

Содержание

Об авторе	13
Посвящается	14
Благодарности автора	14
Введение	15
Об этой книге	16
На кого рассчитана эта книга	16
Как построена эта книга	17
Часть I. Что такое проект и план работ	17
Часть II. Организация сил	17
Часть III. Осуществление планов	17
Часть IV. Как добиться лучшего	17
Часть V. Великолепные десятки	17
Приложения	17
Пиктограммы, используемые в книге	18
Как работать с этой книгой	18
Ждем ваших отзывов!	19
Часть I. Что такое проект и план работ	21
Глава 1. Что такое управление проектами? (И зачем им заниматься?)	23
Разберемся, что такое проект	23
Определение проекта	24
Определение управления проектом	26
Гладко было на бумаге, да забыли про овраги	26
Стадии проекта	27
Проект на стадии замысла: нужна идея	27
Стадия разработки: составляем план	29
Начальная стадия проекта: приготовились...	30
Стадия исполнения: начали!	31
Стадия завершения: стоп!	31
Предупреждение самых распространенных ошибок	32
Управление проектом в процессе его выполнения	33
Определение потенциальных ловушек на начальном этапе	34
Принципы проектного менеджмента	35
О роли руководителя проекта	36
Ваши первые шаги	36
Борьба с попытками уменьшить значимость проектного менеджмента	37
Ошибочные суждения о проектном менеджменте	38
И наконец, хорошие новости	38

Глава 2. Цели и задачи проекта	39
Что такое проектное задание	39
Взгляд на картину в целом	40
Основания для выполнения проекта	41
Как определить объем и сроки исполнения проекта	47
Стратегия работ над проектом	48
Чего конкретно требуется достичь?	50
Определяем условия	53
Как определить ограничения	53
Определение потребностей	54
Как быть с неопределенностями на этапе планирования	55
Разработка проектного задания	55
Глава 3. От общего к частному	57
Разделяй и властвуй	57
Мыслите детально	58
Соблюдайте иерархию	58
Особые ситуации	64
Методы разработки и формы представления структурной схемы работ	65
Различные подходы в процессе детализации работ	66
Идентификатор работы	67
Разработка структурной схемы работ	67
Различные форматы представления структурной схемы работ	68
Несколько полезных советов	70
Применение шаблонов	71
Определение рисков проекта при детализации задач	72
Описание конкретных работ по проекту	72
К правильному решению ведут разные пути	73
Глава 4. Составление графика работ	75
Анализ графика работ	75
Построение сетевых графиков	76
Две формы представления сетевого графика	77
Анализ сетевых графиков	80
Ваш первый сетевой график	85
Простой пример применения сетевого графика	87
Разработка графика работ	92
Разработка первоначального варианта графика	92
Подводные камни разработки “От обратного”	93
Как преодолеть ограничения во времени	93
Как сократить время выполнения проекта	94
Оценка продолжительности работ	98
Что влияет на продолжительность работ	99

Виды ресурсов	99
Поиск источников информации	100
Способы улучшить оценку продолжительности работ	100
Формы представления графика работ проекта	101
Глава 5. Методы оценки ресурсов	103
Как определить, кто вам нужен, когда и насколько	103
Определение квалификации	104
Оценка потребности в трудовых ресурсах	107
Распределение нескольких работ	113
Планирование других ресурсов	118
Планирование бюджета	120
Классификация расходов на проект	120
Разработка бюджета проекта	122
Часть II. Организация сил	127
Глава 6. Кто и как реализует проекты	129
Определение организационной структуры	129
Централизованная структура	129
Функциональная структура	131
Матричная структура	132
Основные лица организационной структуры матричного типа	134
Руководитель проекта	134
Участники проекта	135
Начальники подразделений	135
Высшее руководство	136
Успешная работа в условиях организационной структуры матричного типа	136
Глава 7. Как привлечь к вашему проекту нужных людей	139
Аудитория проекта	139
Критерии подготовки списка аудитории проекта	140
Проверка укомплектованности списка аудитории проекта	143
Разработка шаблона списка аудитории проекта	143
Распорядители, соисполнители и наблюдатели проекта	145
Когда привлекать их к проекту	146
Методы привлечения представителей аудитории	148
Как привлечь влиятельных людей	148
Глава 8. Распределение ролей и обязанностей	151
Определение основных положений	151
Распределение ролей участников проекта	152
Что можно, а что нельзя делегировать	153
Кому можно доверить полномочия	154

Распределение обязательств	155
Как привлечь к ответственности тех, кто по служебному положению вам не подчиняется	156
Графическое представление трудовых отношений	158
Разработка диаграммы обязанностей	160
Совершенствование вашей диаграммы	160
Как быть с навязчивым опекуном	162
Почему он решил опекать вас	162
Как вызвать доверие у вашего опекуна	163
Как с таким начальником работать	163
Часть III. Осуществление планов	165
Глава 9. Значение первого шага	167
Окончательное определение аудитории проекта	167
Окончательное утверждение команды проекта	168
Все ли учтены?	169
Заполнение рядов	170
Пересмотр утвержденного плана проекта	171
Формирование коллектива	171
О личных и общих достижениях	173
Определение ролей участников	173
Определение порядка совместной работы участников	173
Содействие развитию трудовых взаимоотношений	174
Чтобы работа шла гладко	174
Установление систем учета и контроля	175
Утверждение порядка докладов и совещаний	176
Руководство к действию	176
Объявление о начале работ	176
Мероприятия по подготовке к обсуждению итогов проекта	177
Глава 10. Управление и контроль за выполнением работ	179
Управление ходом работ	179
Как остаться в рамках бюджета	181
Выбор информационной системы управления проектом	182
Контроль за соблюдением графика работ	182
Учет отработанного времени	187
Учет финансовых расходов	191
Объединение систем учета и контроля	194
Определение возможных причин отклонений от запланированных параметров	195
Действия по устранению отклонений от плана	196
Внесение изменений в план	196

Глава 11. Чтобы все были проинформированы	199
Выбор средств обмена информацией	199
Распространение письменной информации	200
Обмен информацией на совещаниях	201
Подготовка отчета о ходе работ проекта	202
Организация основных собраний проекта	204
Регулярные совещания участников проекта	204
Внеочередные совещания	205
Встречи с руководством	205
Глава 12. Как добиться максимальной производительности	207
Как быть руководителем и лидером одновременно	207
Укрепление личной власти и влияния	208
Что сделать, чтобы вас слушались	208
Как заложить основы власти	210
Формирование и поддержание мотивации участников	210
Осознание личных интересов участия в проекте	211
Демонстрация выполнимости проекта	212
Информация о ходе работ	212
Поощрения	213
Глава 13. Подходим к завершению проекта	215
Завершение работ	215
Планируйте завершающую стадию проекта особенно детально	216
Восстановление коллективного самосознания и духа	216
Благополучный финиш	217
Административные мероприятия завершающей стадии	217
Работа с людьми	217
Новинки в деле объявления о закрытии проекта	218
Подведение итогов проекта	219
Часть IV. Как добиться лучшего	221
Глава 14. Как учесть риски и неопределенность	223
Определение и управление рисками	223
Выявление рисков проекта	225
Определение факторов риска	225
Определение рисков	228
Оценка возможных последствий событий риска	228
Оценка вероятности события риска	228
Оценка величины последствий	230
Управление рисками проекта	231
Определение рисков, которыми следует управлять	231
Разработка стратегии управления рисками	232

Обсуждение рисков	232
Подготовка плана управления рисками проекта	233
Глава 15. Учитываем приобретенный опыт	235
Подготовка к обсуждению итогов проекта	235
Готовиться к подведению итогов нужно в течение всего проекта	235
Подготовка к обсуждению итогов проекта	236
Проведение совещания по обсуждению итогов проекта	237
Использование материалов совещания по итогам проекта в будущем	238
Глава 16. Как обращаться с новой техникой	241
Эффективное использование программного обеспечения	241
В чем программы действительно могут помочь	243
Какие задачи можно автоматизировать	247
Внедрение ПО для управления проектами	248
Как с толком использовать электронную почту	249
Использование электронной почты по назначению	250
Как выжать максимум из электронной почты	251
Часть V. Великолепные десятки	253
Глава 17. Десять вопросов в помощь руководителю проекта	255
Почему возник ваш проект?	255
Кого привлекать?	255
Какие результаты нужно получить?	256
Какие условия следует соблюдать?	256
Какие приняты допущения?	256
Какие работы необходимо выполнить?	256
Когда начать и закончить каждую работу?	257
Кто будет выполнять работы проекта?	257
Какие еще требуются ресурсы?	257
Какие возможны затруднения?	257
Глава 18. Десять способов привлечь к ответственности	259
Согласуйте с теми, кто действительно имеет полномочия	259
Будьте конкретны в определении требуемых результатов, отведенных сроков и предполагаемых трудозатрат	260
Добивайтесь принятия обязательств!	260
Записывайте все	260
Подчеркивайте важность назначения	260
Сообщайте другим о данных вам обязательствах	260
Согласуйте с работником график контроля за его работой	261
Контроль за индивидуальным выполнением работ	261
Поощряйте хорошую работу	261
Действуйте решительно	262

Глава 19. Десять шагов по возвращению проекта “в колею”	263
Почему ваш проект сбился с курса	263
Проанализируйте список основных распорядителей	263
Уточните задачи проекта	264
Пересмотрите оставшиеся работы	264
Сделайте переназначения	264
Разработайте жизнеспособный график работ	264
Проведите необходимые персональные назначения	264
Разработайте план управления рисками	264
Отметьте “прохождение через экватор” вашего проекта	265
Плотно отслеживайте и контролируйте выполнение оставшейся части проекта	265
Глава 20. Десять советов, как стать лучшим менеджером	267
Будьте человеком “Почему?”	267
Будьте человеком “Могу”	267
Не полагайтесь на догадки	267
Говорите, что думаете; думайте, что говорить	267
Старайтесь видеть в других союзников, а не соперников	268
Считайтесь с другими	268
Представляйте “общую картину”	268
Мыслите детально	268
Поощряйте хорошую работу	268
Будьте и руководителем и лидером	268
Приложение А. Словарь терминов	269
Приложение Б. Анализ заработанной стоимости	273
Что такое анализ заработанной стоимости	273
Смысл этих переменных	276
Рассмотрим простой пример	277
Определение плановой стоимости выполненных работ	279
Предметный указатель	281

Как добиться максимальной производительности

В этой главе...

- Чем отличаются руководитель и лидер
- Сущность различных типов и источников власти
- Формирование и поддержание мотивации

Очень многое зависит от ваших организаторских способностей. От того, как удастся нацелить участников проекта на решение поставленных задач и скоординировать действия. Эти люди, как правило, имеют различные специальности и навыки и в административном порядке вам не подчиняются. Для успешного руководства ими требуются не только способности, но и системный подход.

Как быть руководителем и лидером одновременно

Хотя лидерство и руководство — схожие понятия, но предполагают различный стиль поведения и методы управления людьми в процессе выполнения проекта. Руководитель больше нацелен на разработку планов и их осуществление, в то время как лидер — на выработку своего видения дела и способов претворения его в жизнь. Руководитель в основном имеет дело с системами, процедурами и информацией, а лидер — с людьми. Руководитель устанавливает порядок и распоряжается, а лидер побуждает людей.

В табл. 12.1 показано, чем отличаются подходы руководителя и лидера на основных стадиях проекта. Поскольку для успеха проекта вам придется быть и тем и другим, следуйте таким советам.

- ✓ На всех стадиях планирования задавайте себе вопрос “почему?” как лидер проекта и “что?”, “когда?” и “как?” как руководитель.
- ✓ Собрав участников перед началом работ проекта, создайте из них коллектив, объясните их задачи, обязанности и добейтесь от каждого понимания личной ответственности за выполнение порученных задач.
- ✓ Постоянно контролируйте выполнение проекта, работайте с каждым возникшим затруднением и добивайтесь неукоснительного выполнения обязанностей.

Таблица 12.1. Различия в подходах руководителя и лидера проекта

Работа	Лидер	Руководитель
Планирование проекта	Вырабатывает свое видение целей проекта и стратегий их достижения и сообщает его участникам	Ставит задачи, устанавливает расписание, рассчитывает бюджет
Организация коллектива	Побуждает участников принять на себя обязательства	Формирует коллектив и распределяет задачи
Выполнение работ	Вдохновляет участников	Следит за ходом работ, составляет отчеты, устраняет затруднения

Укрепление личной власти и влияния

Власть — это способность влиять на действия других. Установив надежные основы своей власти, вы, координируя действия участников и основных лиц аудитории проекта, повысите шансы на успех.

Что сделать, чтобы вас слушались

Люди подчиняются по следующим мотивам.

- ✓ **За вознаграждение.** Желание получить вознаграждение за свою деятельность, будь то повышение, премия или признание.
- ✓ **Под угрозой наказания.** Нежелание быть наказанным, например, снижением зарплаты или понижением по службе.
- ✓ **По положению.** Положение руководителя проекта обязывает участников выполнять ваши распоряжения. Однако это положение утратит силу, если вы не будете вести себя соответственно.
- ✓ **В силу целесообразности распоряжений.** Участники выполняют ваши распоряжения, поскольку они разумны и соответствуют задачам проекта.
- ✓ **Под влиянием вашей личности.** Люди отдают должное вашим личным качествам, например: внимательности, доброжелательности, чувству юмора и др.
- ✓ **Доверяя вашему профессионализму.** Работники высоко ценят ваши знания и навыки и считают ваши распоряжения обоснованными.



Руководителю не обязательно профессионально разбираться во всех технических вопросах проекта. Вам поручено профессионально руководить проектом, т.е. составить план, подобрать подходящих людей, поставить перед ними задачи, создать из них коллектив, обеспечить нормальную рабочую обстановку, организовать выполнение работ и достижение поставленных целей исходя из возможностей и основных приоритетов организации.



Руководитель проекта не должен излишне контролировать, а тем более вмешиваться в работу профессионалов. У кого-то это может уменьшить желание брать на себя посильные обязательства из опасения:

- ✓ что у него не получится так, как у вас;
- ✓ что вы знаете, как сделать лучше, но умалчиваете об этом до поры;
- ✓ что вы будете возражать против методов, отличных от ваших;
- ✓ что вы будете указывать, как делать.

Сами по себе профессиональные знания — только “плюс” руководителю, если он применяет их корректно. Тогда и похвала прозвучит значительно весомее.

Хотя ваше влияние на участников состоит из многих факторов, все же основными составляющими власти являются:

- ✓ **формальная власть (должностное влияние)** — назначенный руководитель проекта является продолжением власти его назначивших;
- ✓ **неформальная власть (личное влияние)** — уважение и расположенность к вам участников проекта.

Учимся на своем опыте

Люди, как правило, понимают нас не так, как мы того хотим, а так — как говорим. А словами мы почему-то выражаем не совсем то, а то и вовсе не то. Потому и случаются недоразумения.

Когда я учился в высшей школе, в моей личной жизни были проблемы. Спустя годы, когда уже мои сыновья поступали в высшую школу, я раздумывал, как помочь им избежать подобного опыта разочарований и расстройств. И пришел к выводу, что у меня был неправильный подход. Вот, например, звоню я девушке:

— Привет! Это Стэн Портни.

— Привет, Стэн.

— Не стоит ли нам прогуляться в субботу вечером?

— Как-то еще и не думала. Полагаю, ты прав — не стоит.

В полной депрессии и уверенности, что мне никогда не удастся пригласить девушку, я кладу

трубку. Хотя ответ подсказал ей сам, не догадываясь об этом.

Позже я поделился своей историей и впечатлениями с другом. Поразмыслив, он сформулировал ключевой вопрос: “Почему звучит не то, что мы хотим сказать?” В ходе последовавшей затем продолжительной дискуссии мы пришли к выводу, что причина — страх. Либо успеха (а как вести себя наедине с девушкой целых три часа, если бы она согласилась?), либо неудачи, к которой я пытался себя таким образом подготовить. К сожалению, этот способ ослабления ударов судьбы ведет только к умножению их числа.

В работе такое тоже наблюдается. Если руководитель жалуется на причины, по которым его проект должен провалиться (а если и не провалится, то выйдет совсем не то), ему нечего удивляться низкой отдаче участников. Хотите успеха — имейте смелость рисковать.

Неформальная власть более эффективна, чем формальная. Тот, кто довольствуется должностным влиянием, обычно ограничивается выполнением лишь самого необходимого. Другие же добиваются не только уважения, но и самых лучших результатов.

Став руководителем, вы получили возможность завоевать авторитет — неформальную власть (а формальная у вас уже есть) и с его помощью влиять на людей.

Как заложить основы власти

Примите следующие меры по увеличению ваших возможностей влиять на участников проекта и тех, кто имеет к нему отношение.



- ✓ Уясните, какими полномочиями по отношению к определенным людям вы обладаете. К ним обычно относятся: влияние на зарплату, продвижение по службе, премии, будущие назначения.
- ✓ Выясните, у кого еще есть полномочия относительно этих людей.
- ✓ Подумайте, какие есть основания считать ваш проект важным для организации, и сообщите о них участникам проекта.
- ✓ Изучите интересующих вас людей, чтобы разглядеть, оценить и признать их способности и достоинства.
- ✓ Дайте и другим узнать себя с лучшей стороны. Их признание вашей власти в значительной мере состоит из признания вашей личности, способностей и авторитета.
- ✓ Не осуждайте и не жалуйтесь, а реагируйте, когда нужно.
- ✓ Свои задачи решайте профессионально.



Основы вашей власти будут со временем ослабевать, если не предпринимать мер по их усилению. Пусть на первой встрече вы сформировали у участников правильный взгляд на задачи коллектива проекта и добились признания ваших методов в их достижении. Но если в течение последующих шести месяцев таких встреч не будет, первое впечатление заметно ослабеет, как и чувство ответственности, а следовательно, и трудовая отдача.

Формирование и поддержание мотивации участников

Здоровые трудовые отношения — важное условие высокой производительности труда и успеха всего проекта. Личная преданность каждому общему делу дает больше оснований рассчитывать на успех. Вам, как руководителю, нужно постоянно заботиться о мотивации и ответственности участников проекта.

Мотивацию вызывают и поддерживают четыре фактора.



Мотивация — это личный выбор. А выбирает каждый, в конечном счете, сам. Ваша задача — показать и дать *возможность* выбора.

- ✓ **Желательность** — пропорциональна ожидаемому результату.
- ✓ **Реализуемость** — вероятность достижения цели.
- ✓ **Прогресс** — продвижение к намеченной цели.
- ✓ **Поощрение** — вознаграждение за полученный результат.



Понимание того, как участие в проекте может повлиять на профессиональный рост и продвижение по службе, — тоже хороший мотив.

Осознание личных интересов участия в проекте

Одно дело — выполнять обязанности сознательно, другое — по чьему-то указанию. Отдача работника значительно выше, если он понимает, к каким положительным изменениям приведут результаты выполнения проекта как в его трудовой жизни, так и деятельности организации в целом. В частности, для организации, работодателей и клиентов это могут быть:

- ✓ улучшение качества продукции или обслуживания;
- ✓ увеличение объемов сбыта;
- ✓ повышение производительности;
- ✓ повышение эффективности делопроизводства;
- ✓ улучшение условий труда.

А для участников возможны следующие улучшения:

- ✓ приобретение новых навыков и знаний;
- ✓ работа в благоприятной обстановке;
- ✓ расширение деловых связей;
- ✓ служебный рост;
- ✓ приобретение опыта успеха.



Много лет на своих семинарах я обращаю внимание слушателей на то, что осознание личных интересов участия в проекте повышает отдачу и ответственность участников. Однажды некий господин рассказывал мне, как с помощью премии он повышает интерес к работе. Теперь, по его словам, он может не беспокоиться за поручения, потому что работники будут стараться получить свои чеки. К сожалению, такой односторонний подход не поощряет людей выполнять больше, чем поручено, и стремиться к высшим результатам.

Не думаю, что в начале планирования вы станете в первую очередь думать об интересах участников проекта. Но не стоит забывать, что люди работают с большей отдачей, когда за результатами проекта видят и свои личные интересы.

Чтобы участники смогли понять и оценить, что может дать им лично выполнение проекта, обсудите с ними такие темы.

- ✓ Обстоятельства, которые обусловили необходимость в данном проекте.
- ✓ Кто основные распорядители, и чего они ожидают от проекта (определение распорядителей см. в главе 7).

- ✓ Как вы оцениваете эти ожидания.
- ✓ Как участники оценивают возможные результаты проекта.
- ✓ Предложите обдумать, какую личную пользу каждый предполагает извлечь.

Вызвать интерес людей к этому можно обсуждением:

- ✓ влияния успешного выполнения проекта на их личные интересы и профессиональный рост;
- ✓ того, что им понравилось в других проектах, которыми они остались довольны;
- ✓ того, что вы или другие надеются достичь, участвуя в данном проекте.

Демонстрация выполнимости проекта

Проект выполним, если вы считаете его таковым. А если вы так не думаете, то без воли к победе он так и останется невыполненным. Хотя успех не гарантирован, вера в его возможность должна быть.

Конечно, выполнимость — это субъективная оценка. То, что одному кажется недостижимым, может сделать другой.



Ваша оценка возможности выполнения может стать пророческой. Если вы так считаете, то у вас найдутся и силы, и терпение, и упорство, когда возникнут проблемы. А кто не видит возможностей, тот сдастся при первых трудностях. И всем расскажет, что он с самого начала знал, что ничего не получится.

Тот, кто один раз сдался, не имеет шансов на успех. Его предсказание невыполнимости проекта сбудется обязательно! Дайте людям почувствовать, что данный проект можно выполнить, дайте знать, что он уже выполняется, сообщайте, что уже сделано, когда и как. Для этого:

- ✓ привлекайте участников к процессу планирования;
- ✓ призывайте выявлять потенциальные трудности для своевременного принятия мер;
- ✓ объясняйте, почему вы считаете планы выполнимыми, а цели достижимыми;
- ✓ разработайте планы управления рисками проекта.

Информация о ходе работ

Первоначальная мотивация участников, вызванная вашей уверенностью в выполнимости всего объема работ, имеет тенденцию к затуханию, если ее не поддерживать. Занятые длительной работой люди обычно интересуются:

- ✓ на каком этапе выполнения находится проект, какие вехи пройдены?
- ✓ успешно ли идут работы, на верном ли они пути? (Известие, что все идет по плану, всегда придает сил.)

Вам случалось видеть 12-месячный проект, у которого второй этап запланирован на 11-й месяц? Много ли желающих не знать больше десяти месяцев, как продвигается дело? Чтобы люди были в курсе событий и знали, что они на верном пути:

- ✓ запланируйте значимые и регулярные вехи, по которым можно судить об успешном выполнении работ;
- ✓ постоянно оценивайте ход работ;
- ✓ чаще информируйте участников о прогрессе в выполнении проекта;
- ✓ постоянно находите способ напомнить каждому о том, что он получит по завершении работ.

Поощрения

Люди интересуются оценкой выполненной работы по двум мотивам:

- ✓ чтобы узнать, получены ли запланированные результаты и соответствуют ли они потребностям аудитории;
- ✓ чтобы убедиться, что их труд оценен.



Однажды, в начале своей карьеры, мне пришлось работать в Федеральном департаменте здравоохранения, образования и окружающей среды. Организацию возглавлял чиновник федерального уровня, а ее основные программы вели начальники отделов.

Я был зачислен в новую группу, сформированную для проведения формального анализа социальных программ и программ по охране здоровья. Моим первым поручением была координация назначенных Конгрессом исследований порядка распределения федеральных фондов по различным государственным программам. Со мной заключили шестимесячный контракт на обеспечение аналитической поддержки. Сроки были жесткие, но я их выдержал, в бюджет уложился и доверие оправдал.

Когда я сдавал боссу отчет, тот сказал, что он будет зачитан делегацией департамента на специальных слушаниях Сената. С гордостью вспоминаю, как шел во главе делегации и передал сенаторам доклад, на обложке которого было и мое имя. Позже его, конечно, убрали, потому что официально я не был членом делегации. Но на слушаниях Сената я все же побывал.

Хотя уже само присутствие на слушаниях было для меня событием, через неделю настоящим сюрпризом стало письмо с благодарностью за проделанную работу, подписанное начальником отдела департамента. Он также сообщил, что не помнит другого случая, когда департамент представил этот доклад вовремя.

С тех пор прошло 25 лет, и вряд ли тот человек помнит меня и мое исследование. Но я и 25 лет спустя с теплотой вспоминаю это письмо, на которое он, вероятно, потратил не больше пяти минут.

Может быть, вы, когда станете начальником отдела, будете писать такие письма пачками. Но будут ли они для кого-то значить так много, как это письмо для меня?

С тех пор как начал вести свои лекции, я завел одну папку. В ней шесть писем от моих слушателей. Автор каждого сообщает, что мои лекции что-то изменили в его жизни. Нет для меня благодарности дороже, чем знать, что я помог кому-то изменить свою жизнь к лучшему!

Полагаю, за 20 лет я обучил около 25 тысяч человек. Возможно, тысяче из них мои лекции помогли в чем-то. Но об этих шестерых я знаю наверняка.

Они не стали начальниками отделов государственных департаментов или президентами компаний. Они остались такими же, как вы и я. Но они нашли несколько минут, чтобы написать письмо. Эти несколько минут — моя награда за годы труда.