

Эта книга — о тех, кто смог отказаться от стереотипов и изменить отношение к делу и людям. Их опыт нельзя повторить в точности, но проникнуться принципами открытого мышления необходимо — это путь, который приведет к успеху.

Егор Сафрыгин, директор департамента маркетинга «Медицина»СГ «АльфаСтрахование»

ОТКРЫТОЕ МЫШЛЕНИЕ

*Как выйти за пределы своей
точки зрения*

МЕНЯЕМ
СВОЮ ЖИЗНЬ
И ЖИЗНЬ
ОРГАНИЗАЦИИ

Институт Арбингера

Институт Арбингера

Открытое мышление.

Как выйти за пределы

своей точки зрения

Серия «МИФ Бизнес»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23883188

Открытое мышление. Как выйти за пределы своей точки зрения:

Мани, Иванов и Фербер; Москва; 2017

ISBN 9785001007067

Аннотация

Это книга о том, как создать в компании культуру, способствующую инновациям, ответственности, сотрудничеству, вовлеченности сотрудников. О лидерах, которые не пытаются сами найти ответы на все вопросы и все решать, но хорошо знают своих людей и их возможности и формируют обстановку, которая позволяет команде находить собственные ответы и решать сложные задачи.

Вспомните о людях, которых вы цените, любите и уважаете. И подумайте, почему вы их любите, открыты для них, готовы ради них трудиться и относитесь к ним с уважением. Вероятно, у большинства из тех, о ком вы вспомнили, есть нечто общее:

вы чувствуете, что они обращают на вас внимание. То, как они видят вас и ведут себя с вами, заставляет вас ощущать свою значимость. И вы ощущаете эту значимость в их обществе, потому что действительно имеете значение для этих людей. Эта книга посвящена тому качеству, которым вы восхищаетесь в других, – взгляду на мир, именуемому открытым мышлением.

Часто термин «тип мышления» используется, чтобы объяснить, как мы воспринимаем самих себя. Однако опыт специалистов из Института Арбингера подсказывает, что основной потенциал для развития не в вере в себя, а в радикальном изменении своего подхода к связям с другими и обязательствам перед ними.

Примеры руководителей и компаний, пришедших к этому типу мышления, это подтверждают. В таких компаниях строятся равные отношения с партнерами, клиентами и сотрудниками – и это положительно сказывается на результатах.

Эта книга посвящена различиям между закрытым мышлением, направленным на себя, и открытым, включающим в орбиту других. Она поможет вам стать более открытыми в своей работе, в руководстве другими и в жизни в целом. При помощи этой книги вы сможете создать более инновационные и готовые к сотрудничеству команды и организации. И вы сможете понять, за что цените тех, кого цените, и как стать похожими на этих людей.

Для кого эта книга

Для менеджеров, руководителей и всех, кто хочет развивать в себе открытое мышление.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

От партнера российского издания	7
Предисловие	10
Часть I. Что-то новое	13
1. Иной подход	13
2. Что формирует поведение	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Институт Арбингера

Открытое мышление.

Как выйти за пределы своей точки зрения

Издано с разрешения The Arbinger Institute и Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Arbinger Properties, LLC, 2016 First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland, CA, USA. All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

*** * ***

*Насколько полнее была бы ваша жизнь, если бы
ваши «я» было меньше.*

Г. К. Честертон

От партнера российского издания

Представьте себе двух человек. Один изо дня в день действует по-привычному, раз и навсегда разработанному шаблону. Другой ищет новые пути, готов ломать стереотипы, не приемлет догм.

Как вы думаете, у кого из них больше шансов получить лучший результат? Если вы ответили «у первого», значит, вы не знакомы с книгой «Открытое мышление». Советуем вам ее прочитать, потому что ее герои – как раз те самые люди, которые не побоялись снять шоры, оглядеться, изменить подход к собственному делу, отношениям в семье и команде и в результате пришли к успеху.

Открытое мышление содержит в себе широкие возможности для позитивных изменений. Прежде всего, те, кто его практикует, перестают быть роботами. В их жизнь, работу приходит осмысленность. Они *изучают* жизнь и людей вокруг себя, находят в них потенциал и безошибочно применяют его там, где он действительно необходим.

Лидеры бизнеса, пришедшие к этому типу мышления, выстраивают отношения в команде и собственные отношения с подчиненными, партнерами, клиентами совершенно по-новому. Они стремятся к тому, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя равноправным участником процесса. Одна из замечательных историй, которую вы прочтете

в книге, связана со спортивным подразделением арены «Мэдисон-сквер-гарден» в Нью-Йорке, где пришли к выводу, что нельзя делить персонал на основной и вспомогательный, потому что именно вспомогательный персонал непосредственно взаимодействует с клиентами. Если к этим сотрудникам, например билетерам, относятся без должного уважения, они переносят такое отношение на посетителей. В «Мэдисон-сквер-гарден» устранили различия между сотрудниками, и уровень сервиса вырос в разы. Думаем, многим российским руководителям следует изучить этот опыт, и тогда жалоб на плохой сервис станет значительно меньше.

Многие лидеры бизнеса идут еще дальше – отказываются от отдельного офиса и прочих статусных привилегий, чтобы интегрироваться в команду. Так, Ричард Шеридан, CEO Menlo Innovations, сделал смелый ход – не стал отгораживаться от сотрудников в отдельном кабинете, а поставил свой рабочий стол рядом со столами своих сотрудников. Благодаря этому он мог принимать участие в обсуждениях и мозговых штурмах, а его сотрудники видели, что он такой же полноправный участник команды, как и они. Он заражал их своим примером и был настоящим лидером в прямом смысле слова. Сказалось ли это на результатах? Конечно! Menlo Innovations – одна из самых успешных компаний в сфере дизайна программного обеспечения.

Пересказывать все истории, о которых идет речь в этой книге, – дело неблагодарное. Ее надо читать самим (не ис-

ключено, что не только читать, но и перечитывать), потому что опыт, в ней описанный, бесценен. Уверен, что его можно – и нужно – экстраполировать на российскую почву, причем не только на бизнес-сферу, но и на человеческие отношения. Ведь открытое мышление не знает границ, и тот, кто смог понять его принципы, а главное, нашел в себе силы свернуть с накатанной дороги, будет вознагражден не только впечатляющими результатами в своем деле, но и более искренними отношениями с близкими – таких примеров в книге немало, и все они подлинные.

*Андрей Рыжаков,
заместитель генерального директора
ОАО «АльфаСтрахование»*

Предисловие

Подумайте о следующих людях:

- три человека в вашей жизни, которых вы больше всего любите;
- два человека, которые оказывают на вас самое положительное воздействие;
- ваш лучший начальник;
- человек, который вдохновляет вас прикладывать максимум усилий;
- трое ваших любимых коллег;
- знакомый, которого вы уважаете больше всех.

Подумайте о них и решите, почему вы их любите, открыты для них, готовы ради них трудиться и относитесь к ним с уважением. Мы предполагаем, что у большинства из тех, о ком вы вспомнили, есть нечто общее: *вы чувствуете, что они обращают на вас внимание*. То, как они видят вас и ведут себя с вами, заставляет вас ощущать свою значимость. И вы ощущаете эту значимость в их обществе, потому что *действительно* имеете значение для этих людей. Эта книга посвящена тому качеству, которым вы восхищаетесь в других, — взгляду на мир, именуемому *открытым мышлением*.

Часто термин *тип мышления* используется, чтобы объяс-

нить, как мы воспринимаем самих себя. Однако наш более чем тридцатилетний опыт консультирования людей и организаций подсказывает, что основной потенциал для изменений не в вере в себя, а в радикальном изменении подхода к связям с другими и обязательствам перед ними. Эта книга посвящена различиям между закрытым мышлением, направленным на себя, и открытым, включающим в орбиту других. Она поможет вам стать более открытыми в работе, руководстве другими и жизни в целом. С помощью этой книги вы сумеете создать более инновационные и готовые к сотрудничеству команды и организации. Вы поймете, за что цените тех, кого цените, и как стать похожими на этих людей.

Эту книгу можно читать как самостоятельное издание, так и в продолжение предыдущих – *Leadership and Self-Deception*¹ и *The Anatomy of Peace* («Анатомия мира»). «Открытое мышление» – результат наших последних исследований в области мышления. Книга содержит конкретные меры по изменению типа мышления людей, команд, семей и целых организаций.

Наши предыдущие работы иллюстрировались вымышленными примерами. Эта книга, напротив, содержит множество историй из реальной жизни – большинство произошли с нашими клиентами. Каждая глава строится вокруг одной или нескольких таких ситуаций. Там, где контекст пред-

¹ Лидер и самообман. Как выбраться из собственной скорлупы. – М.: Вильямс, 2007. (Прим. ред.).

полагает анонимность, мы изменяли имена и детали, чтобы скрыть подлинные личности участников.

Развитие открытого мышления – это шаг на пути к тому, чтобы научиться *видеть не только себя*. Мы надеемся, читатель, что благодаря этой книге вы легко усвоите такой тип мышления, который принесет реальные плоды на работе и дома.

Часть I. Что-то новое

1. Иной подход

Два черных фургона заворачивают на Уобаш-авеню в Канзас-Сити. Их пассажиры – члены штурмовой команды управления местной полиции. Они едут на рискованное задержание по делу о наркотиках – уже пятое за день. Подозреваемые настолько опасны, что команда добилась ордера «без предупреждения» – это означает, что они могут без объявления сразу ломать дверь. Все с ног до головы одеты в черное, лица закрыты масками – видны только глаза. Пуленепробиваемые шлемы и бронежилеты придают им устрашающий вид.

Старший сержант Чарльз «Чип» Хат, который уже восемь лет руководит группой захвата номер 1910, за рулем первой машины. Он тормозит, когда показывается нужный дом, и его подчиненные потоком высыпаются из обеих машин, стараясь делать это как можно быстрее и тише.

Три офицера бегут к черному ходу дома, чтобы обеспечить прикрытие, если подозреваемые попытаются бежать. Семеро других, в том числе сам Чип, устремляются к передней двери, у шестерых наготове оружие. Седьмой несется на дверь с тараном наперевес и выбивает ее.

– Полиция! – кричат они. – Всем лежать!

Внутри настоящий бедлам. Люди пытаются выбежать из комнаты – кто-то по лестнице, кто-то через зал. Подростки застывают, словно парализованные, и только визжат. Несколько женщин на полу съеживаются от ужаса, некоторые из них прикрывают собой кричащих что есть мочи маленьких детей.

Двое мужчин – оказывается, как раз двое подозреваемых – тянутся за оружием, но полицейские с криком «Даже не думайте!» заводят им руки за спину и надевают наручники.

Из-за присутствия множества детей события разворачиваются лихорадочно, но спустя пять минут двое подозреваемых лежат лицом вниз на полу, а остальных обитателей дома собирают в гостиной.

Когда преступники обезврежены, полицейские начинают поиски. Они точно знают, где и что искать, и двигаются слаженно. Чип замечает, как его ведущий сотрудник, Боб Эванс, выходит из комнаты, и предполагает, что он просто присоединяется к остальным.

Через пару минут командир проходит мимо кухни и видит, что Боб стоит у раковины. Секундами ранее тот обыскивал кухонные шкафчики в поисках белого порошка – не вещественного доказательства, ради которого прибыла полиция, а того, который гораздо больше необходим в этот момент. Он искал Similac – детскую сухую смесь. Пока грудные

дети плакали, а их матери пребывали в понятной при таких обстоятельствах истерике, главный альфа-самец из команды Чипа искал способ им помочь. Старший сержант наблюдает, как Боб готовит детские смеси в бутылочках.

Эванс смотрит на командира с легкой улыбкой и пожимает плечами. Затем берет бутылочки и раздает их матерям плачущих детей. Чип в восторге. Он сам и не подумал об этом, но вполне понимает Боба.

Это свидетельство отзывчивости полностью изменило атмосферу. Все успокоились, а Чип и его люди смогли без проблем передать двух подозреваемых в руки детективов. Однако приготовление детских смесей – это настолько необычный и непредсказуемый поступок, что многие опытные полицейские, в том числе члены той же группы захвата, еще несколько лет назад сочли бы его иррациональным. Но в команде Чипа подобное поведение стало обычным делом.

Так было не всегда. Чтобы оценить поразительную трансформацию, которая произошла с группой захвата номер 1910, нужно немного больше узнать о трудном прошлом старшего сержанта и его карьере в управлении полиции Канзас-Сити.

Чип родился в 1970 году. Его отец был алкоголиком, преступником, а мать страдала биполярной шизофренией. Обычно, когда отец жил с семьей, им приходилось бегать от закона – переезжать из штата в штат по всему американскому Югу. Когда же его не было рядом, Чип, его братья,

сестры и мать жили впроголодь, собирая жестянки и картон и сдавая их на переработку.

Однажды отец вернулся и пообещал, что все изменится, но его нападки на членов семьи стали лишь еще более злобными. Чип, которому в то время было десять, выступил против него. Это наконец-то подтолкнуло мать позвать на помощь единственного человека, которого боялся ее муж, – своего брата, отслужившего в войсках специального назначения. И он сказал отцу Чипа: «Я пришел за сестрой и ее детьми. Если ты только привстанешь с дивана, это будет последнее, что ты сделаешь». В тот день Чип видел отца последний раз.

Отец Чипа ненавидел копов, и это оказалось основной причиной, по которой мальчик решил стать полицейским. Он поступил в управление полиции Канзас-Сити в 1992 году и после трех лет на должности патрульного перешел в группу захвата. Через четыре года он уже был инструктором по применению силы и оружия в полицейской академии. В 2004 году – сержантом группы захвата. Начальник полиции считал, что штурмовые группы 1910 и 1920, служившие силовыми подразделениями бюро расследований полиции, вышли из-под контроля. Чип получил задачу вернуть все на место.

Однако начальник полиции, вероятно, не догадывался, что старший сержант в то время был психологически лучше готов *возглавить* эту группу, а не изменить. Сперва он сделал все, чтобы превзойти своих сотрудников, так что мог

при необходимости всыпать любому один на один. На угрозы отвечал угрозами и казался сумасшедшим ровно настолько, насколько требовало его положение.

На публике он был еще суровее. Его точка зрения состояла в том, что в мире действительно есть плохие парни (ему ли этого не знать – один из них был его отцом). И с ними надо вести себя так, чтобы они пожалели о совершённом преступлении. Каждый арест команда производила очень *жестко*. И им было по большому счету не до чужой собственности или домашних животных. Некоторые члены команды Чипа, например, имели обыкновение плевать жевательный табак на мебель подозреваемых или стрелять в голову потенциально опасной собаки.

На группу Чипа жаловались едва ли не чаще, чем на все остальные подразделения полиции Канзас-Сити. В какой-то мере это было ожидаемо, поскольку офицеры группы захвата обычно наносят больше ущерба, чем средний полицейский на улице. Но все равно количество претензий настораживало, к тому же иски по связанным с этим делам разоряли управление. Чип считал, что никаких проблем нет. Он полагал, что его группа работает с людьми ровно так, как нужно. Более того: по его мнению, чем больше жалоб поступало на него и его команду, тем лучше это доказывало, что они все делают правильно!

Через пару лет после того, как старший сержант возглавил группу захвата, другой офицер полиции, Джек Колуэлл,

помог ему кое-что понять о самом себе. Это вынудило его пересмотреть свою точку зрения. Чип осознал, каким человеком он стал и как его поведение и методы на самом деле снижают эффективность работы, ставя под удар сотрудников и их задания. К этому озарению его подтолкнул и неприятный разговор с пятнадцатилетним сыном. Отвозя подростка домой из школы, Чип заметил, что у того беспокойно на душе, и стал задавать вопрос за вопросом, не получая никакого ответа. Он спросил: «Почему ты просто не скажешь, что тебя тревожит?» Сын ответил: «Ты не поймешь». «Но почему?» – удивился полицейский. И ответ сына, вероятно, подготовил Чипа к тому, что он впоследствии услышал от Джека: «Потому что ты робот, папа».

Это заставило офицера задуматься. Он стал размышлять о том, каким человеком стал. Раньше казалось, что подозрительность и агрессия необходимы для выживания и успеха в порочном, конкурентном и жестоком мире. Сейчас же он понимал, что это никак не помогает сделать мир лучше, но лишь увеличивает порочность и жестокость.

Случившееся помогло Чипу измениться и, в свою очередь, привело к полной трансформации деятельности его группы. Прежде на команду поступало две-три жалобы в месяц, в основном по поводу неправомерного применения силы. В среднем эти претензии обходились управлению по 70 тысяч долларов каждая. Теперь же, после перехода на новый стиль работы, за шесть лет против группы не бы-

ло возбуждено ни одного иска. Сейчас они почти никогда не оставляют в беспорядке собственность задержанных и не стреляют в собак. Даже пригласили кинолога, чтобы тот научил группу контролировать потенциально опасных животных. Удалось искоренить еще одну вредную привычку. Чип сказал подчиненным: «Пока вы не докажете, что плевание табаком в чужом доме идет на пользу делу, мы так больше делать не будем». И еще они готовят детские смеси.

Такие перемены повысили готовность подозреваемых и общества к сотрудничеству с Чипом и его командой, и результаты оказались поразительными. Помимо исчезновения жалоб, за первые три года работы в новом стиле группа захвата номер 1910 обнаружила больше наркотиков и единиц оружия, находящихся в незаконном обороте, чем за предыдущие десять лет.

Что же помогло команде изменить свой подход и повысить эффективность? Иной образ мышления – способ видеть и думать, который мы называем *открытым мышлением*.

Марк Бэллиф и Пол Хаббард, директора уважаемой компании из сферы здравоохранения, построили свою организацию, пользуясь примерно тем же открытым мышлением. Несколько лет назад они встречались с руководителями компании прямых инвестиций из Нью-Йорка, пользующейся хорошей репутацией. Поскольку совокупные темпы годового прироста выручки и доходности за предыдущие пять лет составляли 32 и 30 процентов соответственно, беседы с потен-

циальными инвесторами не были для Марка и Пола чем-то необычным.

– Итак, вы преобразовали около пятидесяти медицинских центров? – спросил управляющий партнер компании.

Марк и Пол кивнули.

– Но как?

Директора переглянулись: каждый ждал, что отвечать начнет другой.

– Все основано на том, чтобы находить и развивать подходящих руководителей, – сказал в итоге Марк.

– А в чем для вас состоит самое важное умение руководителя?

Они почувствовали себя как на перекрестном допросе.

– Скромность, – ответил Пол. – Она отличает тех, кто может преобразовать предприятие, от тех, кто не может. Хорошие руководители обладают достаточной скромностью, чтобы видеть не только себя, и понимают истинные качества и способности подчиненных. Они не делают вид, что все знают. Напротив, создают среду, которая поощряет сотрудников брать инициативу и искать ответы на актуальные вопросы, касающиеся их организации.

Другие сотрудники инвестиционной компании посмотрели на управляющего партнера, сохранявшего полную невозмутимость.

– Скромность? – спросил он наконец снисходительным тоном. – Вы говорите, что приобрели пятьдесят убыточных

предприятий и вывели их из тупика, найдя скромных руководителей?

– Да, – незамедлительно произнесли Марк и Пол.

Управляющий партнер пристально посмотрел на них. Затем отодвинул кресло от стола и встал.

– Этого я понять не могу. – Едва пожав всем руки, он повернулся и вышел из комнаты, отказавшись от возможности хорошей инвестиции в компанию с убедительной историей. Он был не готов принять, что результаты команды часто зависят от скромных лидеров, которые «видят не только себя», как сказал Пол.

Примерно за 15 лет до этого Марк, Пол и еще один партнер попытались создать собственную компанию. К тому времени у них было менее десяти лет опыта работы в здравоохранении, но они видели возможность создать уникальную организацию в наводненной проблемами отрасли. Поэтому предприниматели стали приобретать клиники, которые испытывали как финансовые, так и профессиональные проблемы и от которых отчаянно стремились избавиться конкуренты. Партнеры были убеждены: ключевой ингредиент вовсе не наличие нужных людей и даже не удачное местоположение, а именно правильный образ мышления. Именно его так недоставало не самым успешным медицинским учреждениям. И они стали систематически внедрять принципы, изложенные в этой книге.

Вот как Марк объясняет свои действия: «Некоторые на-

ши конкуренты стремились как можно быстрее избавиться от своих компаний и работающих там сотрудников, поскольку просто считали команды неполноценными. Мы же заявляли, что можем взять плохо управляемое и в связи с этим неэффективное учреждение, сохранить команду и помочь ей увидеть возможности. В результате *сотрудники сами* изменят работу к лучшему».

С приобретением первых медицинских центров обнаружился шаблон, почти без исключений повторявшийся в каждой покупке. Местный руководитель, стремясь оказать услугу новым владельцам, предлагал им список примерно из пяти подчиненных, которых хорошо бы уволить и тем самым хоть как-то исправить положение. «Мы благодарили за подсказку и приступали к работе, – вспоминали Пол и Марк. – Неизменно в итоге четверо из этих пятерых оказывались нашими лучшими сотрудниками».

Подумайте, о чем это говорит. Люди, которых считали наиболее проблемными, могли в рамках свежего подхода и с новым руководством стать лучшими сотрудниками. Значит, совершенствование организации, даже полный поворот в лучшую сторону, меньше всего зависит от «ненужных» людей. Важнее всего раскрыть глаза. И это вопрос изменения образа мышления.

«Руководители, – объясняет Пол, – ошибаются, когда говорят: вот концепция, теперь вы будете делать то, что я скажу. Так в нашем мире не делается. Да, топ-менеджеры

действительно должны поставить цель и указать возможности. А хорошие, скромные лидеры *наряду с этим* обязаны помочь сотрудникам видеть по-новому и осознать, что они способны проявлять свои лучшие качества, инициативу и отвечать за работу. Когда персонал волен поступать в соответствии с тем, что видит, а не просто воплощать в жизнь указания руководства, становится возможной немедленная корректировка курса в ответ на меняющиеся потребности. Такой гибкостью и чуткостью нельзя управлять, к ней нельзя принудить, ее не запланируешь».

Марк и Пол очень быстро выучили все эти уроки, поскольку первыми приобретенными учреждениями управляли самостоятельно. Внимательно рассмотрев ситуации, они в итоге, образно говоря, «приготовили множество детских смесей», принимая ответственность за необходимые меры. Когда в их распоряжение поступили новые организации, потребовались другие руководители с таким же открытым мышлением – чтобы при необходимости «готовить детские смеси» и помогать остальным делать то же самое.

Эта книга о том, как достичь такого уровня взаимодействия, инноваций и чуткости, как развить такой взгляд, понимание, умение работать и руководить, которые помогут людям, командам и организациям существенно повысить производительность.

Сначала, возможно, вы подумаете так же, как тот руководитель инвестиционной компании, который ушел со встречи

с Марком и Полом. Идеи, о которых мы поговорим, поначалу могут показаться непонятными. Вероятно, непросто разобраться, как они помогут преодолеть сложности, с которыми вы сталкиваетесь. Но мы предлагаем не уходить со встречи. Вы научитесь действенному, воспроизводимому и масштабируемому способу повысить личную, командную и организационную производительность.

Важно и то, что вы по-другому начнете видеть и нерабочие ситуации. Вы заметите новые, более эффективные способы взаимодействия с самыми значимыми людьми, особенно если прежде испытывали трудности с этим. То, что в книге относится к организациям, вполне применимо и к людям. Вот почему мы включили в нее ситуации из корпоративной, домашней и личной жизни. Уроки, усвоенные из этих историй, могут быть применены где угодно.

Наш путь начинается с идеи, которую Чип, Марк и Пол считают основополагающей: *образ мышления оказывает формирующее воздействие на все, что мы делаем: на то, как мы взаимодействуем с другими и ведем себя в любой момент и в любой ситуации.*

2. Что формирует поведение

Многочисленные книги по самосовершенствованию и трансформации организаций приводят примеры поведения людей, которые добились замечательных результатов. Они обещают, что, скопировав это поведение, вы получите на выходе примерно то же самое. Такой шаблонный подход к совершенствованию предполагает, что простая идея о непосредственном воздействии поведения на результаты верна. Эта поведенческая модель показана на рис. 1. На этой диаграмме треугольник символизирует поведение или действия человека или организации. Модель предполагает, что именно коллективное поведение людей или организаций ведет к достижению результата.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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