

Предисловие

Летом 2011 года мы с женой и моими родителями отправились на экскурсию в Шотландию на завод по производству виски. Казалось, наш экскурсовод вот-вот умрет со скуки. На каждой остановке она произносила заученный текст и затем спрашивала: «Вопросы есть?» — естественно, их не было, поскольку никто ее не слушал. Из всей поездки больше всего мне запомнилось — помимо желания поскорее приступить к дегустации, — что меня постоянно преследовала мысль об артисте Крисе Роке.

Незадолго до поездки я читал в «Мелких ставках» Питера Симса, как Рок отбирал материал для комических номеров. Однажды, готовясь к большому турне, Крис выбрал маленький клуб в Нью-Брансуике и выступал там день за днем почти полсотни раз; вдобавок он не расставался с блокнотом, куда все время заносил новые шутки и тут же испытывал их на зрителях. Симс так описывает этот процесс: «...Артист внимательно наблюдает за публикой, отмечая, когда зрители одобрительно кивают, реагируют жестами или длительными паузами. Иными словами, он старается уловить любую реакцию зрителей, которая могла бы подсказать правильное направление для поиска новых идей. Подобные выступления длятся около сорока пяти минут и обычно представляют собой печальное зрелище: большинство реплик не вызывают восторга у публики».

Однако со временем Крис докопался до сути успеха и научился отбирать нужные номера. Манеры артиста стали более естественными, шутки — более острыми, а переходы от репризы к репризе — более динамичными. Если вы когда-нибудь хохотали над его репликами (вроде этой: «Район, в котором я рос, не отличался благонравием, всегда находился парень, стрелявший быстрее вас»), то благодарите за это штат Нью-Джерси и город Нью-Брансуик.

К тому моменту, как Рок закрепился на канале HBO и начал выступать в шоу Дэвида Леттермана*, он уже давно не только

Предисловие

Летом 2011 года мы с женой и моими родителями отправились на экскурсию в Шотландию на завод по производству виски. Казалось, наш экскурсовод вот-вот умрет со скуки. На каждой остановке она произносила заученный текст и затем спрашивала: «Вопросы есть?» — естественно, их не было, поскольку никто ее не слушал. Из всей поездки больше всего мне запомнилось — помимо желания поскорее приступить к дегустации, — что меня постоянно преследовала мысль об артисте Крисе Роке.

Незадолго до поездки я читал в «Мелких ставках» Питера Симса, как Рок отбирал материал для комических номеров. Однажды, готовясь к большому турне, Крис выбрал маленький клуб в Нью-Брансуике и выступал там день за днем почти полсотни раз; вдобавок он не расставался с блокнотом, куда все время заносил новые шутки и тут же испытывал их на зрителях. Симс так описывает этот процесс: «...Артист внимательно наблюдает за публикой, отмечая, когда зрители одобрительно кивают, реагируют жестами или длительными паузами. Иными словами, он старается уловить любую реакцию зрителей, которая могла бы подсказать правильное направление для поиска новых идей. Подобные выступления длятся около сорока пяти минут и обычно представляют собой печальное зрелище: большинство реплик не вызывают восторга у публики».

Однако со временем Крис докопался до сути успеха и научился отбирать нужные номера. Манеры артиста стали более естественными, шутки — более острыми, а переходы от репризы к репризе — более динамичными. Если вы когда-нибудь хохотали над его репликами (вроде этой: «Район, в котором я рос, не отличался благонравием, всегда находился парень, стрелявший быстрее вас»), то благодарите за это штат Нью-Джерси и город Нью-Брансуик.

К тому моменту, как Рок закрепился на канале HBO и начал выступать в шоу Дэвида Леттермана*, он уже давно не только

освоил секреты мастерства, но и довел его до совершенства. Результат налицо: *Крис Рок такой хохмач* — считает зритель, искренне веря, будто все дается артисту без усилий и все получается само собой.

Через пару месяцев после той поездки мне пришлось выступать, и я поймал себя на том, что произношу речь совершенно автоматически, как, собственно, делал множество раз раньше. На минуту стало тошно от мысли: *я ничем не отличаюсь от того горе-экскурсовода*. К счастью, мне хватило благоразумия не проговориться о своей догадке и тем самым избежать большого конфуза.

Перед нами всегда стоит один и тот же выбор: быть скучным экскурсоводом или Крисом Роком; довольствоваться жизнью на автопилоте или двигаться вперед и подвергать себя испытаниям, чтобы добиться большего. Хотим ли мы погрязнуть в тряси-не или будем постоянно тренироваться? Эта книга предназначена стать руководством для всех, кто выбрал последнее.

Вас ждет немало открытий и заставляющих задуматься замечательных идей. Одна из них заключается в том, что благодаря тренировкам вы, скорее всего, не обретете совершенства, но обязательно достигнете *стабильного результата*.

Например, долгие годы вы пользовались шампунем, но от него волосы не *стали лучше*. Вы можете дожить до самой смерти, так и не узнав о более эффективных способах ухаживать за волосами. Регулярное выполнение каких-либо действий вовсе не означает, что мы повышаем свое мастерство. Нужно практиковаться по-настоящему, а не просто повторять уже заученное. Вспомним слова Майкла Джордана: «Можно по восемь часов в день учиться забрасывать мяч в корзину, но если делать это неправильно, то добьешься только одного — доведешь до совершенства неправильные броски». Тренировка дает стабильный результат.

В детстве мы постоянно чему-то учимся: забрасывать мяч в корзину, играть на пианино, говорить по-испански. Возможно, нам все давалось нелегко — да и какой бегун не мечтает о попутном ветре? Но если занятия были тщательно спланированы,

освоил секреты мастерства, но и довел его до совершенства. Результат налицо: *Крис Рок такой хохмач* — считает зритель, искренне веря, будто все дается артисту без усилий и все получается само собой.

Через пару месяцев после той поездки мне пришлось выступать, и я поймал себя на том, что произношу речь совершенно автоматически, как, собственно, делал множество раз раньше. На минуту стало тошно от мысли: *я ничем не отличаюсь от того горе-экскурсовода*. К счастью, мне хватило благоразумия не проговориться о своей догадке и тем самым избежать большого конфуза.

Перед нами всегда стоит один и тот же выбор: быть скучным экскурсоводом или Крисом Роком; довольствоваться жизнью на автопилоте или двигаться вперед и подвергать себя испытаниям, чтобы добиться большего. Хотим ли мы погрязнуть в тряси-не или будем постоянно тренироваться? Эта книга предназначена стать руководством для всех, кто выбрал последнее.

Вас ждет немало открытий и заставляющих задуматься замечательных идей. Одна из них заключается в том, что благодаря тренировкам вы, скорее всего, не обретете совершенства, но обязательно достигнете *стабильного результата*.

Например, долгие годы вы пользовались шампунем, но от него волосы не *стали лучше*. Вы можете дожить до самой смерти, так и не узнав о более эффективных способах ухаживать за волосами. Регулярное выполнение каких-либо действий вовсе не означает, что мы повышаем свое мастерство. Нужно практиковаться по-настоящему, а не просто повторять уже заученное. Вспомним слова Майкла Джордана: «Можно по восемь часов в день учиться забрасывать мяч в корзину, но если делать это неправильно, то добьешься только одного — доведешь до совершенства неправильные броски». Тренировка дает стабильный результат.

В детстве мы постоянно чему-то учимся: забрасывать мяч в корзину, играть на пианино, говорить по-испански. Возможно, нам все давалось нелегко — да и какой бегун не мечтает о попутном ветре? Но если занятия были тщательно спланированы,

они приносили замечательные плоды: мы достигали прогресса. От недели к неделе наши показатели становились все лучше.

Почему из нашей жизни ушла тренировка? Ведь потребность в ней не исчезла? Постоянная практика нужна офисным служащим ничуть не меньше, чем спортсменам или музыкантам. Каждому из нас не мешало бы довести до совершенства определенные навыки, и список их огромен. Назову лишь некоторые: *умение проводить собрание без затягивания; умение выслушивать (по-настоящему) свою вторую половину; способность выносить напряженное дорожное движение без ненависти к окружающим и ругательств в их адрес.*

Гордыня, страх и самодовольство — главные враги обучения. Ведь любая тренировка зиждется на смирении. Обращаясь к тем, кто может нас чему-то научить, мы вынуждены признать, что многого не знаем. И безусловно, желание практиковаться — вовсе не признак слабости. В конце концов, мы знаем многих чемпионов, которых на вершину успеха возвели именно неустанные тренировки: Майкл Джордан, Джерри Райс, Роджер Федерер, Миа Хэмм, Тайгер Вудс. Обучение отнюдь не свидетельствует, что *я никуда не гожусь*. Оно означает: *я могу стать лучше.*

Спору нет, каждый день мы в *чем-то* практикуемся — обучение происходит круглосуточно. Мы всю жизнь учимся понимать своих детей и находить общий язык с коллегами. Но нам важно другое — топчемся ли мы на месте или приобретаем опыт и развиваемся?

Поскольку у вас в руках эта книга, вы готовы учиться. Значит, вы сделали верный выбор. Пора практиковаться в искусстве становиться лучше.

Дэн Хиз, старший научный сотрудник Центра развития социального предпринимательства при Университете Дьюка

они приносили замечательные плоды: мы достигали прогресса. От недели к неделе наши показатели становились все лучше.

Почему из нашей жизни ушла тренировка? Ведь потребность в ней не исчезла? Постоянная практика нужна офисным служащим ничуть не меньше, чем спортсменам или музыкантам. Каждому из нас не мешало бы довести до совершенства определенные навыки, и список их огромен. Назову лишь некоторые: *умение проводить собрание без затягивания; умение выслушивать (по-настоящему) свою вторую половину; способность выносить напряженное дорожное движение без ненависти к окружающим и ругательств в их адрес.*

Гордыня, страх и самодовольство — главные враги обучения. Ведь любая тренировка зиждется на смирении. Обращаясь к тем, кто может нас чему-то научить, мы вынуждены признать, что многого не знаем. И безусловно, желание практиковаться — вовсе не признак слабости. В конце концов, мы знаем многих чемпионов, которых на вершину успеха возвели именно неустанные тренировки: Майкл Джордан, Джерри Райс, Роджер Федерер, Миа Хэмм, Тайгер Вудс. Обучение отнюдь не свидетельствует, что *я никуда не гожусь*. Оно означает: *я могу стать лучше.*

Спору нет, каждый день мы в *чем-то* практикуемся — обучение происходит круглосуточно. Мы всю жизнь учимся понимать своих детей и находить общий язык с коллегами. Но нам важно другое — топчемся ли мы на месте или приобретаем опыт и развиваемся?

Поскольку у вас в руках эта книга, вы готовы учиться. Значит, вы сделали верный выбор. Пора практиковаться в искусстве становиться лучше.

Дэн Хиз, старший научный сотрудник Центра развития социального предпринимательства при Университете Дьюка

Пролог

Почему практическая подготовка? Почему сейчас?

Книга адресована широкому кругу читателей. Однако мы, трое ее авторов, считаем себя в первую очередь преподавателями. Первоначально мы и задумывали написать книгу об учителях и для учителей, но по мере продвижения работы поняли, что нашими читателями могут стать и управляющие, и тренеры, и наставники, и руководители крупных организаций — более того, у всех у них есть дети, а значит, каждому так или иначе приходилось кого-нибудь учить. Другими словами, аудитория явно расширялась. И все-таки в первую очередь мы остались учителями, поэтому мир в книге представлен глазами преподавателя.

Надеемся, вы простите нам пристрастие к общим рассуждениям о педагогике, на которую мы смотрим с надеждой, пусть и робкой. Мы настроены оптимистично, поскольку до сих пор верим, что это самая благородная профессия в мире. И неважно, чему вы учите — проявлять терпение при осмотре пожилого пациента; решать квадратные уравнения; забивать мячи; проводить собрания, читать романы XIX века, — работа педагога представляется нам одной из величайших в мире. Вот поэтому мы и полны оптимизма. Сегодня из-за политической неразберихи и дефицита бюджета учителей загнали в угол. Но в конце концов временные трудности пройдут, и останутся плоды творческих исканий, которые изменят нашу профессию, обогатят ее новыми знаниями и предоставят инструменты, о которых мы раньше не догадывались. Это произойдет не только благодаря новой системе подготовки учителей, но и при помощи аналитических средств, позволяющих выявлять и собирать воедино лучшие педагогические достижения — «светлые пятна», как сказали бы братья Хиз¹. Кстати, именно их работы вдохновили не только нас, но и многих других педагогов.

¹ Братья Хиз — американские психологи Чип Хиз и Дэн Хиз, авторы книг: «Закрепи то, что сделано. Почему одни идеи выживают, а другие умирают» (Chip

Пролог

Почему практическая подготовка? Почему сейчас?

Книга адресована широкому кругу читателей. Однако мы, трое ее авторов, считаем себя в первую очередь преподавателями. Первоначально мы и задумывали написать книгу об учителях и для учителей, но по мере продвижения работы поняли, что нашими читателями могут стать и управляющие, и тренеры, и наставники, и руководители крупных организаций — более того, у всех у них есть дети, а значит, каждому так или иначе приходилось кого-нибудь учить. Другими словами, аудитория явно расширялась. И все-таки в первую очередь мы остались учителями, поэтому мир в книге представлен глазами преподавателя.

Надеемся, вы простите нам пристрастие к общим рассуждениям о педагогике, на которую мы смотрим с надеждой, пусть и робкой. Мы настроены оптимистично, поскольку до сих пор верим, что это самая благородная профессия в мире. И неважно, чему вы учите — проявлять терпение при осмотре пожилого пациента; решать квадратные уравнения; забивать мячи; проводить собрания, читать романы XIX века, — работа педагога представляется нам одной из величайших в мире. Вот поэтому мы и полны оптимизма. Сегодня из-за политической неразберихи и дефицита бюджета учителей загнали в угол. Но в конце концов временные трудности пройдут, и останутся плоды творческих исканий, которые изменят нашу профессию, обогатят ее новыми знаниями и предоставят инструменты, о которых мы раньше не догадывались. Это произойдет не только благодаря новой системе подготовки учителей, но и при помощи аналитических средств, позволяющих выявлять и собирать воедино лучшие педагогические достижения — «светлые пятна», как сказали бы братья Хиз¹. Кстати, именно их работы вдохновили не только нас, но и многих других педагогов.

¹ Братья Хиз — американские психологи Чип Хиз и Дэн Хиз, авторы книг: «Закрепи то, что сделано. Почему одни идеи выживают, а другие умирают» (Chip

В то же время мы скромны, поскольку, пытаясь вывести новую формулу преподавания, сами совершали немало ошибок — бывало, это происходило на публике, — и очень досадных. Мы скромны, поскольку, по нашему мнению, скромность — то есть постоянное осознание того, что можно и должно работать лучше, — основа любого труда в современном мире. Наша скромность простирается так далеко, что мы едва осмелились приступить к созданию этой книги. Но все же написали ее и надеемся: она принесет пользу как педагогам, так и представителям других профессий.

В этой книге мы, Дуг, Эрика и Кейти, делимся своим опытом работы в исключительно важном секторе экономики — системе государственного образования. Мы рассказываем, чему научились, вступая в борьбу за каждого талантливую человека и участвуя в решении сложнейшей социальной проблемы — разрыва в уровне успеваемости между детьми из обеспеченных слоев общества и детьми из нуждающихся семей. Кроме того, в книге представлены наблюдения за творческим путем и профессиональным развитием многих талантливых людей из самых разных областей деятельности. Поэтому мы убеждены, что собранный нами материал, содержащий множество примеров из педагогической практики и нашего личного опыта работы в школе, будет интересен не только специалистам системы образования, но и из других областей деятельности, да и всем тем, кто желает совершенствовать свои профессиональные навыки. Более того, мы сами уже давно применяем знания, приобретенные в узкой профессиональной сфере, в личной жизни, поэтому полагаем, что книга принесет пользу многим читателям. Ведь любой родитель неоднократно сталкивается с одними и теми же проблемами, пытаясь не только воспитать детей хорошими людьми, равнодушными и уверенно идущими по жизни, но и

Heath, Dan Heath. *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. New York: Random House, 2007); «Переключатель. Безболезненная перемена» (Switch: How to Change Things When Change Is Hard. Crown Business, 2010); «Главное решение. Как сделать лучший выбор в жизни и работе» (Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work. Crown Business, 2013. *Прим. перее*

В то же время мы скромны, поскольку, пытаясь вывести новую формулу преподавания, сами совершали немало ошибок — бывало, это происходило на публике, — и очень досадных. Мы скромны, поскольку, по нашему мнению, скромность — то есть постоянное осознание того, что можно и должно работать лучше, — основа любого труда в современном мире. Наша скромность простирается так далеко, что мы едва осмелились приступить к созданию этой книги. Но все же написали ее и надеемся: она принесет пользу как педагогам, так и представителям других профессий.

В этой книге мы, Дуг, Эрика и Кейти, делимся своим опытом работы в исключительно важном секторе экономики — системе государственного образования. Мы рассказываем, чему научились, вступая в борьбу за каждого талантливую человека и участвуя в решении сложнейшей социальной проблемы — разрыва в уровне успеваемости между детьми из обеспеченных слоев общества и детьми из нуждающихся семей. Кроме того, в книге представлены наблюдения за творческим путем и профессиональным развитием многих талантливых людей из самых разных областей деятельности. Поэтому мы убеждены, что собранный нами материал, содержащий множество примеров из педагогической практики и нашего личного опыта работы в школе, будет интересен не только специалистам системы образования, но и из других областей деятельности, да и всем тем, кто желает совершенствовать свои профессиональные навыки. Более того, мы сами уже давно применяем знания, приобретенные в узкой профессиональной сфере, в личной жизни, поэтому полагаем, что книга принесет пользу многим читателям. Ведь любой родитель неоднократно сталкивается с одними и теми же проблемами, пытаясь не только воспитать детей хорошими людьми, равнодушными и уверенно идущими по жизни, но и

Heath, Dan Heath. *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. New York: Random House, 2007); «Переключатель. Безболезненная перемена» (Switch: How to Change Things When Change Is Hard. Crown Business, 2010); «Главное решение. Как сделать лучший выбор в жизни и работе» (Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work. Crown Business, 2013. *Прим. перее*

сделать из них настоящих профессионалов — математиков, музыкантов, футболистов.

Кстати, немало проблем возникает и при попытках самосовершенствования, когда мы учимся кататься на лыжах, забивать гвозди, вязать, управлять людьми и даже, судя по нашему последнему опыту, писать книги. Первый шаг, который следует сделать, — научиться искусству обучаться.

Во всех этих ситуациях понадобится помощник, довольно скромный и незаметный, но умеющий превращать солому в золото^{2*}. Мы говорим о *тренировке*, роль которой многие недооценивают. Сама тренировка считается делом приземленным и рутинным; к идее тренировки часто относятся с пренебрежением и даже недоверием: слишком уж это банально, чтобы быть интересным. Однако такое понятие, как постоянная практика, заслуживает более вдумчивого отношения — глубокого изучения и правильного исполнения.

Каждый из нас троих много лет изучал проблему профессионального роста учителей. Дуг работал преподавателем, был директором школы; досконально изучил опыт лучших педагогов и обобщил его в чрезвычайно успешной и полезной книге «Учить как чемпион» (Teach Like a Champion)³. Эрика была учителем, председателем аттестационной комиссии, заведующей по воспитательной работе; как молодой школьный руководитель она, стремясь найти общий язык с начинающими учителями, освоила методику Дуга. У Кейти за плечами пятнадцать лет педагогического стажа: она успела поработать учителем, директором школы и консультантом чартерных школ⁴; с системой Дуга она

² Аллюзия на сказку братьев Grimm «Румпельштильцхен», где карлик помогает героине прясть из соломы золотые нити. *Прим. ред.*

³ Doug Lemov. Teach Like a Champion: 49 Techniques that Put Students on the Path to College (K-12). San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

⁴ Чартерные школы существуют в американской системе образования с 1992 г.; представляют собой бесплатные муниципальные школы, работающие на основе контракта с местными органами власти (отсюда название: от англ. charter — хартия; контракт; преимущественное право); финансируются как государством, так и за счет привлечения частных средств. Чартерные школы имеют ряд преимуществ: дети принимаются независимо от социального и финансового положения их родителей; действует абсолютная свобода в выбо-

сделать из них настоящих профессионалов — математиков, музыкантов, футболистов.

Кстати, немало проблем возникает и при попытках самосовершенствования, когда мы учимся кататься на лыжах, забивать гвозди, вязать, управлять людьми и даже, судя по нашему последнему опыту, писать книги. Первый шаг, который следует сделать, — научиться искусству обучаться.

Во всех этих ситуациях понадобится помощник, довольно скромный и незаметный, но умеющий превращать солому в золото^{2*}. Мы говорим о *тренировке*, роль которой многие недооценивают. Сама тренировка считается делом приземленным и рутинным; к идее тренировки часто относятся с пренебрежением и даже недоверием: слишком уж это банально, чтобы быть интересным. Однако такое понятие, как постоянная практика, заслуживает более вдумчивого отношения — глубокого изучения и правильного исполнения.

Каждый из нас троих много лет изучал проблему профессионального роста учителей. Дуг работал преподавателем, был директором школы; досконально изучил опыт лучших педагогов и обобщил его в чрезвычайно успешной и полезной книге «Учить как чемпион» (Teach Like a Champion)³. Эрика была учителем, председателем аттестационной комиссии, заведующей по воспитательной работе; как молодой школьный руководитель она, стремясь найти общий язык с начинающими учителями, освоила методику Дуга. У Кейти за плечами пятнадцать лет педагогического стажа: она успела поработать учителем, директором школы и консультантом чартерных школ⁴; с системой Дуга она

² Аллюзия на сказку братьев Grimm «Румпельштильцхен», где карлик помогает героине прясть из соломы золотые нити. *Прим. ред.*

³ Doug Lemov. Teach Like a Champion: 49 Techniques that Put Students on the Path to College (K-12). San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

⁴ Чартерные школы существуют в американской системе образования с 1992 г.; представляют собой бесплатные муниципальные школы, работающие на основе контракта с местными органами власти (отсюда название: от англ. charter — хартия; контракт; преимущественное право); финансируются как государством, так и за счет привлечения частных средств. Чартерные школы имеют ряд преимуществ: дети принимаются независимо от социального и финансового положения их родителей; действует абсолютная свобода в выбо-

Содержание

Предисловие	3
Пролог	6
Введение	11
Определяющая роль практической подготовки	11
Правило 1 Запрограммируйте себя на успех	31
Правило 2 Тренируйте двадцать процентов из ста	35
Правило 3 Сначала - тело, потом - голова.....	39
Правило 4 Раскройте творческие способности с помощью повторения.....	42
Правило 5 Вместо намерения сформулируйте цель.....	47
Правило 6 Шлифуйте «светлые пятна»	50
Правило 7 Не путайте упражнение и репетицию	54
Правило 8 Не критикуйте, а исправляйте.....	57
Правило 9 Анализируйте игру.....	60
Правило 10 Отрабатывайте отдельно каждый прием	65
Правило 11 Дайте имя.....	69
Правило 12 Внедряйте навыки в жизнь.....	72
Правило 13 Составьте программу действий.....	76
Правило 14 Важна каждая минута	80
Правило 15 Покажите и объясните.....	86
Правило 16 Расставьте приоритеты	88
Правило 17 Возьмите за образец реального человека, заслужившего ваше доверие	94
Правило 18 Испытайте метод полного погружения	97
Правило 19 Настаивайте на выполнении «только так, а не иначе».....	99
Правило 20 Демонстрируйте образцы маленькими фрагментами	101
Правило 21 Очертите путь.....	103
Правило 22 Снимайте крупным планом	106

Содержание

Предисловие	3
Пролог	6
Введение	11
Определяющая роль практической подготовки	11
Правило 1 Запрограммируйте себя на успех	31
Правило 2 Тренируйте двадцать процентов из ста	35
Правило 3 Сначала - тело, потом - голова.....	39
Правило 4 Раскройте творческие способности с помощью повторения.....	42
Правило 5 Вместо намерения сформулируйте цель.....	47
Правило 6 Шлифуйте «светлые пятна»	50
Правило 7 Не путайте упражнение и репетицию	54
Правило 8 Не критикуйте, а исправляйте.....	57
Правило 9 Анализируйте игру.....	60
Правило 10 Отрабатывайте отдельно каждый прием	65
Правило 11 Дайте имя.....	69
Правило 12 Внедряйте навыки в жизнь.....	72
Правило 13 Составьте программу действий.....	76
Правило 14 Важна каждая минута	80
Правило 15 Покажите и объясните.....	86
Правило 16 Расставьте приоритеты	88
Правило 17 Возьмите за образец реального человека, заслужившего ваше доверие	94
Правило 18 Испытайте метод полного погружения	97
Правило 19 Настаивайте на выполнении «только так, а не иначе».....	99
Правило 20 Демонстрируйте образцы маленькими фрагментами	101
Правило 21 Очертите путь.....	103
Правило 22 Снимайте крупным планом	106

Правило 23 Учитесь не только получать, но и применять обратную связь	109
Правило 24 Сначала внедряйте, потом рассуждайте	115
Правило 25 Реагируйте как можно быстрее	118
Правило 26 Используйте силу положительной реакции	121
Правило 27 Ограничьте себя	126
Правило 28 Сделайте обратную связь обычным явлением	128
Правило 29 Опишите решение, а не проблему	130
Правило 30 Закрепите свои рекомендации	133
Правило 31 Стандартизируйте ошибки	138
Заключение	187
Все правила в кратком изложении	199
Приложение 1	204
Приложение 2	225
От авторов	233
Об авторах	236

Правило 23 Учитесь не только получать, но и применять обратную связь	109
Правило 24 Сначала внедряйте, потом рассуждайте	115
Правило 25 Реагируйте как можно быстрее	118
Правило 26 Используйте силу положительной реакции	121
Правило 27 Ограничьте себя	126
Правило 28 Сделайте обратную связь обычным явлением	128
Правило 29 Опишите решение, а не проблему	130
Правило 30 Закрепите свои рекомендации	133
Правило 31 Стандартизируйте ошибки	138
Заключение	187
Все правила в кратком изложении	199
Приложение 1	204
Приложение 2	225
От авторов	233
Об авторах	236