

Итай Талгам

A hand in a dark suit sleeve holds a baton, pointing it towards the top right. The background is a gradient from dark blue at the top to deep red at the bottom. A thin white arc is visible in the upper right quadrant.

# НЕСВЕ- ДУЩИИ МАЭСТРО

Принципы  
управления  
шести великих  
дирижеров  
XX века

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

Itay Talgam  
with Lary Bloom

# The Ignorant Maestro

How Great Leaders Inspire  
Unpredictable Brilliance

Portfolio / Penguin  
2015

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

УДК 7.071.2:159.9.018  
ББК 85.315.1:88.566  
Т16

*Издано с разрешения Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group,  
a division of Penguin Random House LLC и Andrew Nurnberg Literary Agency  
На русском языке публикуется впервые*

**Талгам, Итай**

Т16 Несведущий маэстро. Принципы управления шести великих дирижеров XX века / Итай Талгам, Лари Блум ; пер. с англ. Ю. Змеевой — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 224 с.

ISBN 978-5-00100-774-6

Что общего между дирижером оркестра и руководителем компании? Хороший дирижер, как и хороший руководитель, знает, как добиться правильного взаимодействия членов команды и их блестящей игры. Но что именно делает настоящий маэстро, чтобы его оркестр создавал великолепную и незабываемую музыку?

«Несведущий маэстро» — это рассказ о стилях лидерства шести великих дирижеров XX века, о шести подходах к решению вопроса, как совмещать контроль и творческую свободу. Идеи Итая Талгама помогут вам по-новому взглянуть на самые распространенные проблемы, с которыми сталкиваются все руководители, научиться слышать звучание бизнес-процессов и стать лучшим лидером для своей команды.

УДК 7.071.2:159.9.018  
ББК 85.315.1:88.566

Все права защищены.

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

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

ISBN 978-5-00100-774-6

© Itay Talgam, 2015

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.

ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

# Оглавление

<b>Часть первая. Музыка бизнеса</b> .....	11
<b>Часть вторая. Три мелодии лидерства</b> .....	27
Глава первая. Блестящее неведение .....	29
Глава вторая. Не бойтесь пустот .....	49
Глава третья. Мотивационное слушание .....	67
<b>Часть третья. Шесть музыкальных вариаций на тему лидерства</b> .....	81
Глава четвертая. Доминирование и контроль: Риккардо Мути .....	91
Глава пятая. Крестный отец: Артуро Тосканини .....	111
Глава шестая. Согласно инструкции: Рихард Штраус .....	125
Глава седьмая. Гуру: Герберт фон Караян .....	142
Глава восьмая. Танец лидера: Карлос Клайбер .....	160
Глава девятая. В поисках смысла: Леонард Бернстайн .....	180
Оптимистическая кода: что дальше? .....	210
Благодарности .....	215

# Часть первая

## Музыка бизнеса

Место за дирижерским пультом — а для дирижеров это что-то вроде личного кабинета — рассчитано лишь на одного. Но сегодня я приглашу вас в свой «офис»: нам предстоит изучение музыки лидерства.

Только без паники. Не страшно, если в перечень ваших достоинств не входит абсолютный слух и вы не отличаете звучание английского рожка от гобоя. И вам совсем не обязательно знать, что такое *глиссандо* или *рубато*. Однако, встав на место дирижера, вы сами увидите, что в работе оркестра и в коллективной, командной работе много общего. Хороший дирижер, как и хороший руководитель, поощряет развитие индивидуальных способностей каждого из участников оркестра-команды, поскольку именно это способствует более

эффективной работе всего коллектива. То, чем занимается за своим пультом дирижер, помогает по-новому взглянуть на самые распространенные проблемы, с которыми сталкиваются все руководители, и подсказать решения, актуальные не только при исполнении произведений Моцарта или Стравинского.

Вот уже двадцать лет я не только руковожу оркестром, но и консультирую профессионалов в бизнесе и других важнейших областях человеческой деятельности. Я применял свой дирижерский опыт в работе с самыми разными руководителями, хотя не имею ни малейшего представления о специфике их сфер деятельности. Среди них были и политики мирового масштаба, и начинающие предприниматели, ученые, руководители подразделений по борьбе с терроризмом, директора рекламных агентств и агентств по делам беженцев. Моими клиентами были президенты компаний из списка Fortune 100 и обычные родители. Двадцать лет я был и учителем, и учеником, и эти знания легли в основу моей книги.

Дирижерский опыт позволяет сделать немало неожиданных открытий. Дирижер постоянно прислушивается к окружающему миру, он воспринимает людей и то, что они делают, «на слух», и в общем звучании он различает отдельные мелодии. У него возникают идеи, которые на первый взгляд кажутся абсурдными и в чем-то даже пугающими. К примеру, само название этой книги говорит о том, что я выбираю незнание! Считается, что такой выбор несовместим с профессиональной деятельностью, что с незнанием, невежеством нужно бороться, иначе скатишься по корпоративной лестнице вниз

и окажешься на дне. Но если вы возьмете на себя труд меня выслушать, то поймете, что сознательное неведение, своего рода невинность, способно привести на самый верх. Вы увидите, почему лучшие руководители не только лелеют собственное неведение, но и убеждены, что это единственно правильный выбор, и поймете, каким образом такое свойство руководителя помогает команде добиваться блестящих результатов.

От вас, читателей этой книги, потребуется быстрота и гибкость мышления. К тому же иногда за пультом будет становиться тесновато: к нам присоединятся величайшие дирижеры всех времен, в том числе мой наставник — легендарный Леонард Бернстайн.

У всех дирижеров, известных и не очень, имеется нечто общее: мы пользуемся дирижерской палочкой. Это тоже музыкальный инструмент, но он не издает звуков и не требует для транспортировки дорогого футляра. В одних руках палочка может оказаться никчемной деревяшкой, но в правильных руках она обретает невероятную силу. Как говорится в старой поговорке: «Посмотри на ноль и увидишь ноль. Посмотри *сквозь* ноль и увидишь бесконечность». Дирижерская палочка и есть ноль, сама по себе она ничего оркестру не дает, даже если размахивать ею с исключительным изяществом. Мы можем говорить о дирижерском искусстве, лишь когда музыканты научатся смотреть *сквозь* нее и различать все краски, все оттенки музыки. У искусства дирижера и искусства руководителя секрет один. И его следует знать всем, кто за стенами концертных залов управляет корпорациями и другими важными институтами.

Далее мы с вами в компании величайших дирижеров минувших времен посмотрим, как вершится это чудо. Мы увидим, как паузы, моменты тишины становятся источником творческой энергии и новых открытий. Превратимся из талантливых исполнителей в талантливых слушателей и одним лишь умением слушать изменим ход дел.

В качестве примера мы возьмем организации, для которых музыка никогда не была основным родом деятельности. Goldman Sachs, Merck, Kraft Foods, армейский штаб в буферной зоне на израильско-сирийской границе — лидерской стратегией великих дирижеров вдохновлялись профессионалы в самых разных областях. И я своими глазами наблюдал, как восхищение их искусством сменялось пониманием.

Чтобы разобраться с тем, что написано в этой книге, не нужно быть знатоком классической музыки. Музыкой пропитано все наше существование, и на самом деле вы многое о ней знаете. Просто вы никогда не думали о происходящем в музыкальных терминах.

\* \* \*

Музыкальность присуща абсолютно всем — ведь нас постоянно окружают звуки. Но я имею в виду не ту музыку, которая звучит в лифте, по радио или в вашем плейлисте. Я имею в виду последовательный процесс осмысления окружающих нас звуков. Всем, кто хочет улучшить свои лидерские качества, следует прежде всего научиться обращать внимание на эти звуки.

Допустим, вы едете на работу электричкой. Монотонный стук колес, их песня успокаивает, укачивает вас. Вероятно, вы даже не понимаете, откуда взялось это ощущение покоя и защищенности, но возникло оно благодаря именно этим звукам: поезд ритмично уверяет вас, что вы приближаетесь к пункту назначения.

А теперь представьте, что вы вышли из электрички и поймали такси. Машина резко трогается с места и тут же тормозит, водитель нервно перестраивается и кричит на других автомобилистов. Во всем этом тоже присутствует музыка, но она хаотична, она слишком громкая, и ваша нервная система реагирует соответственно: такая музыка вас раздражает. Или, допустим, вам повезло и вы из тех счастливиц, кто ездит на работу на велосипеде: тогда вы становитесь участником совсем другой, более гармоничной музыкальной пьесы. Движения вашего тела и скорость, с которой вы едете, естественным образом синхронизированы и подчиняются изменениям рельефа. Движение действует успокаивающе.

Но вот вы наконец попадаете на работу: какая музыка вас окружает? Войдите и прислушайтесь, а потом спросите себя: где основной источник ритма? То есть куда нужно заглянуть, чтобы понять, какой день вас ждет, — на ресепшен? В НИОКР? В отдел персонала? Имеется ли здесь дирижер, человек, к которому все прислушиваются? Это может быть генеральный директор, а может быть и кто-то другой. Кто-то, кто стоит на должностной лестнице гораздо ниже. Музыка, которую вы слышите, вас вдохновляет или, напротив, отнимает у вас силы? Отвлекают ли вас громкие звуки? Кто-то

играет фальшиво? Вынуждены ли вы, чтобы сосредоточиться, вставить беруши и закрыться в кабинете, или с радостью вливаетесь в общий хор и присоединяетесь к коллективному труду? Что вы слышите на совещаниях — гармоничный дуэт или трагический оперный речитатив? А какую партию в оркестре ведете вы? Ваша игра слышна? Дают ли вам возможность солировать, исполнять красивые мелодии, или вы только подыгрываете, отбиваете ритм? Как воспринимается ваша музыка со стороны? Поступали ли жалобы от соседей? А что говорят слушатели — ваши клиенты? И главное: можно ли сыграть это произведение по-другому?

\* \* \*

Утро понедельника. Вы сидите за рабочим столом. Обычное начало рабочей недели, с одним отличием — что-то лампа на потолке мигает. Это вас на секунду отвлекает, но потом вы вспоминаете, что нужно найти важный для клиента документ. Открываете ящик, ищете. А подняв голову, застываете от удивления.

Куда-то исчез компьютер! Впрочем, стола тоже нет, как и книжного шкафа, и стеллажа. Пропала вся офисная мебель! Вместо таблички с надписью «старший менеджер по инвестициям» — пюпитр с нотами. Не с квартальным отчетом, а с нотами: Моцарт, «Маленькая ночная серенада». И тут вы слышите, как находящиеся вокруг люди принимаются настраивать инструменты. Вы оглядываетесь и видите, что очутились где-то на задах скрипичной секции симфонического

оркестра, среди вторых скрипок. В руках у вас скрипка, и, кажется, сейчас начнется репетиция... Как такое возможно?

Но вскоре растерянность сменяется радостью. Ведь вы всегда любили музыку, и хотя никогда в жизни не брали уроков игры на скрипке, играете как настоящий профессионал. Видели бы вас коллеги из офиса — им-то сейчас приходится вести скучные подсчеты, обзванивать раздражительных инвесторов и жаловаться на невозможность проявить себя в этой компании. Да по сравнению с ними вы просто везунчик! Вот бы вас сейчас видел этот зануда, Шварц из бухгалтерии!

Минуточку. А это не он, случаем, сидит в первых скрипках? Шварц? Да разве такое может быть? Но времени на размышления нет: дирижер подает знак, и игра начинается. Вы играете виртуозно, вам очень хочется затмить этого выскочку из бухгалтерии. Неужели непонятно, что он не на своем месте? Дирижер во что бы то ни стало должен заметить, как вы стараетесь. И он замечает.

Смирив вас взглядом, он сурово произносит:

— Что вы делаете? Вы должны играть в унисон. Мне нужно, чтобы все вторые скрипки играли как одна. Мне ни к чему шестнадцать выскочек, каждый из которых требует внимания.

Вы раздавлены. Вы смотрите на Шварца из бухгалтерии. А тот сияет.

Чуть позже за кулисами вы понимаете, что никого из новых коллег не заботят ваши жалобы на суровость дирижера. Их самих хлебом не корми, дай пожаловаться: каждый,

по его мнению, старается больше других. «У меня слишком длинная партия», — заявляет один. Второй вспоминает недобрым словом перкуссиониста, играющего на треугольнике: «Звонит в свой колокольчик раз в полчаса, а получает больше нас. Тоже мне солист!» Кларнетист — гобоисту: «Как же меня бесят эти струнные! Вечно фальшивят. Если мне и дальше придется слушать их по четыре часа в день, от моего абсолютного слуха ничего не останется!» Гобоист поддакивает: «А я на них вообще внимания не обращаю. Уже много лет». К хору жалоб присоединяется трубач: «Сколько можно терпеть этого дирижера? Он же полный идиот! Мы сыграем нормально только тогда, когда перестанем обращать на него внимание».

Звенит громкий звонок — перерыв окончен. Но оказывается, что это звонит телефон на вашем столе. Пюпитр с нотами исчез, вместо него перед вами опять монитор с последними данными по доходам и расходам. Шварц из бухгалтерии по-прежнему занимает ближний к начальству офис. Вот ведь подхалим! Короче, все возвращается на круги своя. И вы думаете: неужели так везде? Неужели недовольство работой свойственно сотрудникам всех организаций — от инвестиционных банков до научных институтов и симфонических оркестров?

В глубине души вы сопротивляетесь такому пессимистичному настрою. Бывают же люди, довольные своей работой! Это ведь возможно, не так ли? Неужели, уходя по утрам и целуя на прощание супругу и детей, вы оставляете дома свое сердце? Или работа тоже может быть «домом для

души», тем, без чего вы не мыслите жизнь? Конечно, может, думаете вы. Вы точно это знаете. И понимаете, что все зависит не от блестяще сведенного дебета с кредитом и даже не от выдающегося исполнения шедевров Моцарта. Секрет — в музыке нашей рабочей жизни, в музыке, которую мы исполняем, и в звучании нашего голоса на фоне голосов окружающих.

А теперь представьте идеальную ситуацию: вы изменили «звучание» вашего рабочего окружения, теперь оно стало таким, каким вы хотите его слышать. На первый план выходит мелодия, которая приведет вас с коллегами к самой вершине. Вы можете задать верный темп и обеспечить структуру, способствующую гармоничному звучанию. Если нужно, оставить простор для индивидуального самовыражения, чтобы никто не чувствовал себя обделенным. Сделать вашу игру предсказуемой или, напротив, удивлять ею. Одним словом, все зависит от вас: вы сами выстраиваете свою организацию, вы — автор оркестровки, и вы — дирижер.

Поначалу вам, вероятно, захочется, чтобы музыка была приятной и расслабляющей. Но соответствует ли такая музыка вашей цели? Коллеги приходят сюда не просто приятно провести время: работать тоже нужно.

Музыка уже не раз оказывала на всех вас желанное воздействие. Она побуждала к действию, придавала сил и помогла наладить гармоничное сотрудничество. Что это была за музыка? Какая музыка бодрит, вдохновляет на перемены, объединяет? Будь вы лучшим руководителем в мире, что вы предложили бы сыграть своим сотрудникам?

Может, задорный марш Сузы «Звезды и полосы навсегда»<sup>\*</sup>? Отличная идея! Все шагают в такт барабанам и литаврам. Эта музыка полна оптимизма, она ведет вперед. У людей в вашей организации нет иного выбора, кроме как прислушаться к ней и маршировать в ногу. Клиенты выстроились на тротуаре, они ликуют и приветственно машут флажками с логотипом компании. Но что, если вам понадобится приостановиться и подумать? Оказывается, это невозможно — большой барабан не умолкает. А если тамбурмажор поведет оркестр не в ту сторону и, как в фильме «Зверинец»<sup>\*\*</sup>, ряды марширующих врежутся в кирпичную стену? Получается, марширующий оркестр — это не так уж и здорово. Ни шагу влево, ни шагу вправо. Может, попробовать что-то менее напористое и очевидное? К примеру, хорал.

И вот вы переноситесь в собор. Мягкий свет пробивается сквозь витражные окна. Все наполнено красотой и гармонией. Хор исполняет старинное церковное песнопение, голоса безупречны, а дирижер так выразителен, так страстен, что, кажется, вокалисты вот-вот вознесутся к небесам. Боже мой, думаете вы, вот бы так запел наш отдел маркетинга и продаж! Вы слышите бас, задающий тон, ведущий остальных, и думаете — ах, а вот и наши надежные айтишники. И воображение рисует картину идеального рабочего места. Но тут вы спохватываетесь и понимаете, что прошел уже час, а вы

---

<sup>\*</sup> «Звезды и полосы навсегда» — марш композитора Джона Филиппа Сузы — был признан Конгрессом США национальным маршем страны. *Прим. пер.*

<sup>\*\*</sup> «Зверинец» (англ. National Lampoon's Animal House, 1978 г.) — комедия режиссера Джона Лэндиса. *Прим. пер.*

совершенно забыли про время и утратили всю связь с внешним миром. С такой-то красотой могут пройти века, и мир может перевернуться, но музыка останется неизменной. Она вечна, но опасна, если вы хотите идти в ногу со временем и придумывать новое. Такая музыка несовместима со стремительно меняющимися обстоятельствами нашего общества. Конечно, всем нравится слышать, как его сотрудники работают в безупречной гармонии. Но как же текучка? Люди приходят и уходят, кто-то не хочет подстраиваться под звучание вашей компании, а отделу персонала некогда обучать всех новичков. И идеальная гармония расстраивается. Необходимо другое решение. Может, что-то более энергичное? Как насчет джаза?

И вот ваша компания превращается в классический новоорлеанский джаз-банд. Визжат трубы, каждый импровизирует от души — и, как ни странно, получается хорошо. Под эту музыку святые действительно маршируют. Клиентам мелодия знакома, и они чувствуют себя в безопасности, даже когда музыканты пускаются в отчаянную импровизацию. Разве найдется кто-нибудь, кто не захочет, чтобы его работа и жизнь были похожи на джазовый концерт? Проблема в том, что в конце концов оркестр, играющий классический диксиленд, всегда возвращается к исходной теме. Какой бы инновационной и творческой ни была игра, главная тема постоянно повторяется, ею все и заканчивается. Она не может стать чем-то еще; общий настрой тоже не меняется. Через некоторое время мелодия утратит прежнее очарование для клиентов, и недовольство будет расти.

Ощущение новизны от ансамблей-диксилендов лишь поверхностное, ведь структура остается неизменной. Что же делать? Может, стоит рискнуть, сойти с проторенной дорожки и обратиться к звукам другой культуры? Как насчет этнической музыки?

В ближневосточной музыке базовая тема обычно одна: все в оркестре играют или поют одну мелодию. По крайней мере, так кажется поначалу. Но если прислушаться внимательнее, услышишь кое-что неожиданное. Оказывается, у каждого из исполнителей свой вариант мелодии. Попробуйте открыть дверь одного кабинета и послушать, что делает сидящий там человек. Он наигрывает небольшие трели, украшая основную тему; его маленькие вариации обогащают ее. А женщина из офиса напротив берет ноту выше, но ее мелодия проще. Одна общая волна звучания, но сколько индивидуальных вариаций! Есть чувство общности, но и ощущение свободы творчества. Разве не такую атмосферу вы хотели бы создать в своем офисе? Клиенты слышат основную мелодию, а не хаос, но вариаций достаточно, чтобы угодить любому вкусу. Однако у этой музыки тоже есть свои особенности. Допустим, вы обращаетесь в банк за кредитом. Менеджер выслушивает вас как положено, но в кредите отказывает. Тогда вы идете к другому менеджеру того же банка; он рассматривает ту же заявку и одобряет кредит. Почему же вы получили два разных ответа? Все дело в том, что правила в этом банке подобны ближневосточной музыке — они допускают разночтения. В восточном нотном строе больше нот, чем в европейской гамме, здесь

все построено на микроинтервалах. Отсюда и бесконечное множество причудливых микровариаций. Эта музыка слово одновременно означает и «да» и «нет». Двусмысленность может быть прекрасной, но в системе, рассчитанной на достижение долгосрочных результатов, это отвлекает. А как же последовательность? Как же надежность? Такая музыка тоже накладывает ограничения на бизнес. И что же? Попробуем другой жанр? Как насчет симфонии? Прибегнем к классическому методу.

Итак, старая добрая классика. К примеру, симфония Бетховена. Это масштабное произведение: в нем есть постоянство и мощь, но есть и огромный простор для интерпретации. Симфоническая музыка отнюдь не всегда внушает желание пуститься в пляс: чаще она наводит на размышления. При написании симфонии используются техники объединения кратких фрагментов для создания единого общего впечатления в процессе постоянного развития отдельных тем. Симфоническая музыка основана на интенсивном взаимодействии оркестровых секций. Ударно-духовая секция по звучанию существенно отличается от струнной, но они взаимозависимы, отлично слышат и поддерживают друг друга. Результат, на который можно рассчитывать? При условии слаженной совместной работы ваша компания получит фантастическую прибыль года через четыре. Это превосходит все ваши надежды. Но есть проблема: даже в течение нескольких месяцев в целой отрасли индустрии могут произойти существенные изменения. Вспомните восьмидорожечную магнитофонную пленку: как это было

здорово, но она устарела. Пленка Kodak? Почила в бозе. Пишущие машинки? С их помощью создавались великие литературные произведения, но кто пользуется ими сейчас? Никто. При всем вашем мастерстве и глубине вам может не хватить маневренности отреагировать на изменения рынка. Вы можете разрабатывать великолепную идею, которой, по вашему замыслу, предстоит совершить революцию в автомобильной промышленности, но если через четыре года цены на нефть резко скакнут вверх, она окажется ненужной. Работа симфонического оркестра всегда ориентирована на долгосрочный результат, и проблемы тоже будут возникать долгосрочные. Увы, как и другие, это решение не идеально и не всем подходит.

Так существует ли универсальное звучание, подходящее всем организациям на каждой стадии развития? Скорее всего, нет. Даже если вы найдете такую музыку, модификации и изменения неизбежны, так как в нашем мире все быстро теряет актуальность. Хороший руководитель должен уметь переключаться с одного звучания на другое и вести за собой всю организацию. Нам нужно научиться сочетать различные модели и музыкальные формы, создавать что-то новое и актуальное. Какие качества помогут руководителю не бояться выйти из зоны комфорта и стать более эффективным в постоянно меняющемся мире?

Мы предлагаем вам провести непростой самоанализ. От вас потребуются полная сосредоточенность и открытость, которая не всегда легко дается тем, кто наделен властью. Однако я надеюсь, что вы уже поняли: музыка — не только

форма искусства и красивая метафора. Это призма, через которую можно увидеть проблемы внутри организации, и язык, при помощи которого можно обсудить эти проблемы. Я также надеюсь, что вы готовы начать собирать собственную коллекцию мелодий, которая с каждой прочитанной страницей этой книги станет более индивидуальной и приспособленной к конкретным нуждам вашей компании. Так появится на свет уникальное творение вашего чуткого музыкального слуха.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

