

Музыкант, мотивационный спикер

# СЕРГЕЙ БУРЛАКА

ЕСЛИ  
ВДОХНОВИТЬ  
ЛЮДЕЙ, ОНИ  
МОГУТ ИЗМЕНИТЬ  
КУЛЬТУРНЫЙ  
КОД КОМПАНИИ

Зачем производственные, финансовые и ИТ-компании приглашают экспертов из, казалось бы, диаметрально противоположной сферы – мира искусства? Что проводники этого мира могут им дать? Об этом, а также о том, что современный руководитель может почерпнуть у дирижёров, журналу «HR-Партнер» рассказал **Сергей Бурлака, музыкант, спикер программ Московской школы управления «Сколково», РАНХиГС и Корпоративного университета РЖД.**



## Вдохновение и рутина

**Сергей, когда вы поняли, что ваш опыт оркестрового музыканта, вообще ваше знание мира музыки могут пригодиться руководителям крупных компаний и людям, отвечающим за развитие персонала?**

2009 год, мы выступаем в штабе ООН в Нью-Йорке с оркестром маэстро Владимира Теодоровича Спивакова. Наши слушатели — дипломаты. Обычно музыканты в зал не смотрят, это считается плохим тоном — они считают энергетику. А я посмотрел... И увидел там непонимание, «неслышание» того, что мы делаем, — наши сообщения, тот опыт, который мы хотели передать, до слушателей не доходили.

И тогда мне в голову пришла мысль, что это проблема не слушателей, тем более что это были дипломаты, люди, которых профессионально к этому готовили — воспринимать искусство, говорить о нём, общаться. И вот эти люди не понимали, а значит, проблема в нас, в музыкантах. Мы высокомерны, мы не рассказываем о своём мире, не открываем его.

**А как можно рассказать о музыке? Как ввести в ваш мир?**

Этот был мой первый вопрос самому себе: как об этом говорить? Как этот мир открывать? Миру живописи или фотографии в этом отношении проще: они апеллируют к визуальному. Но ведь и в музыке сообщение тоже есть! Оно «зашиито» композитором, исполнителями: когда мы играем, мы рассказываем историю, передаём идею автора, транслируем свои чувства.

«Говорить о музыке — всё равно что танцевать об архитектуре». Когда я только-только начал выступать перед своими первыми слушателями, я по-настоящему оценил эти слова.

Поначалу моими слушателями был довольно узкий круг лиц, потом в него попали ребята из «Яндекса», а программный директор «Сколково» как-то сказал мне: «Сергей, у нас тут эйчары собираются, может, вы им что-то расскажете?..»

К тому моменту я уже рассказывал о связи музыки и медицины, музыки и еды, музыки и космоса, прогресса, геномной инженерии,

но чтобы бизнес... В итоге для «Сколково» я поучаствовал в программе для эйчаров — и я влюбился, потому что понял, что они — это суперкрутые ящерицы, которые везде, они буквально пронизывают всё. Если этих людей вдохновить, они могут изменить культурный код компании!

**Сергей, понятно, когда компании приглашают бизнес-тренера с целью, например, поднять продажи, но когда зовут вас, о чём это говорит? О каких запросах?**

Во-первых, приходят те, кто уже много что попробовал и хочет нового: мы уже всё попробовали, это нам рассказывали, от этого мы уже устали. А во-вторых, люди хотят вдохновляющего опыта: наша современная повестка — мировая, экономическая, политическая — обескураживает, а людям хочется вдохновения, полёта.

**НУЖНО В СВОИХ КОМАНДАХ ИСКАТЬ И ВОСПИТЫВАТЬ ПАРТНЁРОВ, ТЕХ ЛЮДЕЙ, С КОТОРЫМИ ТЫ БУДЕШЬ РАБОТАТЬ В ТАНДЕМЕ**

И это всё на фоне колоссального кадрового голода, с которым сталкивается бизнес, а значит, нужно работать на удержание сотрудников: нужно вдохновить, нужно собрать и сделать так, чтобы у людей появились силы что-то делать.

Я не учу новым скилам или хардам — я помогаю посмотреть людям на свою же экспертизу с точки зрения другой, абсолютно иной экспертизы — и это даёт вдохновение. Это слово для меня ключевое. Когда заказчики-скептики спрашивают, как бы нам это вдохновение перенести в цифры, мне на помощь приходят те клиенты, с которыми я работал: что-то изменилось у вас, что можно измерить? Обычно говорят о новых идеях, о том, что люди смогли новым взглядом посмотреть на свою рутину.

Знаете, здесь важна тема обновления, запроса на него. Подчас самим руководителям необходимо посмотреть на свою команду по-новому. Я согласен с коллегами из «Сколково»: в прошлое уходит управление при помощи кнута и пряника, настало время тандемократии — нужно в своих командах искать и воспитывать партнёров, тех людей, с которыми ты будешь работать в тандеме, а не просто мыслить категориями «я лидер, а они — моя армия», нужно двигаться в коммуникацию нового типа.

## Партитура дирижёра? Нет, дорожная карта

**Вы упомянули руководителей-скептиков, а я хочу спросить о сложной аудитории в целом. Вашими слушателями являются финансисты, айтишники, производственники, люди из самых разных миров. Как быть, если выступление, говоря современным языком, не заходит?**

Действительно непростое выступление было у меня однажды, и в этом не был виноват я или аудитория — проблема была в контексте: окончание очень длинной конференции, ресторан, аперитив...

Я очень много внимания уделяю подготовке к выступлению, я изучаю компанию, узнаю её запросы. Если вижу, что аудитория ожидает точные факты, апеллирует к логике, значит, я расскажу о композиторах, которые были логиками, например Иоганн Себастьян Бах — математик, музыка которого абсолютно просчитываема, архитектурна. Кстати, в консерватории мы писали полифонию с помощью калькулятора, у нас получилось математически точно, но музыкально уродливо. А у Баха это и точно, и гениально красиво!

На выступлениях мне важно включить всех, чтобы «сцепление колёс с дорогой» было максимальным, чтобы не было холостого хода. Я убираю все музыкаведческие термины или обосновываю их, даю аналогию, например дирижёрской партитуры с дорожной картой, — и восприятие, уровень понимания меняются.

**Те, кто выступает перед людьми — не важно, бизнес-тренер это или человек из мира искусства, — всегда говорят о взаимном обмене знаниями, энергией. Чему вы учитесь у своих партнёров?**

Это действительно так: я встречаюсь с топ-менеджментом самых больших компаний России, у этих людей есть чему поучиться. Я смотрю на человека и пытаюсь понять, почему именно он возглавляет эту компанию. Есть одна общая особенность у людей, занимающих высокие руководящие посты, — они умеют слушать. Этим же умением обладают дирижёры — большую часть своего операционного процесса они занимаются не говорением, а слушанием. Крутой руководитель, как правило, не только прекрасный оратор, но и очень внимательный слушатель, причём слушает он не как психотерапевт, согласно кивая, наоборот — он может довольно резко прервать, потому что всё, что надо, он услышал.



**Ваш идеальный слушатель, какой он?**

Перефразируя известные слова, я отвечаю так: плохо, если человек не холоден и не горяч, а только тёпл. Одним словом, для меня ценны как лояльно настроенные слушатели, так и сомневающиеся, главное — небезразличные. «Что нам это даст? Зачем нам 1,5 часа слушать о классической музыке? Нудятина!» Отлично, ради вас я здесь!

**В КОНСЕРВАТОРИИ МЫ ПИСАЛИ ПОЛИФОНИЮ С ПОМОЩЬЮ КАЛЬКУЛЯТОРА — У НАС ПОЛУЧИЛОСЬ МАТЕМАТИЧЕСКИ ТОЧНО, НО МУЗЫКАЛЬНО УРОДЛИВО**

Идеальный слушатель — это не степень лояльности к классической музыке. Это человек внимательный, открытый к обучению и к новому.

**Сергей, на своих мастер-классах вы рассказываете о дирижёрах, у вас есть собственная типология их стилей управления. Что у них общего, как думаете?**

Я бы сказал, что дирижёр очень хорошо понимает всех и то, что он ничто без команды. В мире музыки, если ты всех уволишь и новых музыкантов наберёшь, за тобой некий «хвост» будет идти, особая репутация. Хороший дирижёр вынужден уметь всех слушать, пожалуй, это ключевое.

**Что современный руководитель может почерпнуть у дирижёров? Навык активного слушания?**

Да, но я его называю мотивационным или позитивным. Это не значит всё воспринимать на веру и бесконечно поддерживать — такое слушание не отрицает критики. Это скорее способность выслушивать, слушать без фантазии — не домысливать. А это довольно сложно, потому что часто наш опыт говорит нам: «Мы это уже проходили, мы это уже пробовали».

Знаете, это довольно базовые вещи, которым мы учим своих детей: не перебивать, давать другому выговориться. Мне нравится упражнение от философа и мыслителя Сергея Сергеевича Аверинцева, который предлагал в разговоре с другим человеком свою речь начать последними словами собеседника. Это не так легко, как кажется.

Человек приобретает опыт, а вместе с ним и жёсткость, начинает грубеть, возможно, поэтому некоторым руководителям не хватает эмпатии, умения сопереживать. А вместе с тем сегодня молодые сотрудники не готовы работать в режиме кнута и пряника — нужно обладать знаниями «50 оттенков кнута и 50 оттенков пряника», которые именно сегодня, в этой ситуации, этому человеку нужно дать.

Хороший дирижёр умеет играть примерно на пяти инструментах. На дирижёрском факультете учат играть на скрипке, на духовом инструменте, на ударных, потому что иначе ты не можешь сказать тромбонистам: «Коллеги, надо по-другому дать атаку!» Те спросят: «А как?» А дирижёр возьмёт и покажет, как атаку брать. И совершенно очевидно, что он не больший эксперт, чем тромбонист, но он знает базовые принципы и свой KPI чувствует на кончиках пальцев, он не просто вычитал в методичке, как должно быть.

## Звучание личности

**Есть ли такое понятие, как современный дирижёр? Дирижёру ведь тоже приходится иметь дело с теми самыми молодыми музыкантами, обладателями своих поколенческих особенностей, о которых часто говорят эйчары и не только.**

Дирижёры действительно обладают разными типами управления, от жёсткого до бирюзового, то есть доверяющего. Анализируя, я понял, что для XX века и особенно для его середины

очень характерен типаж тиранического дирижёра — время было такое, травмы и трудности прошлых лет ещё витали в воздухе.

Сегодня у меня складывается ощущение, что мы прожили какой-то цикл, и теперь во всём мире, не только у нас, появляется новое поколение дирижёров, которые, говоря языком бизнеса, клиентоцентричны, причём как на внешних клиентов — слушателей, так и на внутренних — музыкантов, сотрудников оркестра.

**Я ПОМОГАЮ ПОСМОТРЕТЬ ЛЮДЯМ НА ИХ ЭКСПЕРТИЗУ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ДРУГОЙ, АБСОЛЮТНО ИНОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ — И ЭТО ДАЁТ ВДОХНОВЕНИЕ**

**Существуют ли оркестры без дирижёра?**

В начале XX века в нашей стране появился «Персимфанс» — Первый симфонический ансамбль, который играл без дирижёра, по сути, лидерство было делегировано всему составу. Но музыканты тратили колоссальные силы на репетиции, на совместное решение всех вопросов, и в этом отношении присутствие дирижёра много чего экономит. Хотя результат был колоссальным — оркестр выстрелил, 10 лет активно гастролировал, появились франшизы по всему миру, детские оркестры «Персимфансики» открывались по всему миру. Кстати, в 2009 году его возродили, рекомендую.

**Сергей, у вас есть любимый дирижёр?**

Я преклоняюсь перед Евгением Александровичем Мравинским. Его карьера взлетела в 30-е годы прошлого века, когда тиранический подход в управлении был нормой — а у него было удивительное уважение к личности каждого музыканта. Он никогда не повышал голос, максимум он мог демонстративно откашляться, и это означало: «Коллеги, всё, собрались!!!»

Меня поразила одна его фраза: «Мне было бы больно ошибиться в звучании твоей личности». Каково это — услышать такие слова от своего руководителя? И каково это — сказать своему подчинённому? Это не сработает, если есть цинизм, но если есть уважение, это очень высоко — отношение к каждому в своей команде как к личности.

Сегодняшний кадровый голод заставляет по-другому относиться к людям, может быть, это внешнее перейдёт во внутреннее, в уважительное отношение к личности другого человека.