

Введение

Столько шума из-за проектов?

Революция «белых воротничков» началась. (Наконец-то!) В течение следующих десяти лет она затронет — хотите вы того или нет! — свыше 90 процентов служащих.

А большинство из нас не готовы.

Это же элементарно, Ватсон! Большинство видов работы для служащих — в том виде, в каком мы ее знаем, — исчезнет, когда мы правильно внедрим системы планирования и управления ресурсами предприятия и некоторые другие программы. Да, уважаемые коллеги, вам не показалось: мы говорим о более чем 90 процентах. Они просто канут в Лету. После перемен, которые пережил мир «белых воротничков» в 2004 году, «реинжиниринг» периода 1994 года показался цветочками.

Я несколько лет занимался этой темой. Искал ответ на вопрос: как современные «белые воротнички» — **вы и я!** — будут приспосабливаться. Как это уже пришлось в недавнем прошлом сделать фабричным рабочим.

Пример: неизученная фирма,
оказывающая профессиональные услуги

Есть один тип организаций, где работа для служащих уже давно превратилась в нечто блестящее — и чертовски прибыльное.

Введение. Столько шума из-за проектов?

17

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

А именно в фирмы, оказывающие профессиональные услуги. Или в ФПУ, как я их называю. Адвокаты. Архитекторы. Графические дизайнеры. Промышленные дизайнеры. Инженерные фирмы.

Консультанты по менеджменту. Бухгалтерии. Рекламные агентства. Когда-то они находились на периферии — и, по правде говоря, считались паразитами в мире производственной экономики. Теперь же вышли на передний план и распределяют между собой главные роли в том, что мы называем экономикой знаний.

(Забавно, что мы так мало знаем об этих компаниях. О том, как и почему они работают. Мы не изучали их. Могу лишь предположить, что это потому, что не воспринимали их всерьез. Мы действительно считали их паразитами.)

Одни ФПУ огромны... Andersen... или EDS. Их годовая прибыль измеряется миллионами и даже миллиардами долларов. Одни предоставляют рабочие места более чем 100 тысячам человек. Другие состоят из одного человека — скажем, из бухгалтера, работающего в своей гостиной. Но все они заняты одним — предоставлением услуг и получением денег за свои знания и умения. **Точка.**

Мой (неизбежный?) вывод? Выжившие — независимо от того, будут они числиться в штате какой-нибудь компании или нет, — приобретут характеристики сотрудников «настоящих» фирм, оказывающих профессиональные услуги. Кроме того, они будут вести себя — независимо от своего текущего официального статуса — как независимые подрядчики.

Это подводит нас... естественно и бесповоротно... **к са- мой работе.** А именно — к **п-р-о-е-к-т-а-м.**

Проекты с характером: (единственно возможная) (новая) основа трудовой деятельности

У каждой фирмы, оказывающей профессиональные услуги — будь в ее штате 2 или 22 222 сотрудника, — есть один обязательный компонент — проект. Проекты — со своим началом и концом, с клиентами и характеристиками — вот чем занимаются фирмы по оказанию профессиональных услуг. **Точка.** Начните работать в одной из таких компаний — и в первый же рабочий день вы окажетесь в составе той или иной проектной команды. (Со мной это случилось в декабре 1974 года в компании McKinsey. Я пришел к девяти утра, а к десяти уже работал в составе проектной команды, которая оценивала сельскохозяйственный объект стоимостью четверть миллиарда долларов. К часу ночи я вылетел в Клинтон в Айове на встречу с клиентом.) И вы будете членом проектной команды до тех пор, пока не повернете ручку входной двери и не уйдете из компании навсегда. (Именно так произошло со мной в декабре 1981 года в компании McKinsey. Более того, произошло это еще до того, как я закончил работу над проектом, предусмотренную контрактом.)

Вот что странно: мы не изучали не только фирмы по оказанию профессиональных услуг — но и проекты. Несомненно, у нас есть инструменты для работы над проектами: таблицы, графики, системы PERT/CPM. И огромное количество компьютерных программ, например Microsoft Project.

Но: практически вся работа над проектом зависит от важнейшего вопроса. В чем суть проекта? Что делает его запоминающимся? Или... незапоминающимся?

Я посвятил изучению бизнеса тридцать лет. Для подтверждения надежности своих оценок я также получил бухгалтерское образование. Придерживаясь принципов бухгалтерского учета, я создал тысячи графиков и диаграмм PERT. (Моя вторая инженерная специальность — «Управление строительством»...

Введение. Столько шума из-за проектов?

поэтому я досконально изучил принципы работы с системой PERT.) Но вся моя карьера была посвящена «обратной» стороне предприятия — страсти, эмоциям, восторгу, мечтам, благородным поражениям. И я глубоко убежден, что именно здесь берет начало революция «белых воротничков».

Другими словами, **значимый проект — это жемчужина... самородок... неделимая элементарная частица, из которой будет создан и (или) реконструирован новый мир служащих.** Моя главная цель — переосмыслить язык проектов. (А по ходу дела... переосмыслить само понятие работы!) Нет, я не отказываюсь от компьютерных программ. (Хотя большинство из них устроены гораздо сложнее, чем нужно. Один специалист сказал мне: «Настоящая сетевая технология очень проста. Она называется электронная почта».) Но в своей книге я собираюсь рассказать о том, что я называю «недостающими 98 процентами» — о сути создания... продажи... выполнения... проектов, которыми вы будете гордиться... даже через **10 (!)** лет.

В поиске жемчужин

Начав изучение выдающихся проектов, я был очарован отдельными людьми и группами, работавшими в этом направлении. Например, в журнале The New Yorker я обнаружил статью Джин Строус с новой версией биографии Дж. П. Моргана. Разве в 1999 году миру нужна была еще одна биография этого человека? Госпожа Строус говорит, что она первой получила доступ к новым материалам о Моргане. Более того, на их изучение она потратила *п-я-т-ь л-е-т*. **Мне это нравится! Круто!**

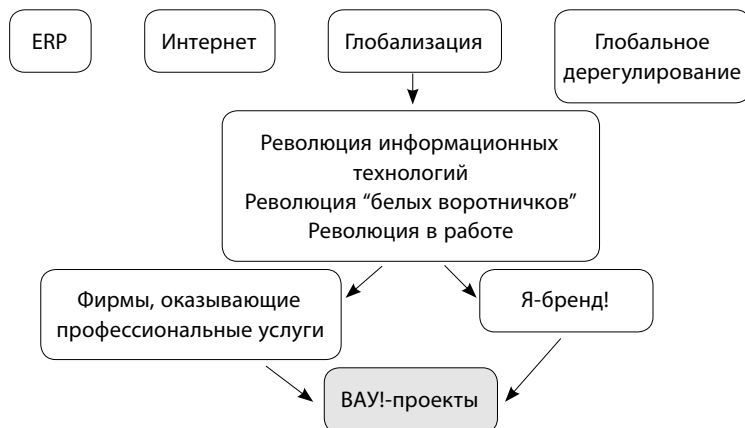
Был еще первый роман Питера Ландесмана под названием «Ворон» (Raven), повествующий о жизни ловцов омаров на острове Мэн. (Вот это жизнь!..) Меня удивило их совершенное владение ремеслом. И их стойкость. А еще я был поражен тем, насколько эта мрачная, неромантическая история была далека от мира циника Дилберта.

А самое грандиозное — это состоявшееся 30 мая 1999 года открытие Массачусетского музея современного искусства. Норт Адамс в штате Массачусетс — классический городок индустриальной эпохи с пришедшим в упадок производством. И все же благодаря вдохновению директора Музея Гуггенхайма Томаса Кренса заброшенная фабрика компании Sprague Electric, под руководством архитектора Фрэнка Гери, превратилась в крупнейший в США центр изобразительного и исполнительского искусства (5 гектаров, 27 зданий... 20,5 тысячи квадратных метров галерей, театров, репетиционных залов и художественных мастерских). Проблем было множество — например, однажды государственное финансирование «Массачусетского чуда» едва не иссякло. Но в конце концов безумная мечта стала величественной реальностью. Обозреватель Wall Street Journal, присутствовавший на открытии музея, написал: «Я видел будущее, и это — Массачусетский музей современного искусства».

Из этого следует, что РАБОТА МОЖЕТ ЧТО-ТО ЗНАЧИТЬ.

Наша модель

Наша модель проста. Подробнее о ней пойдет речь в этой и других книгах данной серии. Она такова:



Введение. Столько шума из-за проектов?

Объект — системы планирования и управления ресурсами, электронного обмена данными, внутренние сети компаний, Всемирная паутина и тому подобное — подпитывает революцию. Цель, которую поражает этот метеор нашего тысячелетия, — **«белые воротнички»**.

Выжившие — и те, кто числится в штате какой-нибудь компании, и те, кто нет, — выбросят за борт весь (почти) багаж знаний и, во-первых, приобретут качества или подход фирмы, оказывающей профессиональные услуги (см. выше), а также книгу «Профессиональная сервисная фирма». А во-вторых, будут вести себя как независимые подрядчики или, как я говорю, **Я-бренды**. (Читай книгу «Преврати себя в бренд».) Другими словами, те, кто выживут, станут «продуктом»... и будут обладать отличительными особенностями — в какой-либо области.

Результат (базовый элемент) ФПУ, Я-бренда и революции «белых воротничков» — работа как таковая. Или **проект** (тема этой книги.)

Вот они. Три элемента. Организация: **фирма, оказывающая профессиональные услуги**. Работник: **Я-бренд**. Работа: **проект**. Точка.

Недостающее звено 1: проект

Я просто не понимаю! Не так давно я прочел восхитительную книгу о новом сотруднике как бизнесмене и независимом подрядчике — *Creating You & Company* Уильяма Бриджеса. Я узнал много нового... даже более того, позаимствовал оттуда очень многое (сделав соответствующие сноски). Недавно я еще раз перечитал ее. О-т-л-и-ч-н-ы-й материал. Я не ошибся. Но знаете что? Там не было ни слова о проектах. Проекты даже не упоминались в предметном указателе. А ведь в чем сама суть (при любых обстоятельствах) ваша и компании? Осмелюсь предположить: в проекте! Так почему и как господин Бриджес упустил этот вопрос? Будь я проклят, если знаю ответ.

Есть еще одна книга — The Future of Staff Groups Жозеля Хеннинга. Тоже очень хороший и оригинальный труд. Кроме того, редкий трактат по данной — часто игнорируемой — теме. Предметный указатель? Проекты не упоминаются. П-о-ч-е-м-у? (Повторюсь.)

В недостаточно изученном мире фирм, оказывающих профессиональные услуги, есть всего один настоящий эксперт — Дэвид Майстер. Я *обожаю* его работы! Почерпнул из них массу нового! Снова и снова использую его идеи (с соответствующими сносками)! И вот я обратился к его последней книге — True Professionalism. Великолепно! Чего не хватает в предметном указателе? Проекта. Опять же: *почему*? И снова не понимаю!

Недостающее звено 2: работа сама по себе!

Нам не нужны великие лидеры. Мы, люди, должны выполнять «сказочную работу», не соглашаясь на меньшее.

Участник семинара, Варшава (декабрь 1998 г.)

Вы можете себе представить отличного кардиолога, который не был бы одержим сердцами?

Участник семинара, Цюрих (декабрь 1998 г.)

Вот что занято в книгах по менеджменту: они редко рассказывают о работе как таковой. О проектах, от которых мурашки (надемся) бегут по коже у занятых в них сотрудников. Конечно... задачи менеджмента — это мотивация, вдохновение, организация, представление. Но как понять эти идеи, если не говорить... **о работе самой по себе?**

Наверное, по этой причине я сразу же влюбился в книгу Джорджа Леонарда Mastery. Во многом основанная на долгом пути автора к черному поясу по дзюдо, книга рассказывает... именно о работе самой по себе. О том, как Леонард добивается — мучительно и долго — исключительного совершенства в выбранной области.

Введение. Столько шума из-за проектов?

Подумайте: странно (разве нет?), что никто (!) не пишет о «достижении совершенства в работе с персоналом», о «выдающейся компетенции в финансах». Хм...

(Почему мы думаем, что работать в отделе по развитию персонала не так круто, как играть в футбол? Команда Denver Broncos — а я большой фанат футбола — гоняет мяч туда-сюда по полю с искусственной травой. Начальница отдела по развитию персонала отвечает, скажем, за профессиональное развитие 623 сотрудников компании. Для меня... она «круче» Джона Элзюя. Согласны?)

Почему Кремниевая долина добилась такого успеха? Мое предположение: это настоящий центр антидилбертовского движения! Там на удивление много «сотрудников» заняты... работой как таковой. Они работают над своим заданием... над своей крутой продукцией... и революционными (на их взгляд) проектами. (И для них не важны акционерные опционы — символы настоящего права собственности.)

Мы обязаны делать то, чего не понимают обычные люди, потому что только это и стоит делать.

Энди Уорхол

Винить во всем этом (почему бы и нет?) нужно Гарвардскую школу бизнеса... с ее типичным для 1970-х годов универсальным подходом, не признающим индивидуальных отличий, что выражалось в убежденности сотрудников этого заведения в том, что «хороший менеджер может управлять чем угодно». Однако этой философии не хватает страсти к своему делу: автомобилям, гамбургерам, рекламе, работникам — да к чему угодно.

Помните слова одного из участников семинара в Цюрихе, приведенные выше? «Вы можете себе представить отличного

кардиолога, который не был бы одержим сердцами?» А профессионального баскетболиста, не одержимого баскетболом? А замечательного дворника, не одержимого чистотой?

Я не могу.

Страсть плюс

В этой небольшой книге говорится не об «аспекте страсти» в проектах. Совсем нет! Убежденность в том, что 50 процентов жизни проекта «холодные» (графики и таблицы), а еще 50 процентов — «горячие» (страсть), очень опасна... это совсем не то, за что я выступаю... В первую очередь я стремлюсь доказать, что необходимо объединить *все* аспекты проекта в запоминающееся целое. Эта книга о реальных проектах и реальных проблемах, с которыми они сталкиваются.

Проблема 1. Работа со структурой и спецификой полуженного задания... пока оно не превратится в «безоговорочно крутой проект», как сказал один из моих единомышленников.

Проблема 2. Продажа этого «безоговорочно крутого проекта». Великолепное управление проектом — в реальном мире! — связано преимущественно с тонкостями продажи. Иначе говоря, привлечение самых разных людей для того, чтобы они поддержали вас, помогли вам и поделились лучшим, что у них есть!

Проблема 3. Выполнение... еще большее искусство! Собрать пользователей. Протестировать все на ходу. Постоянно двигать... пересматривая... направляя... не позволяя проекту ни на минуту остановиться. Создание молвы... и чувства неизбежности... вокруг вашего проекта. Реализация проекта и получение «классного» результата... такого, каким вы будете гордиться и через много лет.

Введение. Столько шума из-за проектов?

25

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Проблема 4. И вот... наконец... приходит время представить проект руководству, причем сделать это так, чтобы он и наш (к-р-у-т-о-й) «способ ведения дел» заинтересовали большинство.

Безоговорочно крутые проекты

ВАУ!-ПРОЕКТЫ

Ах да... **безоговорочно крутые.** Хочу признаться: в моей книге действительно говорится о безоговорочно крутых проектах. (Однажды мы называли это *искусством действительно крутых проектов.*) Теперь наше любимое определение — ВАУ!-проекты («ВАУ!» в данном случае = безоговорочно крутой). Дэвид Огилви, великий специалист по рекламе, говорил, что от запоминающейся рекламы «у вас должно дух захватывать». Ведущий программы Nightline Тед Коппел называет по-настоящему отличные новости «вышибателем половников». Услышав их, человек, который что-то готовил на кухне, бросит половник и побежит к телевизору. Мне это нравится... Вышибатель половников! Что ж, думаю, великие — безоговорочно крутые! — проекты, такие как компьютер Macintosh от Apple, стратегический разведчик SR-71 от оборонной корпорации Lockheed, бритва Sensor от Gillette, Массачусетский музей современного искусства... и та образовательная программа, над которой вы сейчас работаете... окажутся вышибателями половников... От них у вас захватит дух.

Это будет... настоящий... **ВАУ!**

ВАУ!-проект... приводит в восторг. (Точка.)

ВАУ!-проект... создает связи с сотрудниками и рождает молву среди конечных пользователей... динамичный, вдохновляющий, изнуряющий, горячий, крутой, сексуальный... тот, над которым хотят работать все.

ВАУ!-проект... определяет и модифицирует важный вопрос или проблему таким образом, что ее участников (пиратов?) будут

помнить и десять лет спустя. («Я был в первой команде Apple, разрабатывавшей Macintosh».) Вокруг участников-пиратов появляется ореол новаторства.

ВАУ!-проект... движется с огромной скоростью... воспринимается как ошеломляющий успех теми, кто сначала отвернулся от него... считает своей мантрой быстрое создание прототипов... и насмехается над любым проявлением бюрократии.

ВАУ!-проект... «оценивается» по критериям: красота + грациозность + ВАУ! + революционное влияние + горячие поклонники.

ВАУ!-проект... это то место, где все хотят быть. Это суть Я-бренда. Если вы упустили шанс стать членом этой проектной команды... что ж... может, повезет в следующий раз.

ВАУ!-проект... это проявление личности и характера. Он предъявляет высокие требования. Он приносит огромную прибыль. Он не для трусов.

ВАУ!-проект... начинается с В-А-С!

Проект — это я

В фильме режиссера Уэйна Уэнга «Дым» Огги (персонаж Харви Кейтеля), владелец магазина в Бруклине, неожиданно находит друга в лице писателя Пола Бенджамина (персонажа Уильяма Хёрта), жену которого убили на улице. Огги приглашает Бенджамина к себе и за сигарой показывает ему внушительную стопку фотоальбомов. Оказывается, он каждое утро в течение многих лет фотографировал один и тот же угол улицы в одно и то же время. Альбомы очень трогательны, если не сказать больше. Огги признается Бенджамину: «Это настоящее дело моей жизни. Это мой *проект*».

Обожаю этот пример. На мой взгляд, в нем идеально схвачена сама суть, страсть, императив п-р-о-е-к-т-а. Или скорее проекта-который-действительно-имеет-значение-и-олицетворяет-меня.

Введение. Столько шума из-за проектов?

27

Это может быть строительство туннеля под Ла-Маншем или сооружение космической станции. Это могут быть фотографии, которые делались на одном углу бруклинской улицы в одно и то же время каждое утро... в течение многих лет.

Общий знаменатель: что-то важное! То, с чем нужно считаться! То, что определяет вас и вашу судьбу! То, что проникнуто душой. И жизнью!

Конечно, вам нет до этого дела, но я восхищался своей будущей женой Сьюзен Сарджент еще до того, как полюбил ее. Она отличалась драйвом, находчивостью и воображением: она предложила построить в маленьком Вермонте Олимпийский хоккейный стадион — стадион, который можно было бы использовать как сцену для театральных представлений, когда он не залит льдом. Это было нелепо: мечта на пять миллионов долларов в городе за пять долларов. Неслучайно ведь Сьюзен и ее ближайшие соратники назвали себя *The Dream Team* — «командой мечты». В течение шести лет они боролись со всяческими препятствиями. Проблем было множество. Депрессия не покидала их. И все же Сьюзен вместе со своими «пиратами» добилась успеха. Стадион теперь существует, и его смело можно назвать настоящим вышибателем половников! Сьюзен, между прочим, еще и успешная художница, и предприниматель. Но тот стадион был ее ВАУ!-проектом. Это ее «определяющий проект».

Может ли работа любого человека напоминать этот каток? Искренне убежден, что да. Несмотря на упорный труд и героические усилия, многие мечты не сбываются. Но если мы не отважимся помечтать, а затем вложить свои силы, душу и сердце в реализацию этой мечты, то ВАУ!-проекты — а также все связанные с ними эмоциональные, интеллектуальные, духовные и финансовые сокровища — никогда не встретятся нам в этой жизни!

Вот где возможность ВАУ! **Понятно?**

Организация

Наше исследование недостаточно изученной идеи проектов/значимых проектов/ВАУ!-проектов позволило выделить четыре главных этапа.

1. Создавайте!
2. Продавайте!
3. Выполняйте!
4. Выходите!

Более того, я утверждаю, что три из четырех этапов (все, кроме выполнения) не затрагиваются в 9 из 10 (10 из 10?) трактатах по управлению проектами. А еще «они» — традиционалисты — неверно понимают особенности выполнения, считая его лишь механическим действием... хотя на самом деле оно должно быть продолжением этапа продажи.

Смотрите:

	Создавайте	Продавайте	Выполняйте	Выходите
Традиционный подход	10%	90%	0%	0%
Наш подход	30%	30%	30%	10%

Наше мнение: формирование проекта («создавайте») крайне важно. Иными словами, это «круто»? Этим стоит заниматься? Может ли это привлечь «крутых» (невероятных) сторонников?

Непрерывное движение («продавайте») — это залог успеха и для проекта по реинжинирингу бизнес-процессов, и для новой бродвейской постановки.

Реализация («выполняйте») тоже играет большую роль, но мы уменьшаем значимость продолжительного планирования и подчеркиваем важность метода проб и ошибок. (Более того, мы уделяем особое внимание быстрому созданию прототипов — этому посвящена целая книга из данной серии... The Quick Prototype 50.)

Введение. Столько шума из-за проектов?

29

И наконец, присоединение к большинству («**выходите**») — это тоже изящное искусство... Если вам не удастся правильно выйти, ваш проект не останется в памяти людей надолго.

В конечном счете мы стремимся — ни больше ни меньше — переосмыслить понятие «жизненного цикла проекта»... а по ходу дела изменить понимание и работы как таковой. Жизнь (профессиональная, личная) = проекты. Хорошо прожитая жизнь (профессиональная, личная) = ВАУ!-проекты.

ВАУ!-проект против рабочего дня

В конце января 1999 года я провел несколько дней в Нью-Йорке. В четверг вечером я был в Карнеги-холле, где слушал произведение Гайдна в исполнении оркестра святого Луки под управлением неподражаемого дирижера сэра Чарльза Макерраса. В пятницу я был на спектакле в Метрополитан Опера, где при участии Пласидо Доминго шел удивительный спектакль «Симон Бокканегра». Субботним утром в книжном магазине Rizzoli мне попала книга, о которой я прежде не слышал, — *Cities in Civilization* сэра Питера Холла. И вдруг мне пришло в голову, что каждое из этих «событий»... будь то концерт или книга... было ВАУ!-проектом... совершенно отличным от столь любимого Дилбертом «дня в офисе».

Так в чем же между ними разница?

**Пласидо Доминго
в Метрополитан Опера и др.**

Отдел закупок и др.

Спектакль!
Безграничная страсть
Запоминающееся событие!
ВАУ!
Автограф гения
Характерность
Прыжок в неизвестность

Работа
Стремление убить время
Серые будни
Фу!
Бюрократический хлам
Безликость
Предсказуемость

**Пласидо Доминго
в Метрополитан Опера и др.**

Отдел закупок и др.

Оценивается сразу же	Во многом незаметно
Результат огромных инвестиций	Еще один день на работе
Доказательство мастерства	«Приемлемая работа»
Изнуряющая работа	Скучная работа
Талант прежде всего!	Иерархия прежде всего
Заряжает исполнителей энергией	Раздражает сотрудников
Меняет мировоззрение пользователя	Клиент — в последнюю очередь
Сенсационность	Вялость
Яркие тона	Пастельные тона
Ориентация на дизайн	Отсутствие ориентации на дизайн
Чудаковатость!	Предсказуемость
Важность!	Что-что?
Направлено наружу	Направлено внутрь
Настоящее приключение	Неприятие риска
Открыто	Скрыто
Приобретение опыта	На день старше
Предельно любопытно!	Не выходит за предписанные рамки
Основывается на таланте (мастерстве)	Основывается на распоряжениях босса. (Город лести.)
Имеет начало и конец	Бесформенно
Сюжет!	Отсутствие связующего мотива

Краткое руководство пользователя

О Господи! Дальше вы найдете около 200 рекомендаций к действию. Многие — большинство? — с грифом «Приоритетно». На выполнение многих потребуется время — очень много времени — и усилия. Они добавляют работы занятому человеку.

Так... какова реалистичная картина? Мы уже больше года работаем с этим «материалом» на наших семинарах. Участники воспользовались им и остались довольны, так что советуем по-следовать их примеру.

Книга содержит чуть более пятидесяти советов, которые составляют четыре раздела. (Четвертый раздел — самый короткий.) Поэтому...

Введение. Столько шума из-за проектов?

5. Прорабатывайте по одному разделу за один раз. Выберите из первых трех разделов четыре самых важных, на ваш взгляд, совета. (Из последнего раздела — один совет.) Критерий: то, что кажется вам важным. То, на что вы сейчас не обращаете внимания. От чего отмахиваетесь, но к чему, возможно, стоит присмотреться внимательнее.
6. Теперь изучите рекомендации к каждому из выбранных советов. Выберите одну, которая стоит вашего внимания. (В результате у вас получится около тринадцати.)
7. Оцените эти 13 рекомендаций по приоритетности: 1 = нужно делать; 2 = отличная идея; 3 = хорошая идея, но не такая полезная (классная), как остальные.
8. Начните работать над тремя-четырьмя рекомендациями, получившими наивысший балл при оценивании на этапе 3.

В этом нет ничего сложного. Выделите то, что находит отклик в душе... а затем приступите к делу так, как сочтете нужным. Это здорово и шикарно. Кроме того, отлично работает. Наши подсказки помогут, если вы застрянете на чем-то.

Помимо этого, подсказки пригодятся, если данный материал прорабатывает команда. Повторяю: нет ничего сложного, это всего лишь способ стимулировать относительно структурированное обсуждение.

(Внимание! Выбрать удобные советы легко. П-о-ж-а-л-у-й-с-т-а... проследите, чтобы половина выбранных рекомендаций подходила под определение «неожиданные». Другими словами, они должны выталкивать вас — и ваших коллег — из зоны комфорта.)

Удачи!
Счастливого пути!

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)