

Глава седьмая

Гуру: Герберт фон Караян

Его называли императором Берлина и Вены — двух великих европейских столиц классической музыки. Он правил ими несколько десятилетий. Тридцать пять лет — срок беспрецедентный! — Герберт фон Караян возглавлял Берлинский филармонический оркестр, который иногда считают лучшим на планете. В мире продано 200 миллионов экземпляров его записей; этот рекорд не удалось побить еще ни одному классическому музыканту. Продажи пластинок принесли ему состояние: он стал первым дирижером, у которого была собственная яхта и собственный реактивный самолет. Он добился этого, воспринимая мир как продолжение самого себя. Мир был его фантазией.

За пультом он стоял, расправив плечи, и добивался эмоционально насыщенного звучания, не открывая глаз и не глядя на музыкантов. Те звали его «Магнит» и «Гуру». Среднего роста, с роскошной пышной шевелюрой, он держался

чрезвычайно элегантно и всегда был в центре внимания. Даже больше: на сцене он смотрелся центром некоего ритуала. На ранних записях, еще в эпоху черно-белого телевидения, Караян рассаживал оркестр полукруглым амфитеатром, как зрителей древнегреческой трагедии, и главная роль отводилась ему. Он всегда настаивал на том, чтобы самолично контролировать все аспекты выступлений и записей.

На концертах Караян никогда не утруждал себя инструкциями и не объяснял музыкантам, чего он хочет. Он ждал, что те каким-то образом «считают» его желания, проникнут в его мысли и станут «продолжением его руки». Слегка наклонившись вперед, к музыкантам, он внимательно, сосредоточенно слушал. Поскольку веки Караяна почти всегда были опущены, зеркалом внутреннего состояния становился лоб: на нем отражались внутренние процессы, которые музыканты и считывали.

Жесты Караяна отличались от жестов других дирижеров. Обычно такты отсчитываются сверху вниз, а потом рука подпрыгивает вверх, как мячик для пинг-понга. Караян все делал наоборот: начинал отсчет снизу и продолжал движениями снизу вверх, создавая ощущение неопределенности, а не завершения. Часто его движения были плавными, закругленными, он почти не синхронизировал игру оркестра. Обычно исполнители считают отсутствие четких ритмических сигналов серьезным недостатком дирижера — это сбивает с толку и чревато ошибками. Но Караян таким образом умудрялся создавать потрясающую групповую динамику и добивался совершенства.

Как ему это удавалось? В чем причина успеха лидера, которого не заботят промежуточные фазы плана и выполнение сроков различными отделами организации, лидера, который не диктует ритм деловой активности?

Представьте Караяна своим руководителем. Он не будет отправлять вам памятки с перечнем задач. Его служебная записка с подведением квартальных итогов могла бы выглядеть так:

Сотрудникам: меня охватила глубокая радость, поскольку нам удалось приумножить наши доходы; мало того, мне известен секрет дальнейшего процветания, ведь я есть воплощение цели и пути этой фирмы. Следуйте за мной, и вместе мы добьемся большего! Не будет ни обсуждений, ни объяснений. Я закрываю глаза и верю, что вы пойдете за мной и сделаете все правильно. Вперед!

P. S. И не забудьте отрастить волосы, чтобы те блестели в свете прожекторов, но не слишком увлекайтесь, потому что главным воплощением нашей великой миссии всегда буду я, и только я. Не стоит сбивать клиентов с толку.

Полный бред, да? Но если вспомнить, как Караян вел репетиции, окажется, не такой уж и бред. Славу гуру он завоевал концертами, однако на репетициях был тщателен, даже педантичен, и объяснял музыкантам все тонкости, чтобы в подробностях донести свой музыкальный замысел. И когда на концерте те начинали угадывать его мысли, у них практически не оставалось возможности ошибиться. Кроме того, его дирижерская манера отчетливо передавала некоторые аспекты исполнения: например, мягкость и глубину звука,

характерную черту оркестров Караяна. О нем говорили, что он может добиться полного, «сочного» звучания от любого оркестра.

И все же одного музыканты от Караяна не получали — четких временных указаний. Те, кто рассчитывал, что дирижер укажет им начало и конец игры, задаст ритм, не получали желаемого. Поскольку Караян не отбивал счет, музыканты вынуждены были синхронизироваться самостоятельно. Солистам секций приходилось смотреть друг на друга, как на камерных концертах, и самим становиться дирижерами, направляя и себя, и свои секции при помощи языка тела. Это позволяло добиться полной синхронности: за тридцать пять лет под руководством Караяна Берлинский филармонический оркестр добился совершенного, органичного звучания; его игра стала похожа на вдохи и выдохи гигантского живого организма.

Караян возложил ответственность на синхронное исполнение на самих музыкантов: его оркестр регулировал себя сам, подобно струнному квартету (помните, я рассказывал о струнном квартете, игравшем для генералов на сирийской границе?). Дополнительную сплоченность группы обеспечивала взаимозависимость участников: в этом коллективе возникло гораздо больше связей, чем между начальником и подчиненными.

Достигнуть этого Караяну удалось, частично отпустив бразды контроля. Другими словами, он намеренно создал пустоту. Как далеко он готов был зайти? Иначе говоря, с каким расчетом он создавал это несоответствие? Хотел ли он,

чтобы музыканты стали играть лучше? Или рассчитывал, что пустота окажется достаточно большой и приведет к более глубокому уровню интерпретации? Закрытые глаза Караяна — ключ к разгадке. Среди музыкантов ходит знаменитая история о нем. Однажды Караян дирижировал Лондонским филармоническим оркестром. Он подал знак флейтисту вступать, но жест был очень двусмысленным — долгое, протяжное горизонтальное движение руки, а не отрывистое «сейчас!». Растерянный музыкант поднял руку и спросил: «При всем уважении, маэстро, я не понимаю. Когда вы хотите, чтобы я вступил?» Караян ответил: «Вы вступаете, когда терпеть уже больше невозможно».

Что означал этот ответ? И что он может означать в другом, не музыкальном контексте? Караян мог бы ответить иначе, например, сказать: «Я не буду указывать вам — доверяю вашему профессиональному суждению». Или: «Смотрите на коллег». Но он предпочел более загадочный ответ. Где же источник напряжения, давления, которое в итоге приводит к тому, что «терпеть уже невозможно»? Все дело в ожидании сложной партии? Вряд ли, учитывая, что перед нами опытный профессионал, музыкант одного из крупнейших мировых оркестров. Нет, Караян понимал, что напряжение возникает в результате опасного несоответствия, которое давит на музыканта и заставляет его чувствовать себя в ловушке: несоответствие между обязанностями и отсутствием власти. С одной стороны, исполнитель обязан вступить в нужный момент, это целиком его ответственность; с другой, он не властен решать, когда этот момент наступит.

Брать на себя ответственность за ситуацию, которой целиком не владеешь, — положение, которое выведет из себя любого человека в любой организации, и руководитель, который не обращает внимания на эту пустоту и не обсуждает ее открыто, не внушает уверенность своим сотрудникам, а демонстрирует пренебрежение. Караян проигнорировал эту пустоту, и его «подчиненный» — музыкант — почувствовал, что на его плечах лежит дополнительный груз. Это и помешало работе.

Как же найти правильный баланс между четкими инструкциями и свободой творчества? Разумеется, вопрос тут не в математике, а в интерпретации. Идеальный баланс достигается методом проб и ошибок: руководитель должен смириться с тем, что точный рецепт ему неизвестен, но при этом быть последовательным и ответственным и не бояться пустот. Хороший пример — отношения между начальником и подчиненным, сформировавшиеся в команде художника Сола Левитта, которого часто называют крестным отцом концептуального искусства. Левитт нанимал группы художников (в общей сложности их было несколько тысяч) и давал им указания — объяснял концепции, разработанные им в творческой студии в Коннектикуте. Художники затем реализовывали идеи в виде готовых продуктов. Как и Караян, Левитт в одиночку разрабатывал некий замысел, представлял его в виде диаграммы и прописывал конкретные инструкции. Но, в отличие от Караяна, предоставлял своим художникам огромную свободу и полностью доверял их суждению. Бывало, он даже не навещался в студию в процессе работы.

В рамках этой модели настенная роспись Сола Левитта — это совместное творчество, где руководитель проекта зависит от исполнителей, поскольку те принимают существенное участие в создании конечного продукта. Для этого, разумеется, требуется не только доверие, но еще и способность донести свою мысль так, чтобы граница между инструкциями и свободной интерпретацией была абсолютно понятна. Если определить и соблюсти ее недостаточно четко, это может вызвать споры начальников и подчиненных.

Диаграммы картин Сола Левитта похожи на математические схемы, не допускающие неточностей. Однако неточности допускаются и даже приветствуются. Для Левитта отклонение от схемы — признак того, что его искусство создают люди, а не роботы, а одним из самых ценных качеств человека, даже если речь о идет высококвалифицированном специалисте, является недостижимость совершенства. Левитт словно сочиняет музыку, зная, что оркестр будет интерпретировать ее по-своему, и это не только допустимо, но и необходимо.

Как и других эффективных руководителей, Левитта прежде всего интересовал итоговый результат, а не следование правилам на промежуточных стадиях проекта. Разумный и мудрый лидер, он понимал, что совместное творчество лишь обогащает проект. Именно это сделало его самым выставленным художником в мире: за всю жизнь он провел более пятисот персональных выставок.

Для творческого предприятия — а любой бизнес, как и искусство, является творческим предприятием — является

определяющей способность к коммуникации; лидер, если он хочет разделить власть, прислушаться к мнениям других и таким образом поощрить самостоятельность и независимость, не может избегать общения. Если бы Караян открыл глаза и взглянул на того флейтиста, словно сообщая ему: «Меня интересует ваше мнение. Я слушаю и вас, для меня важны не только мои идеи, которые вы реализуете. Я понимаю вас», это послужило бы толчком и вдохновением не только для флейтиста, но и для всего оркестра. Каждый музыкант осознал бы, что придет и его время: не только голос его инструмента, но и его собственный голос будет услышан.

Но, разумеется, если бы Караян умел и руководить, и прислушиваться, это был бы уже не Караян. Он не открыл глаза и не взглянул на флейтиста, и тому оставалось лишь пытаться угадать, что у дирижера на уме. В представлении Караяна истинная музыка звучала лишь в его голове: все остальное, включая оркестр и производимые им звуки, было всего лишь внешним выражением внутренней музыки маэстро. Весь мир был воплощением его воли.

Караян во многом похож на Мути. Оба единолично воплощают видение своей организации и навязывают его, но совершенно по-разному. В то время как Мути стремится к максимальному контролю и дает каждому исполнителю четкие указания, Караян вовсе избегает четкости, рассчитывая, что исполнители восполнят этот пробел самостоятельно — как индивидуальные музыканты и в группе. Какая из двух манер более изматывает морально? Зависит от вас. В целях сохранения психологического здоровья я бы предпочел работать

с прямолинейным Мути: что видишь, то и получаешь. Какая из двух манер приводит к более совершенному результату? Здесь я ставлю на Караяна: он доверяет музыкантам и предоставляет им больше свободы для творчества, отказываясь от контроля (хотя и в меньшей степени, чем Сол Левитт). В случае с Караяном мы получаем больше, чем видим, то есть больше, чем вкладывает сам Караян. Но какая из двух манер более живуча в рабочей деятельности? Сложно сказать: здесь нужно учитывать множество индивидуальных факторов. Они у каждого оркестра свои. Однако история на стороне Караяна: как-никак он тридцать пять лет прослужил музыкальным директором великого оркестра, а занимавшему столь же почтенный пост Мути указали на дверь спустя всего лишь девятнадцать лет. С другой стороны, неудивительно, что манипулятивное руководство Караяна, в котором сами подчиненные становились звеньями руководящей цепи, не провоцировало острого желания бунтовать. Мути, с его авторитарностью и прямым контролем, был гораздо более удобной целью для свержения.

Что происходит в организациях, где лишь одному человеку или маленькой группе людей известен истинный замысел деятельности? Какие последствия может иметь такая модель подчинения — непрозрачная коммуникация, где много места оставлено домыслам и догадкам? И что случается, когда это препятствует диалогу?

Однажды мне повезло участвовать в престижном Авиньонском форуме на юге Франции. В ходе этого мероприятия, которое проводится уже несколько лет, президент Франции,

премьер-министр и министр культуры обсуждают свое видение европейской культуры с новаторами и культурными светилами со всего мира. Идея — в продвижении культуры не как отдельного элемента общественной жизни, а как неотъемлемой части политики и экономики нации. Эта благородная и сложная миссия возможна благодаря сотрудничеству участников с разными интересами, взглядами и менталитетом. Различия между людьми таят в себе огромный потенциал, но для его реализации необходима тесная коммуникация.

Представьте же мое удивление, когда я увидел, как уважаемые люди — политики и философы, художники и журналисты — говорят на важные темы, блистая свойственным французам красноречием и остроумием, а большая часть аудитории при этом смотрит в телефоны или попросту дремлет в уютных высоких креслах конференц-зала! В стенах прекрасного зала старинного Папского дворца звенели красивые слова, настоящие вербальные фейерверки, до которых никому не было дела! Выступающие забыли о том, что речь — тоже форма диалога, обоюдное действие, и без активного участия слушателей она бессмысленна. Для успешного ведения диалога мотивационный оратор должен стать мотивационным слушателем. Руководители, забывающие о необходимости протянуть ниточку между своим блестящим умом и желаниями слушателей, рискуют оттолкнуть тех самых людей, которых хотят вдохновить и мобилизовать. Ну, если не оттолкнуть, то навести на них смертную скуку.

Однако не все ораторы попадают в эту ловушку. Привычка и умение слушать развиваются с опытом деловых

переговоров. Как правило, люди, чья профессиональная деятельность зависит от непосредственной реакции окружающих, а эта реакция уже подсказывает, как им поступать далее, быстро овладевают таким навыком. Особенно хорошо это получается у стэндап-комиков. Владеют таким навыком, например, врачи и учителя — словом, все, кто напрямую общается с людьми. Руководителям высшего звена, которых отделяет от рядовых работников несколько ступеней иерархической лестницы, а также тем, чья работа связана с письменной речью, приходится прилагать больше усилий, чтобы развить навык мотивационного слушания.

Многие из нас хотели бы стать такими же, как Караян, яркими и харизматичными лидерами-наставниками. Но размышляя о том, какое влияние на мир окажет наша личность, не стоит забывать, что авторитет Караяна основывался на достижениях, которые и музыканты, и критики, и слушатели, и покупатели его записей могли увидеть и измерить. В этом смысле его работа была прозрачной, и у нее имелся конечный продукт. Он также четко заявлял о своих намерениях в ходе подготовки к выпуску конечного продукта — то есть на репетициях. Его указания были детальными, и музыканты в точности их исполняли. Так достигалось равновесие между «духовным» влиянием и «земной» подготовкой — равновесие, приводившее к заметному результату.

Но что, если такое равновесие утрачено, прозрачность отсутствует и никто не может объяснить, как протекает производственный процесс, и даже понять ценность конечного продукта? Невольно вспоминается Берни Мэдофф, инвестор-

гуру, который добивался ежегодной 20-процентной прибыли. Никто не знал, как он это делал, и все следовали за ним до трагического конца — аферы с финансовой пирамидой, обернувшейся для инвесторов потерями 65 миллиардов долларов. Или Роберт Максвелл* — тоже своего рода Караян международных корпораций, одиозный персонаж, который одной силой своей личности и незыблемым авторитетом заставлял людей слепо ему верить. Его тайные методы и риск слепого доверия стали очевидными только после его смерти в 1991 году — в открытом океане при загадочных обстоятельствах.

История с Максвеллом привела к серьезным изменениям в корпоративном управлении по всему миру. Под впечатлением от его махинаций группа руководителей во главе с сэром Эдрианом Кэдбери, президентом Cadbury & Schweppes, выработала так называемый Кодекс корпоративного управления Cadbury. Кодекс до сих пор в действии, его цель — обеспечить надлежащее управление корпорациями. В нем прописаны процедуры, призванные защищать корпорацию от чрезмерного эго руководителей и доводить важную информацию до всех участников рабочего процесса.

К счастью, на моей совести нет афер, приведших окружающих к финансовому краху, но и в моей карьере был случай, когда я проявил поистине «караяновское» высокомерие, что

* Роберт Максвелл — британский медиамагнат. Погиб при невыясненных обстоятельствах во время прогулки на морской яхте. Вскоре после этого выяснилось, что он мошеннически присвоил около 600 миллионов долларов из пенсионных фондов и капиталов дочерних компаний. *Прим. пер.*

обернулось неприятными последствиями. До сих пор воспоминания о том случае вызывают у меня самые тяжелые чувства. О чем я только думал?

Это произошло в первые дни существования Симфонического оркестра Тель-Авива, где я был музыкальным руководителем и дирижером. Мне, разумеется, хотелось громко заявить о себе, что называется, «поднять волну». Только я не рассчитал, что волна окажется такой огромной, что чуть не потопит и меня, и оркестр.

Я стремился создать что-то новое, чего, как мне казалось, не хватало культурной сцене Израиля. Я хотел, чтобы мой оркестр не просто жил в прошлом и играл «безопасную», традиционную, коммерческую музыку, — это было прерогативой другого израильского коллектива, старейшего в стране Израильского филармонического оркестра. И для нашего гала-концерта я выбрал Моцарта и малоизвестную симфонию великого русского композитора Сергея Прокофьева. Обе симфонии сложны для восприятия, и Прокофьев даже в меньшей степени, чем Моцарт, которого я намеревался преподнести в революционном исполнении. Но как добиться революционного звучания, исполняя Моцарта (читай: как испортить Моцарта)? На пике вдохновения, вооружившись своим видением и наплевав на видение остальных, я сделал следующее.

Мы репетировали Двадцать пятую симфонию, и в какой-то момент мне показалось, что струнным чего-то не хватает: их звучание казалось тяжеловесным, «протокольным». И я сказал: «Дорогие струнные, пожалуйста, возьмите ноты

и найдите себе партнеров: мы разобьемся на струнные квартеты!» Струнная секция пересела, разбившись на группы, а духовые расположились между ними. Мне показалось, что так они будут играть симфонию, как камерную музыку, и каждый начнет воспринимать себя солистом. На репетициях мой новый метод казался эффективным: музыканты играли более увлеченно, хоть общее впечатление и было несколько хаотичным. Музыка звучала настолько необычно и живо, что я решил: выступать на концерте будем так же. Мы произведем небывалое впечатление на публику! К сожалению, так и вышло.

Когда в вечер гала-концерта зрители вошли в зал, ожидая увидеть знакомую рассадку, перед их глазами предстал не симфонический оркестр, а какой-то цыганский табор. Мы были не похожи на оркестр и, увы, не звучали как оркестр. Мало того, что зрители не поняли моего революционного замысла, поскольку никто ничего им не объяснил, музыканты тоже чувствовали себя неудобно, и это повлияло на исполнение крайне отрицательно. Дело в том, что если скрипач сидит в четвертом ряду струнной секции, со всех сторон окруженный еще шестнадцатью скрипками, ему кажется, что никто его не видит и не слышит. Но с новой рассадкой он вдруг становится солистом струнного квартета у всех на виду. Ему приходится быть лидером и налаживать коммуникацию с другими участниками квартета, а также с другими солистами квартетов, которых бесчисленное множество, да еще и со спятившим дирижером, которого он искренне ненавидит за это безобразие. Выступление обернулось катастрофой,

и это видел не только я, но и критики, присутствовавшие в зале. Нас спас только Прокофьев, но нанесенный урон было уже не исправить.

Что же произошло? Что я сделал не так? Может, не стоило пытаться выделиться, заявить о себе как о новаторах? Но этот оркестр и возник, чтобы отличаться от других. Нет, проблема заключалась в том, что я, грубо говоря, вообразил себя Караяном. Я заставил зрителей в зале гадать, что же такое я задумал, решил, что имею право и возможность делать, что хочу, и все непременно последуют за мной. Я высокомерно заставил их напрягаться, чтобы они попытались проникнуть в глубины моего замысла. Я возомнил себя маэстро, гуру, который может не обосновывать свои решения: я не объяснил свой выбор музыкантам и даже не спросил, считают ли они его разумным и что думают по этому поводу. Но главное, я забыл о том, как тщательно Караян готовился к своим волшебным концертам. Будь у меня возможность сделать все сначала, я бы провел втрое больше репетиций и лишь после этого осмелился представить конечный продукт публике.

А еще я проигнорировал потребности аудитории. Мне нужно было сначала обратиться к слушателям и объяснить, что им предстоит стать свидетелями музыкального эксперимента. Тогда у них возникло бы предвкушение чего-то необычного, ощущение, что они находятся в «музыкальной лаборатории», а также чувство, что я пригласил их оценить, удачен ли мой замысел. Они бы стали участниками происходящего и в некотором роде музыкантами оркестра.

Если бы я все сделал так, то этот опыт — даже если бы мы потерпели неудачу — оказался бы для нас интересным и полезным. Но чтобы добиться этого, я должен был отказаться от подражания Караяну. Я должен был признать, что я не бог, которому все известно, и заявить зрителям: «В конце этого эксперимента мы проголосуем. Те, кому это понравилось, просто скажут «да», а те, кому не понравилось, скажут: «Возьмите своего нового Моцарта, маэстро, и засуньте себе в фагот!»

Можно ли представить себе скромного и самокритичного Караяна? Другими словами: было ли высокомерие Караяна основной составляющей его успеха?

Давайте вспомним одного очень скромного персонажа и задумаемся, чем объясняется его невероятный успех и как ему удалось собрать вокруг себя огромную толпу почитателей. Для этого нам придется снять деловые костюмы и смокинги и заглянуть в комиссионный магазинчик за углом, куда часто заходил наш персонаж — герой актера Питера Фалька по имени Коломбо.

Возможно, вы помните старый полицейский сериал, главный герой которого был полной противоположностью Караяна (по крайней мере, внешне). Лейтенант Коломбо не следил за прической (и это еще мягко сказано), ходил в мятом заношенном плаще, а изо рта у него всегда торчал огрызок сигары. Другими словами, он больше напоминал бездомного, чем повелителя. Что до манеры общения, он вовсе не производил впечатление всезнайки. Напротив, казалось, что он вообще мало что понимает, он задавал такие вопросы, что выглядел

простаком. «Вот дела...» — говорил он. Или: «Ничего не понимаю...» И повторял это столько раз, что его оппонент, самоуверенный преступник, совсем не чувствовал опасности и в итоге, отвечая Коломбо на его «бестолковые» вопросы, вываливал всю информацию. И тут Коломбо наносил последний элегантный удар. «О, еще кое-что», — говорил он, уже собираясь уходить, и, почесывая в затылке, задавал решающий вопрос, которым завершалась нарисованная самим убийцей картина преступления.

Коломбо отнюдь не был забывчивым простаком: он знал, какой информацией владеет и что нужно сделать, чтобы заполнить недостающие фрагменты. Он видел все детали — в точности, как Караян, тщательно прорабатывающий детали на репетициях. Затем делал ход, аналогичный караяновскому: завлекал собеседника путем создания пустот. Для Караяна такими собеседниками-помощниками становились музыканты, для Коломбо — преступники. Караян создавал пустоту, не давая музыкантам четких инструкций, Коломбо — притворяясь дурачком. Караян вынуждал музыкантов брать на себя инициативу и ответственность за детали исполнения. Коломбо вынуждал преступников выдавать информацию, которую те, возможно, утаили бы в разговоре с более «умным» следователем. Несмотря на различия этих двух типажей, оба обладают магнетизмом, вынуждающим оппонента сделать следующий шаг. Например, отказываясь отбивать четкий ритм, Караян фактически ведет себя как Коломбо: заставляет музыкантов самостоятельно заполнить возникшую пустоту. Что до зрительской популярности,

обаянию героических лидеров вроде Караяна поддаются многие, но еще больше людей любят и идентифицируют себя с «маленьким человеком» Колombo — скромнягой, который в итоге одерживает верх. Думаю, это происходит потому, что у каждого из нас есть похожая история. Воспоминания о неожиданных победах всегда греют больше, чем о ситуациях, в которых наш профессионализм воспринимается как должное. Неожиданные победы как раз и не дают нам спать по ночам. Мы мучаемся вопросом: а заслужили ли мы успех? Что, если нас раскроют, признают фальшивкой?

Я не предлагаю всем обзавестись мятым плащом. Этим примером я хочу показать, что порой, становясь уязвимыми, мы приближаем успех. Когда мы отказываемся от защитного механизма высокомерия, перестаем делать вид, что нам известно все на свете, и частично передаем контроль другим людям, мы тем самым разрушаем и их негативные защитные механизмы — удобную рутину, привычный цинизм и даже привычку лгать и недоброжелательность. Чтобы добиться этого, используйте свои сильные лидерские качества и обязательно налаживайте коммуникацию с подчиненными в своей индивидуальной манере.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

