

Пять пороков команды

Автор:

[Патрик Ленсиони](#)

Пять пороков команды

Патрик Ленсиони

Бизнес-роман

Этот бизнес-роман посвящен тому, как грамотно строить корпоративную среду.

В технологическую компанию, оказавшуюся на грани упадка, приходит новый руководитель и начинает налаживать работу команды менеджеров, а вернее, создавать ее заново. Вслед за героями читатель узнает о пяти пороках, которые могут уничтожить любой коллектив, а также о том, каким образом можно их нейтрализовать и превратить свою прежде рассогласованную команду в отряд победителей.

Если корпоративная среда – слабое место вашей компании, эту книгу должны прочитать все: от руководителя до рядового сотрудника.

6-е издание.

Патрик Ленсиони

Пять пороков команды. Бизнес-роман

Информация от издательства

Издано с разрешения Wiley Publishing, Inc. и агентства Александра Корженевского

Все права защищены.

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

© Patrick Lencioni, 2002

© Издание на русском языке, перевод на русский язык, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

Отцу, научившему меня ценить труд. Матери, вдохновившей меня на писательский труд

От автора

Не финансы. Не стратегии. Не технологии. Командный дух остается главным конкурентным преимуществом, потому что это большая редкость.

Мой друг, основатель компании с миллиардными прибылями, хорошо сказал об этом: «Добейтесь того, чтобы все сотрудники вашей компании смотрели в одном направлении, и вы победите в любой отрасли, на любом рынке, всегда и везде».

Когда я повторял это замечательное изречение руководителям компаний, с которыми мне доводилось работать, они соглашались. Но я чувствовал, что в

глубине души они не верили, что подобное осуществимо.

Однако именно командному духу принадлежит решающая роль. И хотя на протяжении многих лет этим вопросом занимаются ученые, преподаватели, коучи и СМИ, в создании великой команды есть что-то неуловимое. Дело в том, что совместная деятельность людей, каждый из которых обладает собственным характером и недостатками, затруднена по определению. Это совсем не значит, что подобная затея обречена на неудачу. Создание сильной команды вполне возможно. Но это болезненный процесс.

Работу команды можно описать как согласованную деятельность людей. Достичь согласованности теоретически несложно, но на практике трудноосуществимо. Успех приходит только к тем, кто в процессе кропотливого ежедневного труда преодолел всевозможные недостатки и слабости, свойственные природе человека, которые и порождают проблемы внутри команды.

Несколько лет назад я написал книгу «Пять искушений руководителя», в которой рассказал о самых распространенных ловушках менеджмента. Впоследствии я заметил, что некоторые руководители, желая улучшить свою работу, брали на вооружение мои идеи – и достигали успеха!

Я понял, что пять искушений подстерегают не только руководителей, но и коллективы в целом, и речь идет не только о корпорациях. Об искушениях и вызываемых ими проблемах мне рассказывали коучи, преподаватели, работники благотворительных организаций.

Как и другие мои книги, «Пять пороков команды» начинаются с рассказа о вымышленной организации, которая вполне могла бы существовать в реальности. Мне кажется, что такое начало позволяет читателю поставить себя на место героев и понять, как применять предлагаемые мною принципы в реальной жизни, когда огромные объемы работы и ежедневные раздоры делают трудноисполнимыми даже простейшие задачи.

В последней главе книги я привожу подробное описание всех пяти пороков команды и предлагаю инструменты для преодоления негативных тенденций, которые могут существовать и в вашей компании.

И последнее. Эта книга – результат моей длительной работы с руководителями и их командами. Она рассчитана на всех, кто интересуется принципами командной работы, будь то руководитель небольшого отдела или рядовой сотрудник, желающий улучшить взаимодействие с коллегами. В любом случае я искренне надеюсь, что эта книга поможет решить ваши проблемы и поверить в то, что команда может достичь несравненно большего, чем один человек. И в этом ее реальная сила.

Патрик Ленсиони

Часть I. Проблемы

Только один человек считал, что Кэтрин подходит на должность CEO компании DecisionTech. К счастью для Кэтрин, этим человеком был председатель совета директоров.

Не прошло и месяца после смещения предыдущего CEO, как Кэтрин Питерсен получила в свои руки то, что осталось от компании, которая всего два года назад была одной из самых известных, стабильных и многообещающих в Кремниевой долине. Кэтрин не знала, насколько ухудшилось положение компании за столь короткий промежуток времени, и не предполагала, насколько трудными окажутся для нее следующие несколько месяцев.

Пролог

Офис компании DecisionTech размещался в Халф-Мун-Бей – тихом городке на холмистом побережье залива Сан-Франциско. Эта местность не относится географически к Кремниевой долине, но ведь Долина – не столько географический, сколько культурный феномен. И DecisionTech, несомненно, была частью этого феномена.

В компании работала самая опытная – и весьма высокооплачиваемая – команда топ-менеджеров, какую только можно было представить. У компании имелся замечательный, во всяком случае на первый взгляд, бизнес-план и прекрасные инвесторы, о каких только могла мечтать молодая компания. Самые осторожные венчурные предприятия наперебой предлагали инвестиции, а молодые талантливые разработчики буквально завалили компанию своими резюме еще до того, как та сняла офис.

Но это было почти два года назад – немалый срок для высокотехнологичной отрасли. После безоблачных первых месяцев работы компания столкнулась с серьезными трудностями. Срывались сроки сдачи важных проектов. Неожиданно уволились несколько ведущих специалистов. Ухудшился моральный климат. И это несмотря на все значительные преимущества DecisionTech.

В канун второй годовщины компании совет директоров единодушно попросил Джефа Шенли, 37-летнего директора компании и одного из ее учредителей, оставить свой пост. Ему предложили стать директором по развитию, и, к удивлению коллег, он согласился на понижение, не желая отказываться от больших денег, на которые мог бы рассчитывать, если бы DecisionTech вышла на IPO. А даже в жестком экономическом климате Кремниевой долины компания имела все шансы рано или поздно сделать это.

Никого из ста пятидесяти сотрудников DecisionTech не удивила отставка Джефа. Хотя у многих с ним сложились хорошие личные отношения, трудно было отрицать, что при нем атмосфера в компании становилась все более напряженной. Менеджеры достигли совершенства в искусстве подставлять друг друга. Команда утратила дух единства и товарищества, его сменила нудная обязательность. Любая работа затягивалась, качество падало.

Совет директоров другой компании, возможно, проявил бы больше терпения, но только не совет DecisionTech. Слишком многое было поставлено на карту, чтобы наблюдать, как компания идет ко дну из-за организационных проблем. О DecisionTech в Долине уже пошла слава как об одном из самых неприятных мест работы, и совет директоров не желал с этим мириться, особенно учитывая блестящие перспективы компании пару лет назад.

Кто-то должен был ответить за развал работы, и кандидатура Джефа оказалась самой подходящей. Похоже, все испытали облегчение, когда совет объявил о его переходе на другую работу.

Обстановка накалилась снова, когда три недели спустя на работу была принята Кэтрин.

Кэтрин

Совет директоров так и не смог прийти к согласию относительно того, какие качества Кэтрин неприемлемы для DecisionTech. Их было слишком много.

Во-первых, она была немолода – просто старуха, во всяком случае по меркам Кремниевой долины. Ей было 57 лет.

Мало того, у нее не было опыта работы в высокотехнологичной компании, если не считать членства в совете директоров в Trinity Systems – крупной технологической компании в Сан-Франциско. Почти вся ее карьера прошла в оперативном менеджменте в совершенно других отраслях, в частности в автомобилестроении.

Но дело было даже не в возрасте или неподходящем опыте, а в том, что Кэтрин явно не вписывалась в культуру DecisionTech.

Она начала свою карьеру как военнотружущая, затем вышла замуж за учителя местной средней школы, который заодно тренировал школьную баскетбольную команду. После того как подросли трое ее сыновей, она несколько лет работала учительницей в той же школе, пока не почувствовала тягу к бизнесу.

В возрасте 37 лет Кэтрин поступила в трехлетнюю школу бизнеса в Хейворде и окончила ее досрочно, на семестр раньше. Конечно, это был не Гарвард и не Стэнфорд, но все же. Следующие пятнадцать лет она работала на разных предприятиях и в 54 года вышла на пенсию.

Тот факт, что Кэтрин женщина, не был препятствием для включения ее в команду топ-менеджеров – там уже работали две дамы. В прогрессивной отрасли высоких технологий это не редкость. Но даже если кого-то и смущало то, что CEO станет женщина, это было сущей ерундой по сравнению с ее вопиющим несоответствием культуре компании.

И по документам, и фактически Кэтрин принадлежала к старой школе менеджеров, к «синим воротничкам», и очень сильно отличалась от руководителей DecisionTech, большинство из которых никогда не работали за пределами Кремниевой долины. Многие из них любили похвастаться, что после окончания колледжа надевали официальный костюм разве что на свадьбу.

Неудивительно, что после того как председатель совета директоров предложил назначить на должность CEO Кэтрин, члены совета усомнились в его здравом уме. Но ему удалось убедить их.

Во-первых, председатель всех заверил, что Кэтрин справится с работой. Во-вторых, он славился чутьем на хороших работников, несмотря на прокол с Джефом, и сумел убедить совет, что не повторит прежней ошибки.

Но главной причиной (хотя о ней все предпочитали молчать) было плачевное состояние компании. Председатель дал понять, что выбор небогат: мало кто из действительно толковых руководителей согласится взяться за неблагодарную работу по наведению порядка в разваливающейся компании. «Мы должны радоваться, что у нас есть Кэтрин – опытный и знающий руководитель», – не уставал повторять председатель и в конце концов всех убедил.

Председатель был твердо намерен назначить CEO человека, которого он знал и кому доверял. Однако, когда он позвонил Кэтрин и сказал, что ее утвердили на эту должность, ему и в голову не могло прийти, что уже через несколько недель он пожалеет о своем решении.

Почему она?

Больше всех предложение этой работы удивило саму Кэтрин. Хотя она знала председателя совета директоров много лет (они познакомились, когда в команде ее мужа тренировался старший сын председателя), ей и в голову не приходило, что он так высоко ценит ее менеджерские качества.

Кэтрин и председатель никогда не общались тесно и в своих редких беседах не касались других тем, кроме семьи, школы и спорта. Кэтрин была уверена, что

председатель видит в ней исключительно мать троих детей и жену тренера.

На самом деле председатель в течение многих лет с интересом следил за карьерой Кэтрин, удивляясь, сколь многого она достигла при таком скромном образовании. Меньше чем за пять лет она стала исполнительным директором на единственном в районе Сан-Франциско автомобильном заводе – совместном американско-японском предприятии. Благодаря ее усилиям завод за несколько лет превратился в одно из самых успешных предприятий в стране. И хотя председатель совершенно не разбирался в автомобильной промышленности, он был убежден, что Кэтрин идеально подойдет для решения проблем DecisionTech.

У нее был удивительный дар создавать команды.

Недовольство

Если у менеджеров DecisionTech были какие-то сомнения в том, что Кэтрин годится на должность CEO (а они были), то спустя уже две недели после ее выхода на работу сомнения превратились в абсолютную уверенность: Кэтрин для этой работы не подходит точно.

И дело было не в том, что Кэтрин сделала за это время что-то неуместное или неправильное, а в том, что она вообще почти ничего не сделала.

В первый свой рабочий день она организовала небольшой прием, на второй день провела беседы с каждым из руководителей подразделений. Все остальное время она ходила по офисам, болтала с сотрудниками и молча сидела на всех совещаниях, на какие только могла попасть. Самым странным было то, что Кэтрин попросила Джефа Шенли и дальше вести еженедельные совещания топ-менеджеров, на которых сидела так же молча, делая какие-то пометки в блокноте.

Единственное, что сделала Кэтрин за первые недели работы, – это объявила о серии двухдневных выездных совещаний топ-менеджеров, которые она собиралась провести в долине Напа в ближайшие несколько месяцев. Уже одного этого было бы достаточно для всеобщего возмущения: работы непочатый

край, а она срывает всех с места и тащит куда-то на несколько дней!

Мало того, когда кто-то предложил тему для обсуждения на первом выездном заседании, Кэтрин ее отвергла. У нее уже была подготовлена повестка дня.

Председатель был удивлен и раздосадован поведением Кэтрин. Он решил, что, если она не справится с возложенной на нее миссией, он предложит ей отставку, а заодно уйдет и сам. Такой вариант начинал казаться ему самым вероятным исходом дела.

Наблюдения

В течение первых двух недель, изучая проблемы DecisionTech, Кэтрин несколько раз задумывалась, стоило ли вообще браться за эту работу. С другой стороны, она понимала, что ни за что не отказалась бы от нее. Выйдя на пенсию, она отчаянно скучала, и ничто не могло обрадовать ее больше, чем новая задача.

Несомненно, работа в DecisionTech – задача не из простых и к тому же непохожая на те, что Кэтрин приходилось решать прежде. Кроме того, хотя она сама никогда не боялась поражения, ей не хотелось подводить председателя совета директоров. Кэтрин верила в свои силы, однако перспектива испортить на закате карьеры свою репутацию, опозориться перед семьей и друзьями могла бы испугать даже более уверенного в себе человека.

За плечами у Кэтрин были годы службы в армии, воспитание троих детей, наблюдения за бесконечными тренировками баскетбольных команд, изматывающие переговоры с профсоюзными лидерами... и она решила, что не стоит бояться безобидных яппи, для которых нет проблем страшнее, чем преждевременное облысение и лишний вес. Она была убеждена, что, если руководство DecisionTech даст ей время и предоставит свободу действий, она сможет изменить компанию.

Кэтрин не пугало полное незнание программирования, более того, она была уверена, что в этом ее преимущество. Большинство ее подчиненных буквально с места двинуться не могли под грузом своих самых современных знаний, как

будто именно они должны писать программы и заниматься дизайном продуктов, способных вознести компанию на гребень успеха.

Кэтрин знала, что Джек Уэлч сделал General Electric лидером отрасли, не будучи специалистом по производству тостеров, а Херб Келлехер создал Southwest Airlines не потому, что день и ночь летал на самолетах.

Какими бы поверхностными ни были ее знания новых технологий, Кэтрин полагала их достаточными для того, чтобы вывести DecisionTech из тупика.

Однако, соглашаясь на новое назначение, она не знала, насколько разобщена и неопытна доставшаяся ей команда менеджеров, как не знала и того, что предстоит решить задачу, с какой ей еще не приходилось сталкиваться.

Штат

Никто, включая подчиненных, не считал топ-менеджеров DecisionTech командой, и Кэтрин полагала, что это не случайно.

Очевидно, по причине блестящего образования и уверенности в собственном интеллектуальном превосходстве топ-менеджеры во время собраний вели себя так, что Кэтрин с тоской вспоминала свой автозавод. Никто не проявлял откровенной враждебности и даже не спорил, однако явственно ощущалось внутреннее напряжение. В результате принимаемые решения казались обреченными на неудачу, дискуссии вертелись вокруг пустяков, беседа не клеилась. Присутствующие откровенно ждали окончания совещаний. Тем не менее, какой бы плохой ни казалась эта команда, все ее члены по отдельности были весьма приятными и разумными людьми. Почти все.

ДЖЕФ, БЫВШИЙ СЕО, ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ

Джеф Шенли с его любовью к нетворкингу привлек в компанию значительные средства и многих из нынешних менеджеров. Никто не мог сравниться с ним, когда дело касалось поиска инвесторов и сотрудников. Но с менеджментом у него явно не сложилось.

Проводя рабочие встречи, Джеф становился похожим на председателя студенческого совета, старающегося провести собрание «как в учебнике». Он всегда заранее объявлял повестку дня и четко регламентировал время выступлений. При нем совещания всегда начинались вовремя и заканчивались минута в минуту – вещь абсолютно невозможная для большинства высокотехнологичных компаний. Казалось, Джефа совершенно не беспокоил тот факт, что собрания никак не влияли на работу компании, потому что на них просто не успевали ничего решить.

Уйдя с поста CEO, Джеф по-прежнему оставался членом совета директоров. Сначала Кэтрин думала, что он будет настроен против нее из-за своей отставки, но потом поняла, что она оказалась для него избавлением от ненавистных управленческих обязанностей. Кэтрин несколько смущал тот факт, что член совета директоров одновременно является ее подчиненным. Впрочем, она не сомневалась, что он славный малый.

МАЙКИ, ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ

На отдел маркетинга в DecisionTech возлагались большие надежды, и совет директоров был в восторге от того, что его возглавляла столь яркая личность, как Мишель Бебе – Майки, как она просила себя называть. В Долине она считалась гением брендинга. Удивительно, что при этом ей недоставало элементарных навыков общения.

На совещаниях она говорила больше всех и время от времени выдавала блестящие идеи, но чаще ее выступления сводились к тому, что во всех других компаниях, где ей доводилось работать, было куда лучше, чем в DecisionTech. Возникало ощущение, что в компании она посторонний наблюдатель и вообще человек случайный. Она никогда не вступала в спор с руководителями других отделов, но все знали ее привычку выразительно закатывать глаза в ответ на любое критическое замечание. Кэтрин пришла к выводу, что Майки просто не понимает, как всех раздражает, иначе она не осмелилась бы вести себя столь вызывающе.

Неудивительно, что в компании ее недолюбливали больше других, несмотря на все ее таланты и успехи. Больше, чем Майки, пожалуй, не любили только Мартина.

МАРТИН, ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР

Мартина Гилмора, основателя DecisionTech, правильнее было бы назвать ее изобретателем. Ему принадлежала идея главного продукта компании, и, хотя другие сделали не меньше для ее разработки, руководство любовно называло Мартина лордом-хранителем королевской печати. Сравнение довольно тонкое: Мартин был англичанин.

Мартин считал, что разбирается в технологиях лучше всех в Долине, и это, возможно, было правдой. Получивший ученые степени в Беркли и Кембридже, с прекрасным послужным списком (он успел организовать две процветающие технологические компании), Мартин считался главным конкурентным преимуществом DecisionTech, во всяком случае в области человеческих ресурсов.

В отличие от Майки Мартин не нарушал спокойного течения совещаний. Более того, его вообще не было слышно. Нет, он не пропускал совещаний (даже ему Джеф не позволил бы такого вопиющего нарушения правил); он просто открывал ноутбук и занимался то ли проверкой электронной почты, то ли еще чем-то столь же интересным. Но стоило кому-нибудь сморозить глупость, как Мартин отпускал язвительный комментарий.

Поначалу коллеги Мартина, руководители других отделов, находили такое поведение допустимым и даже забавным, объясняя его высочайшим интеллектом технического директора. Однако со временем это начало раздражать. А с учетом последних печальных событий в компании поведение Мартина стало попросту выводить сотрудников из себя.

ДЖЕЙ-РО, ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ

Поскольку главу отдела продаж мистера Роулинза, как и Шенли, звали Джефом, в DecisionTech его именовали Джей-Ро. Похоже, прозвище пришлось ему по душе. Джей-Ро являлся опытным специалистом по продажам и был немного старше других (ему перевалило за сорок). Всегда загорелый, неизменно вежливый, он никогда не отказывал, если его о чем-то просили.

Правда, Джей-Ро редко выполнял обещанное, зато всегда искренне признавал свой промах и торжественно извинялся перед человеком, которого подвел.

Несмотря на то что подчиненные считали Джей-Ро ненадежным, коллеги ценили его богатый опыт. За всю свою карьеру – как в DecisionTech, так и до этого – он ни разу не пришел к концу квартала с плохими результатами.

КАРЛОС, РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ПОДДЕРЖКИ КЛИЕНТОВ

Хотя DecisionTech не могла похвастать большим числом заказчиков, совет директоров был уверен, что компании следует вкладывать средства в развитие службы поддержки клиентов, чтобы подготовиться к будущему расширению компании. Карлос Амадор работал вместе с Майки в двух компаниях, и именно она привела его в DecisionTech. Как это ни странно, их характеры были диаметрально противоположны.

Карлос говорил мало, но всегда по делу. Он был внимателен и собран на совещаниях, никогда не жаловался, если приходилось работать сверхурочно, и переводил разговор на другую тему, если его расспрашивали о прежних достижениях. Если вам требовался неприхотливый и надежный работник, то лучше Карлоса вы бы никого не нашли.

Кэтрин была довольна, что хотя бы на одного из ее непосредственных подчиненных можно положиться. Правда, ее несколько беспокоил тот факт, что потенциал Карлоса явно не был реализован в полной мере. Однако на начальном этапе ее радовало, что Карлос беспрекословно взял на себя ответственность за работу с клиентами и прочие малоприятные хлопоты, поскольку это позволило ей сосредоточиться на более важных проблемах.

ДЖЕН, ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

Глава финансового отдела – одна из ключевых фигур в DecisionTech, особенно с учетом перспективы выхода на IPO. Джен Мерсино знала, на что идет, когда согласилась занять эту должность, и всячески поддерживала Джефа в его деятельности по привлечению венчурных средств и других инвестиций.

Джен вникала во все детали, гордилась знанием отрасли и сэкономила деньги компании как свои собственные. Члены совета директоров согласились предоставить Джефу и его менеджерам полную свободу в расходовании средств

исключительно потому, что знали: Джен не позволит ситуации выйти из-под контроля.

НИК, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Послужной список Ника Фаррела выглядел особенно внушительно. Прежде он был вице-президентом в одной крупной компьютерной фирме на Среднем Западе, а устроившись на работу в DecisionTech, перебрался вместе с семьей в Калифорнию. К несчастью, у него в компании была самая неопределенная роль.

Официально Ник пришел в DecisionTech на должность исполнительного директора – таково было его условие. Джеф и совет пошли ему навстречу, рассчитывая, что через год он действительно станет исполнительным директором, если будет надлежащим образом исполнять должностные обязанности. Более того, совет директоров уже привык приглашать на вакантные должности исключительно звезд первой величины, поэтому отказаться от Ника значило нанести болезненный удар по самолюбию.

Джефу недоставало способностей менеджера, и Ника наняли как раз для того, чтобы поддержать бурный рост компании, то есть создать инфраструктуру, открыть новые представительства по всему миру, скоординировать деятельность DecisionTech по слияниям и поглощениям. Но большая часть его обязанностей уже была распределена между другими сотрудниками, так что Нику практически нечем было заниматься, он ни на что не мог влиять.

Крайне раздосадованный этим обстоятельством, Ник тем не менее не жаловался открыто. Напротив, он старался наладить отношения с коллегами, что ему не слишком удавалось, поскольку в глубине души он был уверен, что все они ниже его по уровню. И хоть он ни разу не позволил себе заявить об этом вслух, Ник считал себя единственным достойным кандидатом на роль CEO. Невооруженным глазом было видно, что конфликт не за горами.

Часть II. Конфликт

Первое испытание

Это письмо ничем не отличалось от множества стандартных электронных посланий, которые Кэтрин получала постоянно с тех пор, как стала работать в DecisionTech. Тема сообщения – «На следующей неделе можем получить нового клиента» – выглядела безобидно и даже обнадеживающе, особенно с учетом того, что письмо пришло от Мартина, технического директора. Письмо было кратким. Обычно чем печальнее новость, тем короче сообщение о ней.

Письмо было разослано всем менеджерам DecisionTech, что только подчеркнуло содержащуюся в нем скрытую угрозу:

«Только что звонили из ASA Manufacturing. Они хотят ознакомиться с нашим продуктом и готовы приобрести его в следующем квартале. Мы с Джей-Ро встречаемся с ними на будущей неделе.

Возможно, получится заключить сделку. Вернемся во вторник утром».

Тот факт, что Мартин даже не упомянул о совпадении сроков предстоящей поездки и выездного совещания, заставил Кэтрин призадуматься. Технический директор не попросил разрешения пропустить совещание в понедельник и утром во вторник то ли потому, что не считал его заслуживающим внимания, то ли потому, что не хотел на нем присутствовать. Кэтрин решила, что это и неважно.

Кэтрин очень хотелось отправить Мартину ответ по электронной почте и избежать тем самым неприятного разговора с глазу на глаз. Однако она решила, что это ее первое серьезное испытание на посту CEO, своего рода момент истины, поэтому надо действовать решительно.

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/ru/lensioni_patrik/pyat-porokov-komandy

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)