

Владислав
Яхтченко

ПЯТЬ РОЛЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ



ПРАВИЛА
И ПРИЕМЫ
УСПЕШНОГО
МЕНЕДЖЕРА



Best Business Book Award

Владислав Яхтченко

**Пять ролей руководителя.
Правила и приемы
успешного менеджера**

«ЭКСМО»

2020

УДК 005.3
ББК 65.290-2

Яхтченко В.

Пять ролей руководителя. Правила и приемы успешного менеджера
/ В. Яхтченко — «Эксмо», 2020 — (Best Business Book Award)

ISBN 978-5-04-178174-3

Руководитель должен быть разным. То чутким, то жестким. То заботливым, то требовательным. От способности ловко менять роли во многом и зависит ваш успех как управленца. Автор предлагает инструменты профессиональной риторики, техники тайм-менеджмента, приемы урегулирования конфликтов и многое другое, что позволит вам органично вживаться в 5 главных ролей идеального менеджера. Выполнив 22 упражнения на развитие коммуникативных, управленческих и лидерских навыков, вы станете убедительным переговорщиком, эффективным менеджером, мотивирующим лидером, чутким психологом и искусным конфликтологом. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 005.3
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-178174-3

© Яхтченко В., 2020
© Эксмо, 2020

Содержание

Вступление:	6
Пять ролей успешного руководителя	8
Глава I	9
1. Аргументы «Т-О-П-З»	10
2. Умение говорить – серебро, умение слушать – золото	13
3. Язык тела – наше все	17
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Владислав Яхтченко

Пять ролей руководителя. Правила и приемы успешного менеджера



Wladislaw Jachtchenko
Die 5 Rollen einer Führungskraft

Copyright © 2020 by Remote Verlag



© Трубченинова Е.А., перевод на русский язык, 2023
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

Вступление:

управление людьми как многоуровневая задача

Руководящая должность предполагает выполнение множества функций. Эффективные управленцы это осознают и вживаются в следующие пять ролей, обязательные для менеджера:

Роль 1: Убедительный коммуникатор;

Роль 2: Эффективный менеджер;

Роль 3: Мотивирующий лидер;

Роль 4: Чуткий психолог;

Роль 5: Искусный специалист по урегулированию конфликтов.

С помощью этой книги вы примерите на себя перечисленные выше роли и станете высоко-результативным и понимающим начальником.

Вам как руководителю неоднократно придется выступать перед сотрудниками и деловыми партнерами. Чтобы говорить уверенно и убедительно, необходимо владеть языком тела и хорошо поставленным голосом, а также техникой аргументации. Все это понадобится вам, когда нужно будет убеждать другую сторону в своей правоте на переговорах.

Успешный начальник должен быть внимательным слушателем.

Вам придется поддерживать культуру обратной связи в своей фирме. Кроме этого, нужно уметь донести до своих подчиненных ценности и миссию компании, чтобы замотивировать их работать вместе с вами. В этой книге вы узнаете приемы, с помощью которых будете уверенно справляться с любыми трудностями повседневного общения (начиная со с. 12¹).

Как менеджер вы наверняка стремитесь принимать верные решения и показывать высокие результаты. Для их достижения есть проверенные техники повышения личной эффективности и продуктивности. Когда вы освоите их, то сможете улучшить свои показатели, не прилагая при этом дополнительных усилий. Предложенные в книге приемы общения смогут стать частью вашей повседневной жизни. Также вы найдете упражнения, которые нацелены на ускоренную выработку полезных навыков и привычек (начиная со с. 56).

Будучи лидером, вам приходится ставить задачи сотрудникам, мотивировать команду, следить, чтобы планы успешно выполнялись, несмотря на возникающие порой трудности. При этом вас может волновать вопрос, *как* поддерживать интерес к выполняемой работе у отдельных сотрудников. Не стоит забывать о таких лидерских качествах, как умение вести за собой команду, выстраивать продуктивное общение и принимать управленческие решения с учетом компетенций подчиненных (начиная со с. 94).

Как психолог вы должны знать и различать типы личности и находить подход к каждому сотруднику, принимая во внимание его особенности. В главе IV «Тонкий психолог: типы личности и тимбилдинг» вы найдете основную информацию по этой теме и узнаете, как достигать компромисса с коллегой со сложным характером. Ведь удачная беседа с сотрудником – ключ к его сердцу. А это, в свою очередь, залог вашего успеха. Вы несете ответственность за сплоченность коллектива, за вхождение в команду новых специалистов и за уже сложившуюся группу. Ваши подчиненные должны считать себя единым организмом и делать общее дело (начиная со с. 152).

Как искусному специалисту по урегулированию конфликтов вам приходится устранять разногласия внутри коллектива и отвечать за структурные изменения: в интересах предприя-

¹ Здесь и далее для быстрой навигации по книге оставлены номера страниц по ключевым моментам.

тия иногда необходимо принимать непопулярные решения. Ваш успех на руководящей должности зависит от способностей улаживать конфликты и внедрять необходимые изменения. В книге вы найдете приемы урегулирования конфликтов, которые помогут вам профессионально справиться с этой ролью (начиная со с. 182).

Безусловно, вжиться во все пять ролей – довольно сложная задача. Но поверьте: нет ничего невозможного! Вы почувствуете уверенность, когда начнете делать первые шаги, чтобы стать идеальным руководителем. Вы поймете, насколько легче стало управлять людьми и получать обратную связь от сотрудников и клиентов.

Вы освоите за короткое время приемы, необходимые для совершенствования каждой из пяти обозначенных ролей. Предупреждаю: в дальнейшем мы не будем тратить время на теорию и отступления от темы. Итак, вперед!

Пять ролей успешного руководителя

Пожалуй, первая роль руководителя – профессиональный коммуникатор – самая важная.

Для любого начальника действует правило: общение – это половина сделанного дела, но без него многие вещи не получаются.

Большую часть дня руководители общаются с сотрудниками, клиентами, вышестоящим начальством, встречаясь лично или на видеоконференциях, используя для этого телефон, электронную почту. Становится очевидно: умение успешно выстроить продуктивное общение невозможно переоценить.

При этом ни для кого не секрет, что многие руководители не используют свой коммуникационный потенциал в полной мере. В этой главе вы узнаете специальные приемы, которые помогут вам выстроить эффективное деловое общение в повседневной рабочей деятельности.

Глава I

Убедительный коммуникатор: риторика для руководителей

Краткий обзор главы:

1. Аргументы «Т-О-П-З»
2. Умение говорить – серебро, умение слушать – золото
3. Язык тела – наше все
4. Голос определяет настроение
5. Культура открытого общения
6. Донесение ценностей и видения компании до сотрудников

1. Аргументы «Т-О-П-З»

Руководитель должен уметь убеждать. Но каким образом он может сделать это лучше всего? С помощью убедительного аргумента! А ведь многие даже не знают, из каких элементов он состоит. Первый прием, который я хотел бы представить вашему вниманию, называется модель «Т-О-П-З». Она состоит из четырех шагов, позволяющих вам развить способность убедительно отстаивать свои идеи во время переговоров с коллегами и клиентами.

Тезис

Объяснение

Пример

Значимость

Первый компонент аргумента: Тезис

Любое убеждение начинается с утверждения, то есть с тезиса.

Сотрудник или клиент сначала должен узнать отправную точку вашей мысли.

Лучше всего сформулировать тезис максимально точно и ясно в самом начале разговора. Во-первых, потому что у собеседника тоже мало времени на пространные предисловия. Сегодня у людей очень плотное расписание (к теме составления списков первоочередных задач мы обратимся во втором разделе книги). А во-вторых, даже при отсутствии цейтнота и стресса люди предпочитают сразу узнать, в чем дело.

Второй компонент аргумента: Объяснение

Сразу же после тезиса следует объяснение, то есть доказательство, почему тезис верный. В качестве бизнес-тренера я на протяжении 15 лет наблюдаю, что этот компонент аргументации трудно дается большинству руководителей. Часто тезис объясняется двумя-тремя предложениями. В этом и кроются причины непринятия идей, потому что в жизни зачастую складываются далеко не однозначные и ясные ситуации и нам приходится тратить много сил на обоснование своих мыслей, чтобы убедить других в своей правоте.

При этом вполне понятно, почему люди не стараются доказать свою точку зрения. Мы полагаем, что предложенный нами тезис – отличная идея. Однако забываем одну важную вещь: для других она является совершенно новой! И им необходимо обоснование, чтобы принять ее.

С раннего возраста у всех нас выражена потребность в получении объяснений.

Дети постоянно задают вопрос «почему?», и, будучи уже взрослыми, люди также хотят понимать, почему что-то происходит так, а не иначе.

Если вы запретили работать из дома, то у сотрудников тут же возникнет вопрос: «*Почемуууу???*»

И тут вам придется привести весомые доводы. В этой ситуации большинство людей совершает следующую ошибку: вместо того, чтобы как следует обосновать один тезис и выстроить линию доказательств, руководители приводят один аргумент за другим, не углубляясь ни в один из них. Это может звучать примерно так:

Дорогие коллеги,

поскольку многих из вас не устроил отказ от удаленной работы, я хотел бы кое-что пояснить. Этой возможности больше не будет в нашем отделе, потому что домашний офис не позволяет гарантировать надежную связь с коллегами, наш коллектив разобщается, а также мы не можем наверняка проверить количество отработанных часов. Кроме того,

такое решение принесет пользу и вам самим, поскольку вы лучше сможете разделять работу и личную жизнь. Также исследования показали, что работа из дома приводит к нарушениям сна. Надеюсь, эти доводы убедили вас в необходимости принятия решения.

Что бросилось вам в глаза? Начальник перечислил целых пять аргументов, но ни одного не пояснил. Простое перечисление чаще всего не способно никого убедить. Вместо этого было бы уместнее подробно объяснить один или несколько пунктов. Здесь хорошо может сработать придуманное мною «правило десяти предложений»: если вы приводите какой-то довод, его нужно обосновать с помощью десяти фраз. Возьмем в качестве иллюстрации один из выше-описанных примеров, что домашний офис «не позволяет гарантировать надежную связь с коллегами». Это высказывание необходимо пояснить. Почему связь невозможно гарантировать? В чем проблема? Как это может влиять на внутренние производственные процессы предприятия? Какой конкретно ущерб это наносит отделу и фирме в целом? Ответы на эти и подобные вопросы и составят объяснение объемом в десять предложений.

Когда вы приводите разные доводы, ваша сила убеждения многократно возрастает!

Этот совет давали еще древние римляне: *argumenta ponderantur, non numerantur* – сила аргументов не в числе, а в весомости!

Третий компонент аргумента: Пример

Третья ступень аргументации – приведение примера, который делает все рассуждение наглядным. Нет необходимости рассказывать о том, какое значение имеют примеры в жизни. Однако давайте определим, каким должен быть **хороший** пример: а) его можно проверить, б) он понятен слушателю и в идеале в) более или менее известен. Под возможностью «проверить» мы понимаем наличие доказательств того, что приведенный пример действительно имел место быть. «Понятность» также играет важную роль, поскольку замысловатые и сложные примеры могут скорее запутать аудиторию, чем убедить. А «более или менее известны» означает, что какой-то пример из далекой Папуа-Новой Гвинеи заинтересует ваших подчиненных намного меньше, чем ситуация на предприятии-конкуренте из родного города. На описание примера необходимо отвести от пяти до десяти предложений, чтобы сделать его максимально доступным для понимания.

Четвертый компонент аргумента: Значимость

И наконец, четвертая составляющая аргумента: значимость, которая раскрывает, почему аргумент имеет существенное значение для персонала или клиентов. Я рекомендую объяснить аудитории, как затронутая тема связана с ними, постепенно убеждая во всеобщей важности проблемы.

Если вы добросовестно проработали первые три компонента и забыли про четвертый, то, вероятнее всего, вам удастся убедить часть людей в своей правоте, но в конце они просто скажут: «И что? При чем здесь я? Все, что он тут рассказывал, меня вообще не касается!» Именно поэтому аргументация должна включать в себя объяснение, почему и каким образом ваше предложение затронет профессиональную деятельность сотрудников. Иначе говоря, первые три компонента нужны для убеждения, а последний для побуждения к действию.

Если вы хотите продолжить совершенствовать свои навыки аргументации, советую вам стать участником моего онлайн-курса «Доказывайте – Убеждайте – Добивайтесь», где есть много других полезных советов по этой теме.²

² Все курсы автора доступны только на немецком языке (прим. ред.)



Упражнение 1: Воображаемая речь

Подготовьте монолог, в котором вы подробно объясняете сотрудникам, почему в вашем отделе отменяется практика работы из дома. Воспользуйтесь вышеописанной моделью «Т-О-П-З» (продолжительность речи: около 3–5 минут). После этого найдите в интернете убедительные причины против удаленной работы. Теперь проанализируйте содержание своей речи с точки зрения этих аргументов: удалось ли вам найти самые весомые доводы? Достаточно ли вы их обосновали? Привели ли подходящий пример? Получилось ли объединить доводы с практической стороной жизни аудитории? Если в ближайшем будущем вам необходимо будет объявить о каком-то решении, вспомните о схеме «Т-О-П-З» и попробуйте применить ее.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

2. Умение говорить – серебро, умение слушать – золото

Способность убеждать – это одно из самых важных качеств руководителя. Но как быть с умением слушать? Насколько оно важно? И есть ли какие-то разновидности слушания? Забегая вперед, хочу сказать, что можно выделить семь видов обратной стороны коммуникации.

То, что нам кажется банальным и простым, на деле оказывается намного сложнее.

Давайте подробнее рассмотрим эти семь типов слушания:



Эмпатическое слушание

Высшая ступень слушания называется «эмпатической». Это искренняя попытка не только понять собеседника, но и почувствовать, что им движет, а также желание от чистого сердца помочь ему.

Пример: Когда сотрудник рассказывает вам о ссоре с коллегой, вы пытаетесь вникнуть не только в причины конфликта, но и поставить себя на место этого сотрудника, внимательно отнестись к его словам и предложить конкретные пути разрешения сложной ситуации. Вы не стремитесь избежать этого разговора, а создаете непринужденную и доверительную атмосферу и всецело концентрируетесь на том, что говорит собеседник. Цель этой ступени – оказать помощь.

Активное слушание

Этот прием характеризуется стремлением понять другого. В этом случае речь идет о том, чтобы парафразировать слова собеседника и задавать ему вопросы. Такое поведение сигнализирует о том, что вы действительно правильно его поняли, и исключает разногласия.

Пример: Сотрудник делится с вами информацией о повторном конфликте с коллегой. При этом вы пытаетесь понять его и активно расспрашиваете об обстоятельствах ссоры, задаете наводящие вопросы, касающиеся тех моментов, которые подчиненный обошел стороной и не описал (возможно, неосознанно). На этой ступени слушания речь идет о стопроцентном понимании собеседника.

Внимательное слушание

Этот тип слушания скорее похож на пассивную попытку понять, что говорит оппонент. На этом уровне мы хоть и слушаем внимательно, но не пытаемся активно расспрашивать собеседника, чтобы исключить двусмысленности.

Пример: Когда сотрудник приходит к вам, чтобы рассказать о конфликте с коллегой, вы стараетесь не упустить ни слова, и как только он закончит говорить, вынесете свое суждение относительно этой ситуации без дополнительных расспросов. В этом случае важно понять большую часть рассказа собеседника.

Ограниченное слушание

Здесь мы хоть и слушаем собеседника, но прерываем его, когда чувствуем, что определенная информация не имеет большого значения, и ограничиваем речевой поток говорящего.

Пример: Сотрудник считает, что новый сайт мог бы пойти на пользу компании, и делится своим мнением. Вы полагаете, что раз он инженер-экономист, а не разработчик сайтов, то он не может компетентно судить об этом. Поэтому вы прерываете его и посматриваете на часы, так как у вас назначена встреча и уже пора идти, сигнализируя таким образом, что разговор окончен. Эта ступень слушания подразумевает понимание собеседника в общих чертах.

Проекция слушания

В этом случае мы слушаем собеседника не полностью, а спорадически. Мы воспринимаем только отдельные слова, а остальное не берем во внимание, перекрывая потоком собственных мыслей.

Пример: Сотрудник делится впечатлениями от нового проекта и рассказывает, что приходится много работать сверхурочно, но, пока нет общения с клиентом, проект доставляет ему удовольствие. Вы ожидаете, что подчиненный будет жаловаться на переработку, и слышите только ключевые слова: «сверхурочно» и «нет контакта с клиентом». Естественно, интерпретируя это, вы придете к выводу, что сотруднику проект совершенно не по душе. Информация о том, что определенная часть работы ему очень нравится, не воспринимается. На этой ступени слушания речь идет лишь о частичном понимании собеседника, при этом мы больше заняты своими мыслями, чем содержанием разговора.

Имитация слушания

Мы смотрим на собеседника, однако не слушаем его и только делаем вид, что внимательно следим за ходом его рассказа.

Пример: Вы говорите с сотрудником по телефону о сроках проекта, но на самом деле думаете о неудачных переговорах с потенциальным клиентом, на которых вы допустили несколько ошибок. Информация сотрудника о графике работ кажется вам неважной, поэтому вы реагируете лишь междометиями «М-м-м...» и «Ага...», совершенно не улавливая смысла его слов. На шестой ступени мы лишь даем собеседнику почувствовать, что его слушают, но на самом деле это не так.

Игнорирующее слушание

Мы акустически слышим звуки говорящего, но совершенно не воспринимаем смысла его слов. Рассказ собеседника больше похож на шумовую завесу. Мы даже не пытаемся понять хоть что-то из услышанного.

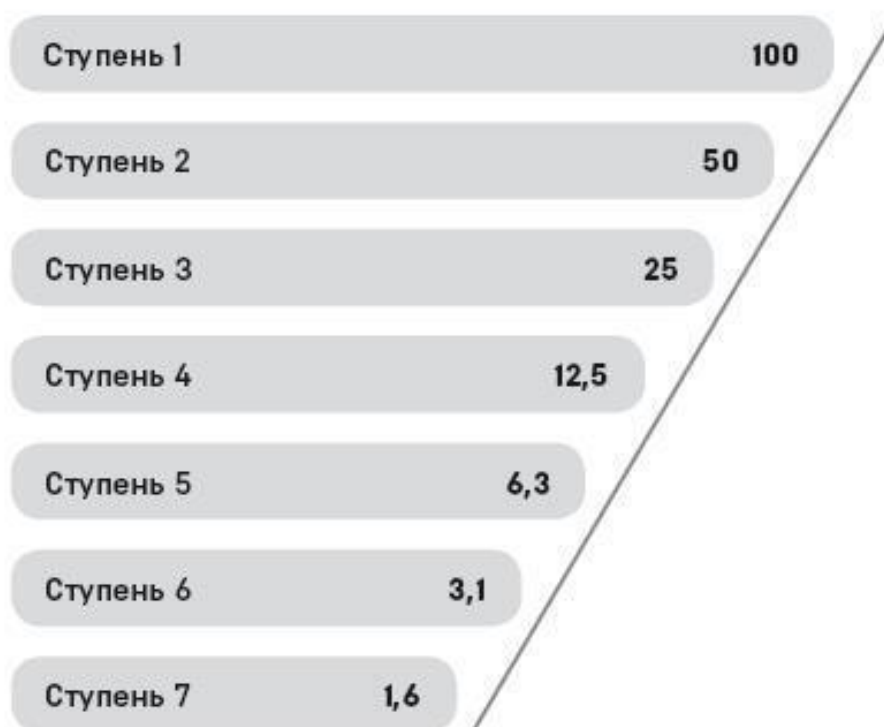
Пример: Секретарь заходит в ваш кабинет и начинает что-то говорить в тот момент, когда вы заняты написанием важного письма, которое хотите составить безупречно. Вы не слушаете даже вполуха. Соответственно, уже через десять минут вы не можете вспомнить, о чем сообщил ваш помощник. На этой седьмой ступени слушания мы даем возможность собеседнику высказаться, но косвенным образом сигнализируем ему, что его слова нам не интересны.

Слушание – очень многогранный феномен, и все мы в своей жизни хотя бы раз использовали каждый из вышеназванных типов. Анализируя приведенное выше разделение видов слушания, можно прийти к выводу, что эмпатическое и активное требует энергетических и временных вложений. Так стоит ли вообще тратить свои время и силы? Разобраться поможет мысленный эксперимент, посвященный этой теме.

Мысленный эксперимент, посвященный семи ступеням слушания

Представьте, что вы стали руководителем и у вас в подчинении находятся еще шесть менеджеров. Соответственно, вы находитесь на самой верхней ступени. А теперь представьте, что на каждом следующем вверх уровне из-за невнимания будет теряться 50 % существенной информации. На самой нижней ступени объем информации составляет 100 %, на второй уже только 50 %. Сколько, по-вашему, дойдет до высшего уровня? Вам удалось подсчитать? Запомнили это число? А теперь правильный ответ: всего лишь 1,6 % информации дойдет до седьмой ступени! Этот мысленный эксперимент придумал мой коллега Томас Цвайфель, и я его наглядно показал ниже:

ПОТЕРЯ ИНФОРМАЦИИ НА СЕМИ СТУПЕНЯХ СЛУШАНИЯ



Этот график ясно дает понять:

чем выше в иерархии находится руководитель, тем большую важность имеет его способность к активному и эмпатическому слушанию.

Кроме того, становится очевидным, что, если руководитель желает получить значимую информацию, ему придется найти ее «источник», то есть спуститься на первую или вторую ступень и задать уточняющие вопросы, а не просто оставаться на «верхних этажах», занимаясь глобальными вопросами развития компании. Кто может принять взвешенное решение, владея

лишь 1,6 % информации?! Из этого следует девиз: умение говорить – серебро, умение слушать – золото!

This image shows a single page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, leaving small margins at the top and bottom. There are no vertical margin lines, text, or other markings on the page.

Упражнение 2: Прослушать лекцию с конференции TED

Выберите любой доклад с сайта TED (www.ted.com) и послушайте его, не делая заметок. Если не знаете, какой выбрать, советую лекцию Саймона Синека «Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать» (ее легко найти на YouTube). Для тех, кто не знает: лекции TED (Technology, Entertainment and Design) состоят из 20-минутных презентаций умных людей, делящихся своими отличными идеями.

Перейдем к вашему заданию: прослушайте доклад, после этого возьмите лист бумаги и запишите как можно больше деталей из услышанного. Теперь запустите презентацию еще раз и проверьте себя: удалось ли уловить все основные мысли докладчика? Как обстоит дело с примерами? Записали ли вы обоснования? Прелесть этого упражнения состоит в том, что вы сами можете контролировать свои ответы и тренировать свое умение слушать без консультанта или коуча. Сайт TED содержит сотни хороших лекций. А кроме того, там вы найдете много замечательных идей, которые могут пригодиться вам не только в работе.

3. Язык тела – наше все

О профессиональном невербальном общении написаны тысячи книг. Я также провожу двухдневные семинары для руководителей, на которых они могут поработать над своими мимикой и жестами. Эта книга станет для вас практическим пособием, и я считаю, что вы сможете улучшить свое влияние на других на 80 % (ключевое понятие: принцип Парето), если будете следовать всего лишь трем советам:

3 ВАЖНЫХ ПРАВИЛА НЕВЕРБАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ



Почему зрительный контакт настолько важен?

Визуальный контакт внушает доверие, создает у собеседника ощущение вашей компетентности и уверенности в себе. Но самое главное – он позволяет точно оценить, как собеседник воспринимает послание: отводит ли смущенно глаза, хмурит ли брови или неодобрительно качает головой. Мы можем заметить даже едва уловимые реакции тела и изменить что-то в своей речи.

Когда я принимал участие в конкурсах и дискуссионных чемпионатах, то получал высокие оценки не только благодаря своему красноречию. Важно было внимательно следить за членами жюри и их реакцией на мой аргумент. Если кто-то из них морщил лоб, то не было никакого смысла переходить к следующему доводу, нужно было иначе обосновать первый или привести другой пример. И только когда судья начинал писать что-то, одобрительно кивая, я продолжал рассуждать дальше.

Так же обстоят дела и в жизни: если вы замечаете, что в разговоре коллега не может уследить за ходом вашей мысли или не хочет этого делать, то вам придется показать свою идею

с другой стороны или попытаться иначе обосновать ее. При этом нужно постоянно сохранять зрительный контакт с собеседником и анализировать его невербальные сигналы, указывающие на согласие с вашими доводами или их неприятие.

Большинство людей – плохие актеры, они не могут контролировать подаваемые ими сигналы. Поэтому тело «говорит правду», даже если хозяин этого не желает.

Знаменитое исследование Мехрабиана 1967 г. свидетельствует о том, что люди интуитивно интерпретируют язык тела и больше доверяют его сигналам, чем словам. Когда человек говорит, что радуется предстоящему Рождеству (вербальный уровень), а сам при этом смущенно опускает глаза (невербальный уровень), то люди, скорее всего, обратят внимание именно на сигналы тела. Потому что ими управлять намного сложнее, чем речью. Подробнее можно прочитать в моей книге *Dunkle Rhetorik: Manipuliere, bevor Du manipuliert wirst!*

Как руководителю, вам приходится чаще делать объявления, проводить совещания и выступать с докладами, а значит, на вашу мимику и жесты обращают гораздо больше внимания. Но это не причина для беспокойства, а шанс проявить себя. Как образно выразился Уинстон Черчилль:

Пессимист видит трудность в каждой возможности, оптимист видит возможность в каждой трудности.

Руководящую должность и необходимость работать над своим языком тела можно рассматривать как обузу. Или как возможность улучшить свои коммуникационные способности: сделать речь более убедительной и доступной для понимания сотрудников. Это настоящий вызов!

Жесты подчеркивают содержание выступления

Второе фундаментальное правило невербальной коммуникации гласит: речь должна подкрепляться жестами, чтобы сказанное лучше запоминалось слушателями. Основная проблема заключается в том, что многие люди вообще не используют свои руки, когда выступают на публике. Руки или висят как две дохлые рыбы вдоль тела, или говорящий все время держит их напряженными в одном положении. Некоторые крутят в руках ручку или кольцо, тем самым обнаруживая свою нервозность. Небольшая жестикуляция может сделать речь намного ярче и убедительнее! Вы наверняка спрашиваете себя: какие жесты будут подходящими в различных ситуациях? Как часто я должен их использовать? Как не перестараться?

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.