

Клаудио Фернандес-Араос

окружи себя лучшими

КНИГА О ТОМ, ПОЧЕМУ КАДРЫ
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО РЕШАЮТ ВСЁ

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

Claudio Fernandez-Araoz

It's Not the How or the What but the Who

Succeed by Surrounding Yourself with the Best

Harvard Business Review Press
2014

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

Клаудио Фернандес-Араос

Окружи себя лучшими

Перевод с английского Ирины Ющенко

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2016

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

Оглавление

Предисловие партнера к российскому изданию.....	12
Введение.....	15
 ЧАСТЬ I. ВНУТРЕННИЙ ВРАГ	27
Глава 1. Доисторическое «железо» и «софт» Викторианской эпохи	28
Глава 2. Быть столь уверенным — и так ошибаться!.....	33
Глава 3. Инерция	37
Глава 4. «Старый друг лучше новых двух»?.....	41
Глава 5. Влияние момента.....	45
Глава 6. Решения утомляют	48
 ЧАСТЬ II. ВНЕШНИЕ ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ	53
Глава 7. Другой НДС.....	54
Глава 8. Лучшие и остальные	59
Глава 9. Блаженное неведение.....	62
Глава 10. Плохой кандидат, отличные рекомендации	66
Глава 11. Шансы не в вашу пользу	71
Глава 12. Проблема демократии	76
Глава 13. Результативность в решениях о найме	80
Глава 14. Порочные практики.....	84

ЧАСТЬ III. ПОДХОДЯЩИЕ ЛЮДИ	89
Глава 15. Волшебное число	90
Глава 16. И снова о пользе списков	94
Глава 17. Врожденное и приобретенное	99
Глава 18. Из выживших в снегах — в CEO	103
Глава 19. Дети и зефир	107
Глава 20. Тучные телята и заходящие звезды	111
Глава 21. Почему мне нравятся люди с нестандартным резюме	115
Глава 22. Лампочки и CEO	119
Глава 23. Читать любого человека	124
 ЧАСТЬ IV. СВЕТЛОЕ БУДУЩЕЕ	129
Глава 24. Ускоренная интеграция	130
Глава 25. Выбор Софи	133
Глава 26. Как научить индюшку лазать по деревьям	137
Глава 27. Усложнение как почва для роста	142
Глава 28. Поиск соответствия	146
Глава 29. Обезьяны-капуцины и равная оплата труда	151
Глава 30. Вторые шансы	155
 ЧАСТЬ V. ПРЕУСПЕВАЮЩИЕ КОМАНДЫ	159
Глава 31. Выстраиваем созвездия	160
Глава 32. Соответствие задаче	165
Глава 33. Сила не в числе	169
Глава 34. Недооцененные женщины	174
Глава 35. Культура безусловной любви	179
Глава 36. Одинокий волк сыт не будет	183
Глава 37. Дела семейные	188

ЧАСТЬ VI. НА БЛАГО ОБЩЕСТВА.....	193
Глава 38. Русская рулетка на капитанском мостике.....	194
Глава 39. Правильный совет правильных директоров.....	198
Глава 40. Благоденствие во времена кризиса.....	202
Глава 41. Устойчивое поступательное развитие	206
Глава 42. Как выбрать президента для целой страны	210
Глава 43. Сингапур и Ямайка	214
Глава 44. Папа	217
 Заключение.....	222
Примечания	225
Благодарности	243
Об авторе	250

Часть I

Внутренний враг

Человеческое существо не запрограммировано на то, чтобы принимать правильные решения о людях. Первое, что нужно сделать, чтобы окружить себя лучшими из лучших, — выявить (и скорректировать) собственные недостатки.

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

Глава 1

Доисторическое «железо» и «софт» Викторианской эпохи

В октябре 2011 г. я выступал на Всемирном деловом форуме в Нью-Йорке. Туда приехали 4000 топ-менеджеров и менеджеров среднего звена. Выступление я начал с вопроса: «Кому из вас приходилось допускать серьезные ошибки, выбирая из нескольких человек в важной для вас ситуации?» Руки подняли все.

И таких людей вокруг нас множество. Все менеджеры прилагают немало усилий к тому, чтобы разобраться в людях (а кто говорит, что у него все легко и просто, — тот лжет). Как сказал мне несколько лет назад Джек Уэлч, в прошлом легендарный глава General Electric: «Принимать отличные решения о людях ужасно тяжело». Он признался, что в бытность младшим менеджером GE в половине случаев выбирал не тех, кого следовало; 30 лет спустя, уже будучи главой компании, он все равно ошибался в 20% случаев. Если уж одному из лучших корпоративных лидеров XX в. понадобилось 30 лет, чтобы превратить 50% ошибок в 20%, стоит ли удивляться, что остальным эта задача дается столь тяжело?

Почему нам так трудно сделать выбор, когда речь заходит о людях? Причин множество. Трудно предугадать, что нам потребуется в будущем, быстро и точно оценить характер и навыки человека. Эти и другие проблемы мы обсудим в следующих главах. Но прежде всего я хочу поговорить о той, которая лежит в основе всего: чтобы принимать правильные решения, у нас неподходящие мозг и образовательная база.

Млекопитающее под названием человек существует 2 млн лет²³. За это время мы сильно продвинулись вперед. Но эволюция — дело небыстрое, и мозг наш сегодня не так уж сильно отличается от мозга первобытного охотника, который гнал антилопу по саванне на заре времен. Вот и получается, что сегодня мы думаем, действуем, работаем, принимаем решения по поводу людей с помощью аппарата десятитысячелетней давности²⁴.

Какого рода решения приходилось принимать нашему древнему предку? Все они лежали в области четырех П: поесть, подраться, побежать и... скажем так, перепихнуться. Главный вопрос вставал перед человеком в момент, когда вблизи объявлялось нечто движущееся: «Кто кого съест — оно меня или я его?» За ошибку можно было поплатиться жизнью: либо олень убежит и ты останешься голодным, либо ты не сумеешь сбежать и сам попадешь на обед к тигру. Тем же вопросом первобытные люди задавались и тогда, когда имели дело друг с другом. К костру вышел незнакомец — как решить, что теперь делать: подраться, побежать прочь или задержаться и заняться другим делом на букву «П»? В этом случае человек начинал искать, в чем они с незнакомцем схожи. «Если он похож на мою родню — добро пожаловать. Если нет — тут уж либо драться, либо бежать». В ту пору эта стратегия себя оправдывала. Ваши предки день за днем, много миллионов раз делали верный выбор в том, что касалось людей (и животных), и только поэтому вы сейчас читаете эту книгу. Они приспособились лучше других и передали свои гены — развивающиеся нейронные цепочки — следующим поколениям.

Вот и получается, что мы, люди, по-прежнему «заточены» на то, чтобы в ситуации выбора мгновенно и не раздумывая подключать к работе низшие, бессознательные участки мозга, которые ориентированы на выявление сходства, ощущения дружелюбности и комфорта²⁵. С самого рождения мы тянемся к людям, которые на нас похожи, и доверяем им. Так, недавно в еженедельнике Psychological Science были опубликованы результаты исследования, согласно которым младенец предпочитает не только тех, кто с ним схож, но и тех, кто выражает свою неприязнь к непохожим на него людям²⁶. И привычка эта остается с нами на всю жизнь. Исследования показывают, что даже взрослые люди тянутся к тем, с кем у них есть что-то общее, будь то национальность, этническая принадлежность, пол, образование, служебной список — или даже первая буква имени!

Еще каких-нибудь сто лет назад, когда границы стран и сообществ были жесткими, бизнес — устроен проще, а карьера отличалась стабильностью, этот примитивный, инстинктивный подход никому, в общем-то, особо не мешал. Но сегодня он превратился в помеху гигантских размеров. В мире всеобщих взаимосвязей, кросс-культурного взаимодействия и глобального мышления невозможно преуспеть, если полагаться только на тех, кто в точности похож на тебя. Сегодня мы должны окружать себя людьми с разным опытом и навыками, которые будут дополнять друг друга и присутствие которых будет стимулировать нас самих.

Но это еще не все. «Программы», «прошитые» в нашем мозге, тоже успели устареть. На Всемирном деловом форуме я задал еще один вопрос: «Кто из вас специально учился оценивать людей?» Руки подняли только 20 человек — из 4000. Это всего пол процента! Я задавал этот вопрос много раз, примерно в 40 странах, и ответ получал аналогичный. Большинство менеджеров и руководителей не обучены оценивать людей и помогать своему окружению в раскрытии его потенциала.

Как метко выразился Кен Робинсон в 2006 г., выступая на конференции TED с лекцией «Как школа убивает творческое начало»,

наше образование устарело до такой степени, что это становится опасным²⁷. В расписании стоят уроки чтения и математики, а социальные навыки пусть развиваются сами собой. Система МВА и та родилась хромой на обе ноги: в 1928 г. бухгалтерское дело и экономику преподавали во всех 34 американских школах бизнеса, но лишь в двух из них учили чему-то из области, как тогда говорили, «персонала»²⁸. Возможно, это оправданно во времена, когда основные факторы производства — физические активы и капитал, а во главу угла ставят работоспособность. А сегодня будущее большинства компаний зависит от человеческого капитала и инноваций, и прежний подход больше не годится. Но почти ничего не изменилось — увы! Эрих Дирдорфф и Роберт Рубин из Университета де Поля провели обширное исследование, стремясь оценить актуальность типичного курса МВА путем сравнения его с моделью компетенций менеджера, которую построили эмпирическим путем (собрали объективные данные о качествах, которые делают руководителя эффективным), а также с мнением работающих менеджеров²⁹. Наиболее важными были признаны такие компетенции, как управление человеческим капиталом, управление процессами принятия решений и управление стратегией и инновациями. И все три были представлены в курсах МВА очень слабо. Лишь в 29% программ присутствовали два или более курса по управлению человеческим капиталом, и всего 19% программ предлагали два и более курса по управлению процессом принятия решений. Зато в 87% случаев программа делала упор на администрирование.

Нам повезло: мы живем в интереснейшие времена, когда весь мир — одна огромная деревня и перед ее обитателями открываются небывалые возможности. Вероятно, вы читаете эту книгу с Kindle, iPad или планшета Samsung — устройств, о которых десять лет назад никто и помыслить не мог (а создали их, заметим, в трех высокоэффективных компаниях, которыми руководили топ-менеджеры, виртуозно умеющие управлять людьми; см. введение). Но вот в чем беда: новейшие микросхемы и программы

этих устройств идеально приспособлены к миру, в котором мы живем, а наши мозги и система образования — нет.

Есть, впрочем, и хорошая новость: наши нейронные структуры, оказывается, куда пластичнее, чем считалось прежде, а значит, мы можем научиться ими управлять, затолкать свои примитивные инстинкты поглубже и вместо того, чтобы ломиться прямиком в префронтальные зоны мозга, или «администрацию», заставить себя принимать оптимальные решения по поводу людей³⁰. Благодаря постоянной учебе и практике Джек Уэлч стал гораздо эффективнее подбирать в свое окружение лучших людей и выращивать из них выдающихся лидеров. То же можно сказать о Джонне Безосе, Роджере Агнелли, Стиве Джобсе и Юне Джонг-Йонге. Это можете сделать и вы — для того, в конце концов, и нужна эта книга.

Для начала признайте, что ваш мозг «заточен» под неосознанные предубеждения, а школы, университеты и прочие образовательные учреждения не слишком стремились это изменить. Работать над этим — вам, зато все возможности, которые перед вами открываются, тоже ваши.

Глава 2

Быть столь уверенным — и так ошибаться!

В течение нескольких лет профессора из Университета Дьюка просили финансовых директоров крупных американских компаний спрогнозировать индекс S&P* за следующие 12 месяцев³¹. Исследователи понимали, что прогнозы такого рода делать нелегко даже опытным профессионалам в своей области, и потому предлагали им задать сколь угодно обширный «интервал 80% уверенности» (то есть указать интервал показателей, в попадании в который они уверены на 80%). По логике, неожиданность должна была поджидать их только в 20% случаев. Однако на следующий год, когда показатели стали известны, выяснилось, что финансовые директора промахнулись в 67% случаев.

А ведь мы говорим не о начинающих инвесторах, а об успешнейших финансистах-управленцах. Они уверенно предлагали

* Индекс S&P (Standard & Poor's) — фондовый индекс, включающий 500 американских компаний с наибольшей капитализацией. Публикуется с 1957 г.
Прим. ред.

оценки, но двое из троих ошибались. Какая уверенность — и какая ошибка!

Избыточная уверенность при прогнозировании встречается практически у всех и серьезно влияет не только на финансовый прогноз или прогноз погоды, но и на решения, связанные с людьми. Мы все считаем, что способны точно оценивать окружающих, хотя почти никто из нас ничему подобному не учился и к тому же имеет довольно ограниченный опыт подобного рода в бизнес-среде. Сотрудники, недавно занявшие руководящую должность, учатся с нуля, да и некоторым топ-менеджерам тоже порой не хватает практического опыта в данной области. Мы с коллегами из компании Egon Zehnder провели исследования, показавшие, что около 70% членов советов директоров крупнейших публичных компаний США и Великобритании участвовали в подборе преемника главе компании не более одного раза (если вообще участвовали). А ведь эти люди отвечали за такую важнейшую задачу, как новые назначения в топ-менеджменте.

Почему же мы так уверены в своей правоте и в то же время так ошибаемся? Потому что мы склонны преувеличивать весомость доступной нам информации, но не стремимся остановиться и подумать, что еще нам нужно знать для того, чтобы сделать точную оценку и дать верный прогноз.

Как уже говорилось в главе 1, наш мозг заточен под быстрое принятие решений о людях, и опирается он при этом на сходство, знакомый облик и комфорт. Но тут есть и более тонкий нюанс. Даниэль Канеман, экономист из Принстона и нобелевский лауреат, получивший премию за совместную с Амосом Тверски работу о принятии решений, называет ее WYSIATI — «what you see is all there is», или «что ты видишь, только то и есть»³². Вынужденный изо дня в день воспринимать новую информацию и принимать решения, наш мозг старается беречь силы и почаще действовать «на автомате». Это быстрое и в основном неосознанное мышление (которое Канеман называет Системой 1) нередко приносит нам много пользы. Но оно же заставляет нас

выстраивать целую историю на основании скудной, ненадежной, зачастую неактуальной информации, а потом самим в нее верить — вместо того чтобы мыслить осознанно, целенаправленно и аналитически (Система 2), как нужно в некоторых случаях (собственно, всегда, когда мы принимаем решения по поводу людей). Вот почему финансовые директора, члены советов директоров и все мы обычно практически не сомневаемся в собственной правоте и очень редко задумываемся о том, не допускаем ли ошибку.

Возьмем в качестве иллюстрации утверждение: «Пять лет назад Мэри окончила с отличием университет Лиги плюща^{*} и с тех пор работает в известной компании, производящей товары массового потребления, причем дважды получала повышение». Привлекательная характеристика, не правда ли? Если бы вам нужен был специалист в этой области, вы бы уже схватились за телефон, ведь так?

А теперь второй портрет: «Джо проучился в университете вдвое дольше положенного, а после получения диплома четыре года работал в не слишком профессиональной семейной компании, из которой его недавно уволили». Ну, что вы думаете о Джо? Допустим, вы ищете специалиста в его области. Вы бы дали Джо пройти дальше приемной?

Итак, Мэри проходит серию несложных интервью и легко и не-принужденно получает должность. А резюме Джо летит в ведро. Ах да, я забыл вам сказать об этих кандидатах еще кое-что. Мэри училась на троечки, работу получила благодаря родительским связям, а еще часто обижает и третирует своих коллег. Джо работал ночами, чтобы оплатить обучение, был весьма ценным и преданным сотрудником, но руководитель уволил его, чтобы взять на его место собственного сына. Если вы не постараетесь разузнать

* Ассоциация восьми частных американских университетов, расположенных в семи штатах на северо-востоке США, что подразумевает исключительность в качестве образования, избирательность при поступлении и принадлежность к социальной элите. Прим. науч. ред.

больше, то возьмете неподходящего кандидата — Мэри — и совершенно напрасно откажете хорошему — Джо.

Работая консультантом по подбору персонала, я регулярно сталкиваюсь с проблемой WYSIATI. Я лично провел около 500 встреч, на каждой из которых, как правило, представлял работодателю четырех отобранных кандидатов — а это в сумме около 2000 человек. Я присутствую на каждом интервью, тщательно слежу за тем, как разворачивается беседа клиента и кандидата, и сразу же после нее общаюсь с клиентом сам. В подавляющем большинстве случаев его интересуют только те качества и опыт кандидата, которые подробно обсуждались либо на встрече, либо в моем конфиденциальном отчете. Мало кто спрашивает: «А что еще нам нужно знать об этом человеке, должности, нашей компании, нашем рынке, чтобы принять взвешенное решение и взять кандидата на работу либо дать ему повышение?» Сами того не сознавая, мы опираемся на то, что нам уже известно, и на основании этого делаем свой выбор.

Ниже мы еще поговорим о том, на что следует обратить особое внимание при оценке людей. Но пока мой совет прост: помните о том, что вы склонны к излишней уверенности. Помните о WYSIATI. Когда вам в следующий раз придется принимать в свое окружение новичка — будь то член команды, партнер по бизнесу, врач или няня, — помните, что оценивать людей очень сложно и делать это «на автомате» никак нельзя. Составьте перечень всего, что вам известно о человеке, и спросите себя, что еще вам нужно знать, чтобы принимать в свой круг только лучших. И никогда не пропускайте этот этап!

Глава 3

Инерция

Несколько лет назад, выступая на лидерском семинаре ведущей американской медико-биологической компании, я задал группе из 300 руководителей такой вопрос: «Если бы вы строили свою организацию с нуля, сколько бы вы наняли человек из тех, что у вас под началом сейчас?» Все отвечали анонимно, с помощью электронных средств связи, и самый частый ответ был — «около 50%». Тут мне вспомнилось, как Папа Иоанн XXIII на вопрос журналиста о том, сколько людей работало в Ватикане, в шутку ответил: «Около половины!»

Несколько месяцев спустя, на семинаре для руководителей крупного производителя оборудования, я задал тот же вопрос 17 топ-менеджерам. Ответы не разглашались, разброс был от 10 до 100%, но срединное значение составляло 60%. Следовательно, в среднем руководители полагали, что из десяти их коллег четверо занимают свое место зря. Когда я задал тот же вопрос некоторым менеджерам, участвовавшим в семинаре удаленно и находившимся в Европе, Азии и Латинской Америке, средняя оценка разнилась от 80% (Швейцария) до жалких 30% (латиноамериканский офис).

Теперь я всегда задаю людям этот вопрос. Ответы могут различаться в зависимости от компании и страны, но основная проблема очевидна: в большинстве своем мы плохо умеем избавляться

от неподходящих людей и делаем это очень медленно³³. Как выразился несколько лет назад глава Capital One* Ричард Фэрбенк, «в большинстве компаний 2% времени тратится на подбор, а 75% — на борьбу с допущенными при этом ошибками». И проблема эта повсеместна: мы выбираем неподходящих друзей, партнеров для романтических отношений, да и коллег в офисе.

И неважно, сами ли вы неверно ответили на вопрос «с кем?», «унаследовали» неподходящих людей от вашего предшественника, пали жертвой изменившихся обстоятельств или же люди изменились. Не пускайте дело на самотек. Если человек вас не устраивает, дайте ему об этом знать, а потом (как случается нередко) отпустите его.

Почему это так трудно? Потому что против нас работают три мощных психологических явления: прокрастинация, боязнь потери и сопереживание.

Мы откладываем дела просто потому, что не хотим заниматься тем, что неприятно: наводить порядок в сарае, навещать скучного дядюшку, затевать сложный разговор, который вызовет резкую ответную реакцию. Нам не нравится дискомфорт. Как справиться с прокрастинацией? В этом вам помогут строгие обязательства. Нейролог Дэвид Иглман называет это «обязательствами Улисса»³⁴. Греческий герой Одиссей (в латинском варианте — Улисс) привязал себя к мачте корабля, чтобы не поддаться пению сирен. И вы должны не дать себе будущему возможности откладывать потенциально неприятные оценки и решения. Решите для себя, что будете регулярно оценивать каждого сотрудника в команде. Сделайте запись в ежедневнике, попросите помощника, чтобы он вам напомнил, скажите руководителю, что собираетесь заняться оценкой тогда-то. Да что там — скажите, что хотели бы сделать эти обзоры важнейшей своей задачей, причем не мешало бы и зарплату в связи с этим пересмотреть.

* Восьмая в США финансово-банковская корпорация с капитализацией 44 млрд долларов. Основана в 1994 г. Прим. науч. ред.

Нашу склонность к инерции подпитывает еще одна мощная сила: боязнь потери. Даже если мы знаем, что люди вокруг не-подходящие, мы больше озабочены страхом возможных потерь, чем мыслями о потенциальном выигрыше. Так, например, люди в большинстве своем склонны отказываться от пари, при котором имеют равные шансы выиграть 10 тыс. долларов и проиграть столько же. Более того, ряд экспериментов показал: на пари согласится более или менее значительное число испытуемых, если сумму выигрыша поднять минимум до 20 тыс. долларов, чтобы она вдвое перекрывала проигрыш³⁵. Потому-то мы и не спешим гнать прочь неподходящего сотрудника, разве что он совершил нечто совсем уж непотребное и станет явно и недвусмысленно совать палки в колеса остальным. Мы вложили в него слишком много времени, сил и денег и вовсе не хотим ставить все это на кон, надеясь, что следующий кандидат окажется лучше. Чтобы справиться с боязнью потери, нужно мыслить как биржевой трейдер. Человек, имеющий в своем распоряжении большой портфель акций, облигаций или иных ценных бумаг, понимает, что где-то он что-то выигрывает, а где-то проигрывает. Худшая ошибка не в том, чтобы сделать неверный выбор, а в том, чтобы цепляться за него даже тогда, когда уже понятно, что он неверен. Да, чтобы списать потери и инвестировать оставшиеся ресурсы во что-то еще, требуется дисциплинированность, однако здесь она нужна точно так же, как и на бирже.

Еще одна причина инерционного мышления — сопереживание. Человек — существо социальное, и ему трудно создавать ситуацию, в которой кто-то будет страдать. Ну как не пощадить чужие чувства? А вы подумали, что теперь ждет этого человека? А его семью? В конце концов, сердце не камень, жаль человека, можно иногда и пожертвовать стремлением к идеалу и потерпеть, смирившись с тем, что есть. Все это — хорошие, полезные инстинкты, только использовать их можно и по-другому. Подумайте с состраданием не только о том, что происходит сейчас, но и о долгосрочных последствиях, которые повлечет ваше бездействие. Если некто

постоянно работает спустя рукава, год за годом не оправдывает ваши надежды, а вы глотаете это молча, — чем все закончится? Пострадает общее дело, в вас (и не только) начнет копиться недовольство. В какой-то момент вы или тот, кто придет на ваше место, вынужден будет уволить работника, но тот окажется уже немолод, да и конкуренция на рынке труда успеет обостриться. Вот и получается, что вероятность благополучного исхода повысится, если вы прямо сейчас причините человеку боль ради его же блага. Если коллега не соответствует вашим стандартам, скажите об этом честно; помогите подтянуться; поглядите, не подойдут ли ему другая должность и другие обязанности. Только ни в коем случае не молчите. Не юлить и заботиться об окружающих — моральный долг любого лидера.

В своей прекрасной книге «Правила лучших СЕО» Уильям Торндайк описывает восьмерых СЕО компаний, чей возврат на капитал в 20 раз превышал доходность компаний индекса S&P 500³⁶. Люди они были абсолютно разные: один оказался космонавтом, облетевшим Луну, другая — вдовой без какого-либо опыта в сфере бизнеса, а третий — Уорреном Баффетом. Общее у них было только одно: они без колебаний избавлялись от неподходящих людей. Катарина Грэм, которая в 47 лет после внезапной смерти мужа оказалась у руля Washington Post Company, сменила *четверых* исполнительных директоров, прежде чем нашла подходящего — Дика Симмонса. Лишь тогда, окружив себя лучшими из лучших, она сумела вывести компанию на невиданный уровень доходности и за последующие 22 года перекрыть индекс S&P в 18 раз, а доходы аналогичных компаний в своем сегменте — в шестеро.

Инертность мышления свойственна всем. Чтобы справиться с ней, давайте себе строгие обязательства, мыслите по-трейдерски и бережно заботьтесь об отдаленном будущем.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги