розмови. Наприклад, вас турбує те, що начальник передав важливий проект, який виконували ви, іншому співробітнику. Замість того щоб скаржитися: «Я справді дуже засмучений втратою проекту», розпочніть розмову з такого: «Я

розумію, що можуть бути причини, які мені не відомі». Завдяки цьому ви зміцните свій авторитет, а ваш начальник не буде змушений посідати оборонну позицію.

- У деяких випадках ви зможете отримати кращі результати, якщо будете просити про короткочасний експеримент, а не про сталі зміни. Якщо начальник нечутливий до ваших прохань, пропозиція щодо короткострокового розгляду замість кардинальних змін може стати гарним способом зменшити ризик. Наприклад, якщо ви хочете раз на тиждень, у четвер, працювати віддалено, не перебуваючи в офісі, а ваш начальник не впевнений у доцільності такого бажання. Він може легше погодитися на це, якщо ви запевните керівника, що експеримент не назавжди. Скажіть так: «Спробуймо попрацювати три четверги поспіль, а потім подивимося, що з цього вийде. Якщо виникнуть проблеми, звичайно, ми не будемо це продовжувати. Але ж це гарна можливість спробувати». Цей підхід працює для всіх типів прохань — від прохання про більшу автономність у роботі до пропозицій щодо зміни формату колективних зібрань.

1. ОЧЕВИДНО, ЩО НАЧАЛЬНИК НЕ ЗАДОВОЛЕНИЙ ВАШОЮ РОБОТОЮ

Часом стає цілком зрозуміло, що начальник не задоволений вашою роботою: ви отримуєте багато критичних зауважень та/або він безпосередньо каже вам, що саме його непокоїть. А іноді ви не можете бути впевнені в цьому. Можливо, ви маєте непевне відчуття, що він чимось не задоволений, проте не можете конкретизувати. А може, ви не знаєте, яка частка критичних зауважень — звична справа, а яка — привід для нервування.

У всіх цих випадках найгірше, що ви можете зробити, — це мовчки нервуватися. Ви можете собі уявляти, що, порушивши це питання, погіршите ситуацію. Але насправді, якщо ваш начальник занепокоєний вашими робочими показниками, набагато дієвіше про це дізнатися зараз і спробувати врегулювати ситуацію. Якщо ви будете зволікати, то ніколи не дізнаєтеся, чи можна було щось змінити на краще. Ви будете щось вигадувати та позбавляти себе душевного спокою, хоча насправді ваш начальник, можливо, взагалі не вважав це проблемою.

Отже, висловіть усе, що вас турбує, та попросіть детальнішого аналізу ситуації. Ось декілька варіантів, якими ви можете скористатися:

- «Щось мені підказує, що ви занепокоєні тим, як я справляюся з Х та Y. Якщо це так, мені хотілося б обговорити це з вами і зрозуміти, що з цим робити».
- «Можливо, я помиляюся, але мені здається, що ви розчаровані тим, як просувається проект Х. Ми можемо поговорити про те, як, на вашу думку, усе має відбуватися?»
- «Чи я можу дещо спитати про зворотний зв'язок, який утворився між нами останнім часом? Мене долають сумніви щодо обсягу й типу зворотного зв'язку, на який зазвичай може сподіватися фахівець моєї спеціалізації. Може, на мене чекають складніші часи?»
- «Чи можемо ми поговорити про те, як взагалі йдуть справи? Я хочу отримувати від вас зворотний зв'язок щодо моєї роботи, щоб уявити

загальну картину».

2. ВАША РОБОТА — НЕ ТЕ, НА ЩО ВИ ПОГОДЖУВАЛИСЯ

Якщо ви виявите, що ваша нова робота — зовсім не те, на що сподівалися, треба про це сказати. По-перше, якщо ви будете мовчати, ваш начальник може про це й не здогадатися. Можливо, він буде настільки заклопотаний іншими справами, що зовсім не звертатиме уваги на те, що відбувається з вами. По-друге, вам слід з'ясувати, чи ви підміняєте когось на короткий термін (імовірно, допоки хтось натренує вас у виконанні ваших головних обов'язків або ще щось не зміниться), чи обсяг вашої роботи не зміниться і в довгостроковій перспективі. І, по-третє, ви маєте чесно визнати, що виконуєте зовсім не ту роботу, на яку погоджувалися. Вам не треба думати, що все це очевидні речі.

Розпочніть розмову приблизно з таких слів:

- «Місяць тому я розпочав роботу, і більшість часу провів, обслуговуючи бази даних. Ми можемо поговорити про переведення мене на бухгалтерську роботу? Я був би радий допомогти з базою даних, оскільки знаю, що ми були у скрутному становищі через відсутність Найлза. Та я справді хочу сконцентруватися на бухгалтерській роботі, для якої мене й було найнято».

Якщо ваш менеджер каже, що на сьогодні у цьому немає нагальної потреби, ви можете сказати таке:

- «Ви готові поговорити про те, щоб змінити точку зору на цю проблему? Я не очікував, що мені доведеться зосередитися на базі даних, коли я брався за роботу. І ця робота — не те, у чому я бачу своє призначення».

Цілком імовірно, ця розмова змусить вашого менеджера усвідомити, що йому потрібен інший план. І це чудово — проблему буде вирішено. Також можливо, що ви почуєте й таке: «Так, мені шкода, що так склалося. Але зараз саме це нам потрібно від цієї посади». У такому випадку ви маєте вирішити, чи потрібна вам ця робота за таких умов. Звичайно, це нечесно, але це реальна ситуація. Буде краще розібратися з цим якомога раніше, щоб ви могли вирішити, як вам діяти далі.

3. ВИ МАЄТЕ ЗАНЕПОКОЄННЯ ЩОДО РОБОТИ ВАШОГО КОЛЕГИ

Припустімо, у вас є співробітник, котрий не дуже добре виконує свою роботу. Він часто помиляється або не телефонує вчасно клієнтам, які через це змушені звертатися до вас, або регулярно запізнюється з виконанням своєї частини спільного проекту.

Багато людей скаже вам, що ви не повинні втручатися в ситуацію за умови, що ці проблеми не впливають на вашу здатність виконувати роботу. І в деяких випадках вони матимуть рацію, якщо проблеми незначні. Та коли ситуація виходить з-під контролю й нерозв'язані питання впливають на ваш колектив або організацію, хороший менеджер буде вдячний за тактовні попередження про те, що відбувається.

Зазвичай ключовим словом є «значні». Для вашого співробітника, який щодня запізнюється на дві хвилини, це може нічого не значити. Проте для клієнтів, які скаржаться на те, що він ніколи не відповідає на їхні дзвінки, це, вірогідно, буде відповідати визначенню «значні проблеми».

Спитайте себе, як це впливає на нашу роботу й наскільки. Якщо це дратує вас більш ніж помірно і впливає на робочий процес, хороший начальник захоче про це дізнатися.

І звісно, якщо ці проблеми впливають на вашу роботу, необхідність щось сказати стає ще більш відчутною.

Кажіть правду й дотримуйтесь фактів. Поясніть, що відбувається, який саме вплив це має та (в ідеалі) на які дії з боку менеджера ви сподіваєтеся.

Наприклад, коли співробітник не вкладається у дедлайни, які стосуються і вас, є декілька способів повідомити про це начальнику:

- «Я хотів би зазначити, що тоді, коли в нас були планові дедлайни, я мав працювати допізна, щоб устигнути все закінчити. І все тому, що частину роботи Освальда я отримав занадто пізно. Я просив його надсилати мені роботу раніше, та цього не сталося. Чи могли б ви

йому повідомити, що від нього чекають більш серйозного ставлення до дедлайнів?»

Є ще один, трохи підступний спосіб натякнути вашому менеджеру про проблему зі співробітником — попросити його поради щодо розв'язання проблеми. Так ви попередите його про те, що сталося, не переймаючись, що справите враження скаржника. Наприклад:

- «Чи можу я попросити вашої поради щодо того, як впоратися де з чим? Я отримую дуже багато дзвінків від клієнтів Освальда, оскільки вони лишають йому повідомлення й нічого не чують у відповідь. Якщо вони не дістають відповіді впродовж кількох днів, то іноді телефонують мені, намагаючись дістати допомогу. Та я не володію достатньою інформацією щодо цього. Я говорив Освальду про дзвінки клієнтів, але це аж ніяк не вплинуло. Чи не могли б ви порадити мені, як можна виправити ситуацію?»

І якщо проблеми прямо не впливають на вашу роботу, проте їх обговорення видається важливим, спробуйте сказати щось на кшталт:

- «Я хотів би сказати, що я випадково почув, як Освальд повідомляв клієнтам неправильну інформацію щодо нашої роботи. Наприклад, одній людині він назвав не ту адресу веб-сайту, а ще комусь сказав, що ми не приймаємо оплату кредитними картками телефоном, хоча ми так робимо. Обидва ці рази я виправляв його, підказуючи потрібну інформацію, та, гадаю, йому потрібно більше тренуватися та уважніше ставитися до відповідей клієнтам на загальні запитання». Зверніть увагу, що тут наголошено не на «влаштуймо Освальду проблеми!», а на «є певні проблеми з виконанням обов'язків, які потребують уваги».

До речі, спочатку ви маєте спробувати розв'язати проблему безпосередньо з вашим співробітником. Для багатьох людей шанс вирішити щось самотійно, перш ніж втрутиться начальник, буде надзвичайно цінним. Та якщо ви спробували й це не спрацювало, а проблеми настільки серйозні, що ви змушені звернутися до начальника; якщо ваш співробітник вороже налаштований і навряд чи відверта розмова з ним завершиться чимось позитивним, то скористайтеся порадами, наведеними вище.

4. НАЧАЛЬНИК ЧЕКАЄ, ЩО ВИ БУДЕТЕ ВІДПОВІДАТИ НА ЕЛЕКТРОННІ ЛИСТИ Й ТЕЛЕФОННІ ДЗВІНКИ ВНОЧІ ТА У ВИХІДНІ

Якщо ваш начальник регулярно заповнює ваші вечори й вихідні дзвінками та електронними листами, які не потребують негайної відповіді, можна зробити висновок, що він очікує на вашу цілодобову готовність до роботи. Однак якщо ви встановите певні кордони, вам, вірогідно, вдасться висловити незгоду щодо сподівань вашого начальника та повернути вільний час собі. Висловлюючи заперечення, ви, імовірно, також з'ясуєте, що він не хоче поступитися своїми сподіваннями. Та через деякий час може виявитися, що це можливо.

Спершу ви маєте переконатися в тому, що правильно витлумачили очікування вашого начальника. Якщо ви отримуєте електронні листи вночі або у вихідні, цілком імовірно, що ваш начальник насправді й не очікує від вас негайної відповіді. Можливо, він просто працює і надсилає вам запитання у міру того, як вони виникають. І йому не спадає на думку, що ви почнете розбиратися з ними до повернення на роботу. Тож найперший крок полягає у тому, щоб зробити уточнення, спитавши так:

- «Я припускаю, що немає нічого страшного у тому, що я не відповідаю на електронні листи, які приходять пізно ввечері або у вихідні. Звісно, якщо не сталося чогось невідкладного. Повідомте мені, якщо це не так!»

Та якщо начальник дасть зрозуміти, що справді чекає від вас відповідей на листи, надіслані ввечері або у вихідні, (і ви не працюєте у сфері врегулювання кризових ситуацій, де це є цілком типовою ситуацією), спробуйте сказати йому щось таке:

- «Для мене справді важливим є час, який я можу провести поза роботою. Іноді для цього мені необхідно вимкнути телефон та не перевіряти поштову скриньку у вихідні дні. Певна річ, я візьму додаткові робочі години, якщо деякі проблеми потребують термінового розв'язання. Та я вважаю за краще вирішувати рутинні

питання, повернувшись на робоче місце зранку. Спробуймо попрацювати в такому режимі й подивімося, що з цього вийде?»

Якщо у відповідь ви почуєте категоричне «ні», тоді вам слід вирішити, чи потрібна вам ця робота за таких умов. Та дуже часто під час проведення подібних розмов виявляється, що ситуація є набагато гнучкішою, ніж ви могли уявити.

ЧОТИРИ ФРАЗИ ДЛЯ РОЗМОВИ З НАЧАЛЬНИКОМ

Тримайте ці корисні фрази наготові, коли будете розмовляти з начальником.

1. «Звичайно, я можу діяти саме в такий спосіб, але хочу особливо наголосити на тому, що Х може бути потенційною проблемою, якщо ми будемо так чинити». Якщо ви вважаєте, що якесь прохання керівника — погана ідея, ви можете сказати про це і водночас не здаватися охочим посперечатися. Ви чітко даєте зрозуміти, що зробите те, про що вас просять, і пропонуєте іншу перспективу, яку ваш начальник може визнати корисною.
2. «Я не до кінця зрозумів, що ви мали на увазі, коли говорили про Х кілька днів тому». Якщо ваш керівник говорить те, що збиває вас із пантелику або залишає відчуття тривоги, спитайте його ще раз! Навіть якщо ви не хочете порушувати цю тему одразу ж, спитайте його пізніше. Насправді більшість менеджерів хоче, щоб їх перепитували, адже всі бажають, щоб їхні слова сприймали правильно.
3. «Дякую, що сказали мені про це. Це справді дуже корисна інформація». Ваше доброзичливе, відкрите та вдячне сприйняття зворотного зв'язку від вашого менеджера буде ще більше стимулювати його чинити так і далі. Окрім цього, він, найімовірніше, вважатиме вас людиною, з якою надзвичайно легко співпрацювати.
4. «Я можу проговорити ще раз те, що ви зараз сказали, щоб переконатися, що все зрозумів правильно?» Це запитання стане в пригоді, якщо ваш начальник згадує про критично важливі деталі проекту, коли ви вже дійшли до його середини. А також у разі,

якщо ваші розмови не завжди завершуються однаковими для вас обох висновками. Короткий підсумок того, що ви винесли з розмови, допоможе вам обом виявити місця, у яких ви не перебуваєте на одній хвилі.

5. У ВАС НЕДОСТАТНЬО РОБОТИ

Я отримую надзвичайно велику кількість листів від людей, які переживають через те, що на роботі їм майже нічого робити. Для дуже заклопотаної людини така ситуація могла б видатися чудовою, та насправді вона постає запаморочливо нудною та породжує відчуття невпевненості. Які можуть бути наслідки для вашої гарантії зайнятості, якщо начальник помітить, що ви не надто напружуєтеся?

Якщо у вас недостатньо роботи і ви відносно недавно отримали нове місце (скажімо, півроку тому або менше), проблема може полягати в тому, що ваш начальник ще не остаточно розібрався, з яким обсягом роботи ви зможете впоратися або ж занадто повільно вводить вас у нові проекти. Якщо справа полягає в цьому, спробуйте сказати йому таке:

- «Я хотів поговорити з вами про мою завантаженість. Я виявив, що доволі швидко виконую усі справи. Тож я із легкістю можу брати більше роботи. Чи є ще якісь проекти, у яких я міг би взяти участь?»

Якщо ви вже не новачок на цій роботі, то також можете скористатися цим висловлюванням. Крім того, якщо ви працюєте доволі довго, то у вас є більше можливостей для того, щоб самому запропонувати свою кандидатуру для певного проекту. Тому замість наведених вище реплік (або на додачу до них) візьміться за підготовку списку проектів, над якими ви хочете працювати, та які, на вашу думку, принесуть користь вашій організації. Покажіть цей список начальнику і скажіть:

- «Я помітив, що після завершення всіх справ у мене в запасі залишається достатньо вільного часу, тому я хочу брати більше роботи. Чи ви погодитеся, щоб я працював над деякими з проектів, зазначених у цьому списку?»

Якщо жодна з цих спроб не спрацює і ви продовжуватимете нудьгувати через відсутність завантаження, спробуйте скористатися ще одним способом. Просто спитайте вашого менеджера, чи можна вам використовувати такі періоди затишшя задля інших справ. В ідеалі ці справи мають так чи інакше стосуватися вашої основної роботи. Наприклад, це може бути вдосконалення певних навичок або

ознайомлення з новинками у вашій індустрії. Аби на це було якомога легше погодитися (і ваш менеджер не мав би нервуватися щодо того, що хтось може не те подумати, якщо заскочить вас за цими заняттями), ви можете сказати про це доволі відверто:

- «Коли в моїй роботі трапляється період затишшя, чи можу я витратити його на читання блогів чи професійних журналів із менеджменту/створення посібників із Java/підвищення кваліфікації?»

Це набагато краще за марнування часу в соціальних мережах або телефонних іграх. Тому здебільшого менеджер має доброзичливо поставитися до вашого прохання.

6. ВИ ХОЧЕТЕ ВЗЯТИ НА СЕБЕ БІЛЬШЕ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Якщо ви впевнені, що добре показали себе на посаді, яку обіймаєте, і готові взяти на себе більше відповідальності, то ви проявите себе найкращим чином, якщо конкретно вкажете, за що хочете взятися. Ви хочете отримати більше досвіду в управлінні? Збираєтеся переглянути, як вашу організацію презентовано в соціальних мережах? Хай там що, обміркуйте всі деталі (як все це буде працювати і яким чином ви будете поєднувати це з вашими основними обов'язками), а потім скажіть щось на кшталт такого:

- «Мене справді цікавить процес прийняття на роботу до нашого департаменту, і я хотів би знати, чи ви дозволите мені брати активнішу участь у доборі кадрів. Я залюбки переглядатиму резюме або запрошуватиму людей на співбесіди. І тепер, коли ми налаштували щомісячні звіти, я думаю, що матиму достатньо часу, щоб цим опікуватися. Чи ми можемо спробувати такий варіант?»
- «Минулого місяця, коли ви були відсутні, я провів два тренінги для співробітників. Мені дуже сподобалося робити презентацію та відповідати на запитання, тому б хотілося і далі рухатися в цьому напрямку. Чи не могли б ви дозволити мені більше уваги приділяти цій діяльності? Можливо, я міг би підміняти вас, коли ви дуже заклопотані?»

Якщо ваш начальник відмовить, не соромтеся спитати, чи з'явиться у майбутньому можливість рухатися в цьому напрямку. Наприклад:

- «Мене насправді дуже цікавить ця сфера діяльності. Тому я хотів би почути від вас пораду щодо того, над чим мені краще працювати, щоб надалі продовжувати рухатись у цьому напрямку та закласти фундамент для подальшої серйозної роботи».

ЯК СКАЗАТИ ВАШОМУ КЕРІВНИКОВІ: «Я ЗНАЮ, ЩО РОБЛЮ»

Лист від читача

Я обіймаю свою посаду понад півтора року. Я працюю в адміністрації коледжу. Двічі на місяць ми влаштовуємо безоплатні консультації для малого бізнесу. І двічі на місяць жінка, котра керує цією програмою, пояснює мені, як обробляти запити клієнтів, що звертаються за консультацією. Це дуже прості речі — дещо скопіювати, перевірити списки тощо. Таке враження, що, постійно розповідаючи, як виконувати ці прості завдання, вона прагне образити мої розумові здібності. Вона старша за мене (покоління 60 — 70 років), а я молодша (25 років). Як мені по-доброму сказати їй: «Я знаю, що робити»? Адже маю таке відчуття, ніби до мене ставляться як до дитини.

Скажіть так: «Я помітила, що завжди, коли ми проводимо консультації, ви повторюєте мені цю інформацію. Мене це трохи дивує. Невже я в чомусь помилялася або робила не так?» Не кажіть це презирливим тоном. Скажіть це тоном щирої стурбованості.

Цього може бути достатньо для того, аби вона зрозуміла, що ви з усім розібралися і не потребуєте постійних нагадувань. Або навпаки, ви можете виявити, що вона турбувалася щодо вашої компетентності і просто не зверталася до вас безпосередньо.

Взагалі ж, цей підхід завжди є правильним для розв'язання подібних проблем. Якщо хтось ставиться до вас зверхньо, недовірливо або неприпустимо — контролює кожний ваш крок, висловіть щирі стурбованість щодо того, що може провокувати подібну поведінку. Це розумний прямий та неагресивний спосіб за допомогою розмови з'ясувати, що відбувається насправді.

Та якщо і це не спрацює, то ви можете спробувати сказати ось що: «Я насправді добре знаю весь процес, і мені б дуже не хотілося, щоб ви витрачали свій час, так часто перевіряючи його разом зі мною. Чи можу я робити все самостійно і, якщо у мене виникнуть запитання, звертатися до вас?»

А якщо і це не спрацює... що ж, на цьому етапі ви просто маєте прийняти, що вона дивним чином дуже невротично ставиться до цієї програми, а вам не залишається нічого іншого, як двічі на місяць вислуховувати від неї базовий набір інструкцій.

7. ВИ ПЕРЕКОНАНІ, ЩО ВАМ СТАВЛЯТЬ НЕМОЖЛИВІ ДЕДЛАЙНИ

Якщо ви помітили, що перед вами ставлять неможливі дедлайни, поговоріть із начальником! Цілком можливо, що, обговоривши це, ви виявите, що дедлайни не є вже такими непохитними, як це здавалося спочатку. Або ваш начальник, дізнавшись про проблеми, до яких це призводить, погодиться на відтермінування проекту. Чи, можливо, ви виявите, що можете спокійно використовувати найкоротші шляхи виконання, які, як ви вважали до цього, не будуть схвалені. Або з'ясуєте, що насправді лише певна частина проекту потребує вчасного виконання.

Найкращим способом розпочати таку розмову буде ваше пояснення, що саме ви можете зробити, та пропозиції щодо того, як це влаштувати. Наприклад:

- «Я можу підготувати повний макет за три дні, але в мене немає часу для того, щоби повною мірою протестувати його. До понеділка я зможу завершити його перевірку. Чи влаштує вас такий варіант?»
- «Для того щоб встигнути все до четверга, я маю посунути всі інші справи. Це означає, що я не завершу з X та Y до наступного тижня. Гарзд?»

Та якщо ваш менеджер відмовить, ви маєте дотримуватися первинного дедлайну без жодних змін і не зможете відтермінувати всю іншу роботу? Якщо ви насправді впевнені в тому, що не встигнете до дедлайну, то скажіть:

- «Я розумію, наскільки важливо встигнути до цього терміну. І я зроблю все, що від мене залежить, задля того, щоб так і сталось. Та я хочу бути до кінця відвертим з вами. Я стурбований тим, що через чинники X та Y мені знадобиться більше часу. Тож упродовж наступної доби я спробую просунути в цьому напрямку якомога далі й після цього поінформую вас, на якому етапі перебуваю».

8. ВАШЕ РОБОЧЕ НАВАНТАЖЕННЯ ЗАВЕЛИКЕ

У багатьох випадках люди, перевантажені роботою, впевнені, що їхні менеджери усвідомлюють усю складність ситуації. Але насправді, окрім вас самих, ніхто не звертає уваги на ступінь вашого навантаження. Здебільшого менеджери сподіваються, що ви самі повідомите їм, коли вже не зможете справлятися з виділеним обсягом роботи. А якщо ви нічого не кажете, то все повинно бути гаразд.

Одного разу, доклавши надзвичайних зусиль, я вибила зі співробітника зізнання. Він не хотів розповідати, що команда, якою він керував, декілька місяців поспіль була перевантажена проектами (і через це мала жахливу кількість накопиченої простроченої роботи). Він не говорив про це, оскільки вважав, що, якщо ми продовжуємо надсилати нові проекти, то від його команди очікують, що вона з усім цим впорається. Я була шокована. Упродовж тижня ми значно знизили робоче навантаження його команди. А він і не збирався казати про це до тих пір, поки я сама не витягнула це з нього!

Тож поговоріть з вашим менеджером. В ідеалі вам слід запропонувати декілька різних варіантів, котрі б скоригували обсяг вашої роботи. Наприклад, такі:

- «Я можу робити А та В, але не С. Або, якщо С є справді важливішим, я можу розібратися з А, щоб звільнити час для цього. Як варіант, я можу бути консультантом для Лавінії, якщо вона візьметься за С. У будь-якому разі я не можу робити С паралельно з А та В».

Почувши це, нормальний менеджер обговорить з вами всі можливі варіанти. Та якщо ваш начальник не хоче йти на жодний із компромісів, скажіть ось що:

- «Я вас розумію — потрібно, щоб усе було зроблено. Та якщо оцінювати ситуацію реалістично, то мені не вистачає часу для успішного поєднання всього цього. Я хочу бути впевненим, що правильно розставив пріоритети та сфокусувався на найважливіших речах. Натомість мене непокоїть, що справи, котрі не будуть виконані

вчасно, можуть призвести до поганих наслідків, оскільки я не можу зробити все одразу».

І якщо ви настільки перевантажені, що навіть не знаєте, як підступитися до варіантів, які можна було б запропонувати вашому менеджеру, ви все ще можете дещо сказати. У такому випадку просто будьте чесними:

- «Я відчуваю, що взяв на себе забагато. І стрес від спроб все це поєднати дуже виснажує мене. Я нервуюся, що на певному етапі це впливатиме на мою роботу. Чи ми можемо розглянути питання мого робочого навантаження та з'ясувати, як його можна зробити прийнятнішим?»

9. ВИ НЕ ВСТИГАЄТЕ ДО ДЕДЛАЙНУ

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.

На жаль, цей розділ недоступний у безкоштовному уривку.