

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Предисловие издателя..... | 7 |
| С суворовской «Наукой побеждать» — к новым вершинам. 10-летний опыт и дальнейшие перспективы..... | 11 |
| Наука побеждать <i>Зачем современному руководителю нужен Суворов?</i> | 19 |
| Глава 1 | |
| СТРАТЕГИЯ ПОБЕДНОГО ПОТОКА..... | 29 |
| <i>И на войне, и в бизнесе</i> | 29 |
| Глава 2 | |
| Семь суворовских законов войны для бизнеса <i>Побеждай сперва мыслью, потом делом</i> | 47 |
| Глава 3 | |
| Лидерский стиль Суворова <i>Слуга царю, отец солдатам</i> | 59 |
| Глава 4 | |
| Управленческая система <i>Облик полководца и черты характера</i> | 65 |

Глава 5

Глазомер по-суворовски

Как научиться никогда не ошибаться? 77

Глава 6

Продумывание перспективных сценариев

Принципы сценарного мышления..... 93

Глава 7

Постановка задач

Так, чтобы выполнили..... 107

Глава 8

Действие

Быстрота и настойчивость (натиск) 125

Глава 9

Оценка результата

«Разбор полетов» 145

Глава 10

Как учил Суворов

Так, чтоб научились..... 155

Глава 11

Культура победы

Как побеждать всегда 175

Глава 12

За что любили Суворова?

Так любили, что готовы были жизнь за него отдать..... 189

Глава 13

Распределение властных полномочий,
или «Геометрия духа»

О «Божьей планиде» Суворова..... 199

Глава 14

Психология управления..... 213

Стопроцентная управляемость..... 213

Заключение..... 233

Кейсы..... 237

Приложения..... 293

Об авторе..... 331

Литература 333

ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ

Создавать себе идеалы и подражать им — в природе человека. И дети, и взрослые склонны хотя бы время от времени вспоминать какую-то выдающуюся личность — актера, героя книги, царя или полководца, на которую им хотелось бы походить, чьи качества — смелость, ум, красота, находчивость — могли бы быть образцом для изучения или копирования.

Поскольку менеджмент как дисциплина возник в США, а экономика этой страны уже давно крупнейшая в мире, неудивительно, что среди героев управления и бизнеса так много американцев: Билл Гейтс, Стив Джобс, Уоррен Баффетт, Дональд Трамп, Сэм Уолтон, Джефф Безос, Илон Маск. Если немного подумать, можно вспомнить и имена великих руководителей из Японии, Великобритании, Германии, реже — Франции или Италии. А вот воскресить в памяти пример выдающегося русского руководителя сложнее: приходят на ум разве что Королёв, Алексеев, Туполев. Назвать кого-то из партийных деятелей СССР язык вряд ли повернется, и напрасно: грамотных руководителей в советские времена было уж точно больше, чем сейчас. Кто-то может возразить, что наш опыт свободного предпринимательства еще очень мал — какие-то 30 лет, поэтому своих героев бизнеса мы еще не успели вырастить. Это совсем не так: среди ныне живущих предпринимателей достаточно много интересных людей, но, чтобы никого случайно не забыть и тем самым не обидеть, лучше предоставим судить об их достижениях истории.

Тем не менее стоит больше внимания обращать на свои особенности, свою историю, свои примеры. Речь здесь идет не о квасном патриотизме, и дело не в преуменьшении достижений Запада или Востока — этим мы наелись

еще в советские времена. Просто при любом раскладе свое всегда ближе. В генеральной перспективе Илья Муромец, и я очень на это надеюсь, будет нам роднее, чем Человек-паук; русский изобретатель быстрее вспомнит Кулибина, чем Эдисона; политик с большей вероятностью будет опираться на опыт, как положительный, так и отрицательный, Петра I, Екатерины Великой, Александра II или Николая II, а не Джорджа Вашингтона или Уинстона Черчилля.

Хотя законы менеджмента универсальны, практика всегда имеет национальную специфику. Знать мировой опыт и помнить о нем необходимо, но забывать при этом о собственных достижениях совершенно неприемлемо. За примерами далеко ходить не надо — любой народ, любая страна в первую очередь ищут себе героев из своей среды. И хотя американцы в курсе наших достижений в космосе, при случае они вспомнят исключительно Армстронга, а не Гагарина. А говоря о победе над Гитлером, могут даже и не упомянуть роль СССР. То есть такое перетягивание истории в свою сторону у них в порядке вещей. В этом контексте еще более важно, ничего специально не придумывая, акцентировать внимание на своем: своей культуре, своей истории и своих героях.

Здесь есть что-то неуловимое, связанное с уверенностью в себе, в своих силах, возможностях. Если акцентировать внимание только на чужих достижениях, если все разговоры о менеджменте, об успешном руководстве будут крутиться только вокруг американцев, это волей-неволей будет транслировать мысль о том, что они только и правы, что их только и надо слушать. А это неверно, особенно если вспомнить не только о достижениях, о которых написаны книги, но и о многочисленных провалах, разорениях, банкротствах и мировых кризисах, которые допустили эти «гении управленческой мысли».

Знание, что у нас есть свои великие люди и в архитектуре, и в живописи, и в литературе, и в военном деле, лишний раз доказывает, что при должном упорстве воз-

можно всё. Особенно это актуально в кризисные времена, ведь русские во всем мире известны в том числе и своей способностью выбираться из самых сложных ситуаций, решать самые трудные, иногда вообще неразрешимые задачи.

В этом контексте обращение к управленческому опыту Александра Васильевича Суворова очень своевременное. Ведь он не только образец суперрезультативности: более шестидесяти боев — и ни одного поражения. Суворов отличался еще и поразительной эффективностью: потери живой силы у него всегда были значительно меньше, чем у противника. А при штурме Измаила на одного убитого русского пришлось шесть солдат противника — результат совершенно неслыханный для осады, при которой обычно на каждого защищающегося приходится трое погибших из числа нападающих. Кроме того, Суворов смог создать уникальную корпоративную культуру, у него было особое отношение к дисциплине, обязательствам, обучению. Да и лидерский стиль был свой — заботливый, отеческий. Сложно найти в нашей истории столь же эффективного руководителя, который при этом обладал бы таким высоким моральным авторитетом.

В этой книге рассказывается о Суворове как о руководителе. Автор пытается переложить его рецепты успешного боя и управления войсками в мирное время на язык современного менеджера. Мне, например, показались весьма актуальными рецепты Суворова, касающиеся подготовки и оттачивания навыков боя. Как сильно бы выиграли наши компании, если бы к обучению сотрудников — например, менеджеров по продажам или операторов на телефоне — подходили с такой же дотошностью, как это делали в суворовских войсках! Или попытались развить сценарное мышление, предполагающее постоянное прокручивание в голове вариантов действий противников-конкурентов и своего ответа на них. Насколько это правильнее слепого реагирования на проблемы по мере их поступления!

История Суворова ценна не столько его боевыми достижениями, сколько смелостью в отстаивании своих методов управления войсками в то время, когда руководство страны во всем слепо подражало западной практике Фридриха Прусского. А также безусловным уважением к простому человеку — солдату, который в итоге и выигрывает войны. У Суворова хватило мужества даже при отсутствии поддержки свыше идти своим путем, иногда даже ценой собственной карьеры. Примерно так же, по собственному разумению и наперекор всем, действовал и ученик Суворова Кутузов, когда, оставив Москву, обеспечил победу в войне с Наполеоном. Похожие методы управления практиковали и русские адмиралы Спиридов, Ушаков, Нахимов, которые смело шли на нарушение правил и принятой практики, брали на себя ответственность и в итоге побеждали. Собственно, история вообще, как правило, хранит имена только таких, независимых людей, а соглашателей и лизоблюдов каким-то чудесным образом отфильтровывает.

К сожалению, смелых людей в России мало. Именно поэтому Суворов должен быть образцом для всех нас — ведь и сейчас, более чем через 200 лет после его ухода, наш человек по-прежнему склонен опускать голову перед тем, у кого выше чин, круче тачка или толще цепь на шее. Изучение жизни Суворова показывает, что при умелом руководстве русские люди могут показывать чудеса. К сожалению, это также означает, что неумелое руководство — источник всех наших бед. Впрочем, данный факт, я думаю, в доказательствах не нуждается.

*Сергей Турко,
главный редактор
издательства «Альпина Паблишер»*

С СУВОРОВСКОЙ «НАУКОЙ ПОБЕЖДАТЬ» — К НОВЫМ ВЕРШИНАМ. 10-ЛЕТНИЙ ОПЫТ И ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Управленческие курсы, стратегические сессии, военно-деловые игры, мотивационные встречи, корпоративная наука побеждать

Немногим более 10 лет прошло с тех пор, как я провел свой первый тренинг по суворовской «Науке побеждать» в открытом, а затем и в корпоративном формате. Первоначально идея заключалась в том, чтобы создать целую серию тренингов культурно-исторической традиции. И действительно, чуть позже у меня появился тренинг «Менеджмент от Екатерины Великой». Но суворовская тема никуда не исчезла, а продолжала активно развиваться.

Выйти на рынок с этим тренингом оказалось делом непростым. Ведь это было задолго до 2014 г., когда в России наступил, если можно так выразиться, патриотический ренессанс. В 2007 г. страна шла сугубо западным курсом развития, и многие заказчики тогда смотрели на меня с со-

мнением. Суворов, однако, как мы помним, не проиграл ни одного своего сражения — и уже один этот факт меня воодушевлял. Однако предлагаемые мной управленческие технологии и конкретные инструменты довольно быстро стали давать позитивный эффект. Заработало сарафанное радио, и суворовские тренинги в моем пуле стали уверенно выходить на первое место. Очевидно, дала о себе знать усталость от чужого опыта и чужих технологий, захотелось своего, родного. И суворовская управленческая система пришлась весьма кстати.

В 2009 г. меня пригласили с докладом и мастер-классом на II Всероссийский форум по бережливому производству, который проходил в Челябинске. Там я познакомился с тогда еще заместителем главного редактора «Альпины Бизнес Букс» Сергеем Турко. Он предложил мне издать книгу для современных руководителей «Наука побеждать: Менеджмент по Суворову». В конце года книга вышла в свет и сразу же стала бестселлером. Помню, как-то на презентации в «Московском доме книги» на Новом Арбате ко мне подошел мужчина и спросил: «Откуда вы все это взяли?» «Из суворовской “Науки побеждать”», — ответил я. «Так там же ничего не понятно...» Мужчина оказался офицером, преподавателем московского военного вуза. Действительно мне удалось сделать многие «метафорические» моменты суворовского подхода доступными для понимания обычного читателя.

Кстати, когда я проводил ту самую презентацию, то трансформировал суворовскую управленческую систему в стройную схему, которую сразу же отобразил на флип-чарте. В следующих изданиях книги я подробно описал ее. К настоящему времени уже вышло шесть разноформатных изданий, которые допечатываются каждый год. Моя книга вошла в обязательный список для корпоративного чтения во многих компаниях, среди них такие гиганты, как «Таттелеком» и «Росатом». Работа над книгой обогащала мои тренинги, которые также росли и развивались. А тренинги, в свою очередь, делали лучше новые издания книги.

Сегодня мои тренинги стали полноценными управленческими курсами, которые помимо передачи знаний и формирования навыков решают задачи построения суворовской управленческой культуры — подлинно русской культуры успеха, победы, любви к человеку и своему делу. Их продолжительность один год, но есть и полугодовой формат интенсива.

Появились постоянные партнеры, с которыми мы стали развивать суворовский подход в бизнесе вместе. Особенно тесно я сотрудничал с группой компаний «ЭЛКОД» и омской компанией НПО «МИР». Кстати, для первых я провел еще в 2007 г. свой второй корпоративный тренинг и до сих пор продолжаю с ними успешно и продуктивно работать. В конце 2016 г. это сотрудничество привело к выходу на новый уровень развития суворовского подхода в бизнесе. Вместе мы создали такой интересный формат, как военные деловые игры (ВДИ).

Дело было так. В конце года ко мне обратился вице-президент компании с просьбой «взбодрить народ». Мониторинг показывал, что сотрудники чуть-чуть не дотягивают до выполнения плана продаж. И вице-президент, к моему удивлению, предложил: «Слушай, давай мы для них что-то военно-историческое проведем. Игру какую-нибудь». Обычно я слышу нечто прямо противоположное: «Слава, давай поменьше истории, ближе к бизнесу, пожалуйста». И мы такую игру действительно провели. Это было «Бородино по-суворовски».

Почему Бородино? Потому что очень показательна разница в стратегии: идем вперед быстро, решительно и до конца разбиваем врага (Суворов) или стоим насмерть и героически умираем за Родину (Кутузов). Плюс очень много исторического материала. Идея проста: вместо Кутузова — Суворов.

Можно сказать, что игра удалась. Надо отдать должное «ЭЛКОДУ» — они блестяще организовали учебную среду: напечатали плакаты с картинками и схемами сра-

жений и даже манекен в костюме суворовского солдата из какого-то музея привезли. Идея сработала, годовой план продаж был выполнен. В сети дистрибьюторов «Консультант Плюс» в 2016 г. «ЭЛКОД» занял первое место.

Позже я неоднократно повторял «Бородино по-суворовски» в разных форматах. В «ЭЛКОДе» эта игра прошла хорошо, а для других оказалась сложноватой. И тогда я подготовил игру попроще — «Балаклава по-суворовски». Это модель Балаклавского сражения 1854 г. Идея та же: вместо князя Меншикова — Суворов. Меньше действующих лиц, играть легче. Помимо проактивности, здесь еще ясность цели и задача выбора полной победы. Открытый тренинг в феврале 2018 г. наглядно продемонстрировал правильность такого подхода.

Зачем нам нужны ВДИ? Они дают, как оказалось, очень много: это навыки стратегического мышления, расширение объема внимания, осознание происходящего (стратегический и тактический масштаб), умение выделять ключевые факторы в своей ситуации и быстро и решительно использовать их для достижения бизнес-целей.

Чуть позже я стал использовать ВДИ как своего рода разогрев перед стратегической бизнес-сессией. Я проводил такую стратсессию дважды: с Санкт-Петербургской компанией «Аврора» и Иркутской «Основа движения». В обоих случаях результаты превзошли мои ожидания, выработанные в ходе этих сессий планы были успешно выполнены, 99% бизнес-целей — достигнуты.

Сотрудничество с компанией НПО «МИР» тоже оказалось очень интересным и продуктивным. Генеральный директор компании Александр Николаевич Беляев настолько увлекся Суворовым, что объявил 2012 г. в компании годом Суворова. Были проведены конкурсы на лучшего «суворовца» и лучшее «суворовское подразделение». С этого года суворовский управленческий подход в НПО «МИР» стал основным. Стоит отметить, что уже в 2013 г. компания стала

лауреатом премии Правительства РФ в области качества. Вполне закономерный итог.

В октябре 2017 г. Беляев открыл у входа в свой офис памятник Суворову. Как и многие другие руководители, он успешно применяет на практике «суворовский глазомер», а именно — субъектный анализ и сценарирование. Помимо этого в НПО «МИР» разработаны и регламентированы «разбор полетов по-суворовски», «завершение дела по-суворовски», работа со «стариками», «обучение по-суворовски» и другие эффективные управленческие приемы суворовской стратегии. Опыт Суворова в подготовке штурма Измаила помог Беляеву в 2017 г. за две недели увеличить производительность электросчетчиков в 10 раз, а сейчас он уже превысил этот показатель в 20 раз.

В конце 2016 г. вышла в свет моя вторая книга «100 уроков Суворова для бизнеса», в которой нашел свое отражение почти 10-летний опыт разработки темы. Книга получила много хороших отзывов. В книге 112 афоризмов Александра Васильевича сопровождаются моими комментариями для современных руководителей.

Подводя итоги проделанной работы, нельзя не упомянуть о новом направлении, которое открылось в нашей работе летом 2017 г. В мае ко мне пришел запрос на передачу моего тренинга «Наука побеждать» в адаптированной форме директорам гипермаркетов дальневосточной сети «Самбери». Мы сделали два параллельных обучающих курса, после которых уже осенью 2017 г. директора гипермаркетов провели «Науку побеждать» для своего персонала самостоятельно. Этот проект оказался интересен еще и тем, что в его ходе на основе оригинального «суворовского» курса была разработана «Корпоративная наука побеждать “Самбери”», и теперь у компании есть наглядный, яркий и афористичный корпоративный кодекс, в котором зафиксированы наиболее актуальные поведенческие модели достижения успеха в работе. Даже беглое исследование итогов этой работы показало, что моральный

дух сотрудников «Самбери» силен как никогда, что уже положительно сказалось на результатах их работы.

Говоря о дальнейших перспективах, хотелось бы остановиться на такой теме, как *мотивационные тренинги или встречи*. Меня часто приглашают с мастер-классами или короткими тренингами на полугодовые и годовые собрания менеджеров различных компаний. Цели ставятся обычно комбинированные: с одной стороны, передача знаний, с другой — воодушевление людей, повышение уверенности в своих силах. Понятно, что в плане передачи знаний, а тем более формирования навыков от 2- или даже 4-часового тренинга много ожидать не приходится, но зато воодушевляющая мощь суворовской «Науки побеждать» ощущается на таких встречах в полной мере. Уже в середине 2000-х я заметил, что на обычных тренингах невозможно и нереально добиться того драйва, который дают тренинги «суворовские». Тем более что у многих уже давно оскомила от «успешных» американских коучей, а тут — свое, родное, да еще и какое эффективное!

В заключение мне хотелось сказать о том, что за 10 лет работы адаптированного суворовского подхода к современным бизнес-реалиям он ни на микрон не потерял своей актуальности. В нем так или иначе присутствует всё, что приходит к нам в виде передовых управленческих технологий с Запада и Востока. Это и ныне модный Agile, и близкая ему по духу холакратия.

Суворовская армия представляла собой совокупность боевых единиц в живом потоке, устремленную к достижению главных целей сражения. Каждая такая единица (включая резервы) не просто имела право, а была обязана принимать решение на поле боя самостоятельно, в соответствии с текущей ситуацией. Базовой единицей суворовской армии была солдатская артель (примерно ползвода), которая многие задачи армейской жизни решала самостоятельно. Ситуация кардинально изменилась, когда на престол вззошел Павел I и по прусскому образцу загнал солдат в казармы. Собственно, конфликт Суворова

и Павла I был конфликтом организационных парадигм: Суворов настаивал на восприятии армии как живого организма, в то время как Павел видел армию как идеальную машину. Почитайте Ицхака Адизеса и найдете то же самое суворовское понимание организации.

Главное же преимущество суворовского управленческого подхода заключается в том, что он — русский и полностью учитывает специфику отечественного менталитета, более того, берет его за основу и доводит его понимание до совершенства: «Помилуй Бог, мы — русские!», «Мы — русские, какой восторг!». И этот русизм Суворова выше национализма. Самые что ни на есть ближайшие его соратники — грузин Багратион, серб Милорадович, немец Дерфельден — были русскими по духу и искренне этим гордились, потому что быть русским, по Суворову, означает быть лучшим.

**Выражаю искреннюю благодарность за оказанную
помощь в подготовке второго издания:**

генеральному директору производственной системы

АО «Концерн Росэнергоатом»

Сергею Александровичу Обозову;

генеральному директору

ООО «НПО МИР»

Александру Николаевичу Беляеву;

директору по продажам

сети гипермаркетов «Самбери»

Михаилу Юрьевичу Петухову;

генеральному директору

группы компаний «ЭЛКОД»

Аркадию Бениаминовичу Гершковичу;

вице-президенту

группы компаний «ЭЛКОД»

Олегу Евгеньевичу Макарову.

Вячеслав Владимирович Летуновский

*Моему отцу
Владимиру Ивановичу Летуновскому
с любовью и благодарностью посвящается*

НАУКА ПОБЕЖДАТЬ

Зачем современному руководителю нужен Суворов?

*Победа есть не роскошь,
а первейшая необходимость.*

А. В. Суворов



Почему именно Суворов? Первое, что приходит на ум, — потому, что его деятельность была чрезвычайно эффективной. Такой поразительной эффективностью не может похвастать ни один из отечественных военачальников. Соотношение потерь у Суворова зачастую составляло 1:75, 1:100. И это не сказки. Я сам такому соотношению сначала не очень-то верил, но когда обратился к документам, поверил, что это — реальный факт. Из тех же документов я понял, благодаря чему это происходило. А так было на протяжении 40 лет! Поразительное постоянство!

Во-вторых, обращение к методам, которые использовал наш великий полководец, очень своевременно, ведь умение Суворова мотивировать людей до сих пор остается

непревзойденным; быстрота реакции, которую он демонстрировал во время военных походов, в сегодняшнем мире более чем актуальна, а его умению в сжатые сроки повышать профессионализм подчиненных при нашем кадровом дефиците? Вспомним, из кого «лепил» Суворов своих чудо-богатырей. Кого мирские старосты отдавали в рекруты? Лучших? Нет, конечно же. Выбирали по принципу «На те, Боже, что нам негоже».

И в-третьих, не все, что работает на Западе и Востоке, приживается в загадочной русской душе, а кто, как не Суворов, знал и понимал русского человека и использовал его потенциал на все 100 и больше?

На теме особенностей национального менталитета хотелось бы остановиться чуть подробнее. Мы знаем, что американцы сильны своим упорством и предпринимательским духом, японцы — фанатичной преданностью компании и страстью к бесконечному усовершенствованию. Чем же сильны мы, русские? В первую очередь — масштабом своей души. Не случайно Россия — самая большая по территории страна в мире. На этой масштабности и зиждется наша жажда подвигов и героизма. Когда нет трудностей, мы сами себе их создаем, а потом героически преодолеваем. Вспомним Суворова. У него каждый солдат и офицер был героем. Он к ним так и обращался: «Чудо-богатыри, герои! Слава вам, слава!» Еще мы сильны безудержной жаждой воли, свободы, в условиях которой только и может раскрыться богатейший творческий потенциал загадочной русской души. Именно поэтому нам душно в тесных немецких и японских регламентах, где прописан и просчитан каждый шаг. Нам нужны самостоятельность и творчество. Как умело использовал Суворов на пользу дела и эти качества! А еще, конечно же, коллективизм, соборность и командный дух. Какие термины ни используй, ни один из них не будет в достаточной мере отражать русскую душу. Речь идет о таком качестве, как *weness* (МЫ-йность), когда все становятся одним живым организмом, единым целым, про-

тивостоять которому не может никто и ничто. Не случайно наши геополитические противники сейчас бьют именно сюда, поскольку если мы это качество потеряем, то с нами можно будет делать все что угодно. И последнее — это вера. Русский народ всегда глубоко во что-то верил: в Христа, в коммунизм, в светлое будущее, в доброго царя. Можно сколько угодно над этим иронизировать, но именно вера вела наш народ на великие свершения. Сейчас веры поубавилось, да и о свершениях особо говорить не приходится. А Суворов эту веру укреплял всеми возможными способами, а потом опирался на нее в бою, достигая при этом таких результатов, которых ни до, ни после него не мог достичь никто.

Также интересно отметить, что Суворов был эффективен не только на войне, но и в мирное время. Примерно треть из 40 лет его военной карьеры он не воевал. Чем же занимался в это время великий полководец? Возвел целую цепь оборонительных сооружений сначала на юге, на Кубани, а затем на севере, в Финляндии. Составил воинский устав «Полковое учреждение», а затем и свою бесподобную «Науку побеждать». Управлял в качестве губернатора мятежной Польшей, продумывал и шлифовал на учениях систему подготовки войск к различным видам боя. И все, за что бы он ни брался, Суворов делал блестяще, результативно и эффективно.

Я очень надеюсь, что изучение этой книги поможет руководителю:

- освоить принципы сценарного планирования;
- приобрести навыки эффективной управленческой обратной связи;
- научиться мотивировать и вдохновлять персонал при постановке трудных задач;
- формировать эффективную корпоративную культуру компании, укорененную в национальной культурной традиции;

- воспитывать у подчиненных «суворовский дух победы»;
- а самое главное, усилит веру в себя, свое дело и своих людей.

Мои встречи с Суворовым

Когда мы говорим об Александре Васильевиче Суворове, вспоминается образ маленького сухонького старичка с хохломом на голове, таким мы привыкли видеть Суворова на прижизненных портретах. Но чем глубже я знакомлюсь с его жизнью, тем меньше у меня остается сомнений в поистине богатырской природе духа этого человека. Чем ближе и лучше я его узнаю, тем сильнее он меня удивляет. Первое знакомство с Суворовым состоялось у меня еще в детстве, когда я прочитал о нем в книге Раковского¹, но уже тогда духовное обаяние его личности захватило мое воображение. Я стал искать другие произведения о том времени, но ничего особо интересного не нашел. В районной библиотеке обнаружил лишь книгу о Римском-Корсакове, но не о том, на встречу с которым спешил Суворов во время своего Швейцарского похода, а о композиторе, и тема на некоторое время перестала меня волновать.

Новая «встреча» с Суворовым произошла уже в зрелом возрасте, когда мне перевалило за сорок. И вот как это было. Еще давно, лет двенадцать назад, обучаясь английскому языку в Военном институте, я купил в киоске книжку «Не числом, а умением» — сборник статей разных авторов о военной и управленческой системе Суворова. Книга благополучно пролежала на полке около пяти лет, а потом попалась мне на глаза. Будучи к тому времени опытным бизнес-тренером, я ясно осознал, что система Суворова вполне укладывается в логику бизнес-тренинга, а это значит, что можно воспитывать и тренировать руководителей

¹ Раковский Л. Генералиссимус Суворов. — М.: АСТ, 2004.

не на западных или восточных образцах вроде системы бережливого производства, а на примере Суворова. Прошел еще год, пока я наконец не подготовил и не провел свой первый двухдневный тренинг «Наука побеждать. Управленческая система Суворова в практике современного руководителя». К этому времени я прочитал большинство доступных книг о полководце и большое количество различных статей о нем. Нельзя сказать, что тренинг прошел очень успешно. В первый день все было замечательно, а перед вторым я всю ночь просидел в интернете и чисто энергетически его не вытянул.

Четко понимая, что в неудаче, никто, кроме меня самого, не виноват, я продолжал развивать и совершенствовать тренинг, и скоро все наладилось. Сначала успешно прошел мой открытый тренинг по суворовской системе в Челябинске, потом были Новосибирск, Брянск, Екатеринбург, снова Москва. Тренинг стали заказывать и в корпоративном формате. Меня начали приглашать на выставки и конференции, где я проводил презентации и мастер-классы.

Нередко я сталкивался с недоверием и скепсисом, которые впоследствии, однако, сменялись восхищением и воодушевлением. Бывало и такое, что люди плакали, просматривая фрагменты замечательного фильма «Суворов», в котором актер Николай Черкасов очень точно передал энергетику и духовный облик великого полководца, а возвращаясь домой в метро, всю дорогу читали полученные ими материалы и потом рассказывали о Суворове своим детям.

С каждым тренингом я узнавал Александра Васильевича все лучше и лучше. Наблюдал за теми переменами, которые происходили в людях после моих рассказов о Суворове. Они становились живее, чище, лучше, собраннее, решительнее, адекватнее. Очевидно, что после встреч с Суворовым становился живее и адекватнее я сам. Со временем мне стала открываться подлинная основа суворовского

чуда. Главным правилом Александра Васильевича была адекватность — максимально точное соответствие предпринимаемых действий требованиям ситуации. Суворов был выше любых правил и законов. «Бог нас водит. Он наш генерал» — для Суворова данное высказывание было не красивым лозунгом, а главным правилом и делом жизни. Будучи максимально адекватным, он жил ПРАВЕДНО и поэтому снискал себе любовь окружающих, которые ему безраздельно доверяли.

Стремление Александра Васильевича жить праведно не могло не прийти в противоречие с обычаями его века. Стоит отметить, что большинство подобных привычек не слишком нравственного характера благополучно перекочевало в нынешнее время, и это означает, что человеку, выбравшему, подобно Суворову, путь праведности, тоже придется бороться со многими представлениями, сложившимися в современном мире, и борьба будет трудной. По-другому просто не бывает.

В чем была суть этого противоречия? Если обратиться к философии Мартина Хайдеггера, его суть раскрывается в напряжении между *selbst* и *dassman* — миром подлинности и принятыми в социуме правилами, порядками, ценностями и идеалами, которые во все времена были примерно одинаковыми: власть, богатство, слава, близость к богатым и власть имущим. Социум навязывает индивиду определенные шаблоны, модели поведения. В погоне за ними человек перестает чувствовать свое призвание, ведет себя стандартно, неадекватно, нежизненно. Очень хороший пример подобного поведения — образ Дженни, девушки Форреста Гампа из одноименного фильма. В погоне за американской мечтой, а затем за соблазнительными идеалами хиппи и движения «ню-эйдж», она сторонится возможностей настоящей любви и семейного счастья, в то время как сам Форрест действует сообразно ситуации, отвечая на ее вызов самым адекватным способом, что, собственно, и означает жить праведно.

Возвращаясь к примеру Суворова, можно сказать: чем выше человек поднимается по служебной лестнице, тем труднее ему сопротивляться требованиям *dassman*, и, тем не менее, Александру Васильевичу это удавалось. А для того, чтобы не быть раздавленным обществом, он воспользовался орудием юродства, которое, создав ему славу чудака, в то же время позволяло не подчиняться правилам и обычаям двора и открыто говорить правду сильным мира сего невзирая на лица, даже царям.

Для того же, чтобы быть адекватным в бою, Суворову требовалось уже не юродство, а совсем другие качества, и прежде всего бесстрашие. Ему был чужд страх смерти, и именно благодаря чистой совести. Суворов жил праведно и не боялся умереть в любую минуту, поэтому он мог адекватно и беспристрастно оценивать ситуацию в самые критические минуты боя. Таким образом, этот человек оставался самим собой и в бою, и при дворе.

Кроме того, поскольку война требует быстрых и решительных действий, Суворов не жалел ни сил, ни времени для того, чтобы развить эти качества в себе и у своих подчиненных. «Решаться нужно скоро, даже выбирая не лучшее из средств», — говорил полководец. Почему бы сначала не обдумать все хорошенько, «семь раз отмерить» и т. д.? Именно потому, что на войне дорога каждая минута. «Одна минута решает исход баталии, один час — исход кампании, один день — судьбы империи... Я действую не часами, а минутами». Но означает ли это, что надо смело «идти на рифы» или на минное поле, не задумываясь о последствиях? Может быть, этот тезис для кого-то и верен, но только не для Александра Васильевича.

Продуманность как отличительная черта действий Суворова опять-таки не может не поражать. Возьмем, к примеру, две его наиболее известные работы — «Наука побеждать» и «Полковое учреждение». Такого тщательного, детального и вместе с тем очень живого и эмоционального продумывания действий подчиненных я не встре-

чал никогда и нигде. Возможно, именно в этом как раз и кроется основная причина феноменального успеха Суворова, который иначе как чудом не назовешь. В самом деле, 40 лет водил Александр Васильевич приданные ему в подчинение войска в бой и ни разу не потерпел поражения, побеждая, как правило, превосходящие силы противника. Но даже не этот факт более всего удивителен. Удивительно то, что в течение 40 лет все сражения проходили исключительно по сценарию Суворова, а не его противников. За эти долгие годы он не дал ни одного оборонительного боя и всегда, подчеркиваю — всегда, владел инициативой, став поистине живым символом победы. «Достаточно этого чудака в белой рубашке просто возить и показывать войскам, и победа будет обеспечена», — так говорили о Суворове.

Многое в жизни и в поступках Суворова воспринимается как чудо. Возьмем, к примеру, хотя бы штурм Измаила. Наши потери при взятии этой неприступной турецкой крепости оказались в шесть-семь раз меньше, чем у неприятеля. «Суворов был необъяснимым чудом», — писал о нем лорд Байрон в поэме «Дон Жуан». Любой человек, мало-мальски сведущий в воинском деле, скажет, что так не бывает. По законам войны должно быть наоборот — 1:3, 1:5 в пользу обороняющегося. Суворовым восхищались, Суворова ругали, например, Наполеон — «за отсутствие мозгов», имея в виду «чрезмерную прямолинейность». Объясняли все его успехи исключительно везением.

Суворов не требует оправдания, время и результаты его действий уже давно расставили все по своим местам. Но единственное, что, как мне кажется, неоправданно предано забвению, так это управленческая система Александра Васильевича, его подходы к воспитанию и развитию подчиненных. «Сегодня — везение, завтра — везение. Помилуй Бог, когда-то надобно и умение», — говорил Суворов. И это умение у него было, его не могло не быть. Великий полководец предложил продуманный и детали-

зированный управленческий подход со своей ярко выраженной спецификой.

Современность и своевременность, т. е. все та же адекватность этого подхода, лично у меня не вызывает никаких сомнений. И именно сейчас, когда все мы испытываем на себе последствия глобального экономического кризиса, кто, как не Суворов, находивший выход из самых безвыходных ситуаций, может натолкнуть нас на верное решение? Кто, как не Суворов, научит нас завоевать любовь и преданность подчиненных и воодушевить их на преодоление трудностей? Кто, как не Суворов, сформирует в нас несокрушимый дух победы, который позволит преодолеть любые препятствия?

Кто-то может возразить, что все это — не более чем красивые лозунги. Да, Суворов умел хорошо говорить и, вне всякого сомнения, был харизматической личностью. Люди ему верили. Но разве словом «харизма» можно что-то объяснить?.. Как автор управленческого подхода Александр Васильевич опередил свое время лет эдак на 250. В его методах мы можем обнаружить и «управление по ценностям», и «обучающуюся организацию», и «сценарное планирование», и «кайдзен», и «генти генбуцу» из «бережливого производства», и еще много такого, до чего до сих пор не додумались ни на Западе, ни на Востоке. И все это существует в рамках стройной, продуманной системы. Кстати, недавно я обнаружил в его подходе элементы теории потока. Знаменитый суворовский «натиск» и есть не что иное, как этот самый поток.

Уже три года в рамках МВА я читаю курс по управлению изменениями в одной из московских бизнес-школ, и там вместе со мной и моими слушателями опять незримо присутствует Суворов, идет ли речь о принципах обучающейся (адаптивной) организации или об умении «заразить» видением будущего своих подчиненных. То же самое можно сказать и о лидерстве. Везде, где ни копни, все ценное и интересное уже было собрано, проанализировано

и сведено Александром Васильевичем в единую целостную систему. В ней, однако, есть не только то, что только сейчас приходит к нам с Запада и Востока, но и свое, оригинальное, российское.

Смысл работы над книгой я вижу не только в донесении до читателя, и прежде всего до российского менеджера, руководителя, управленца, этих драгоценных находок, но и в том, чтобы подготовить их, так сказать, к личной встрече с Александром Васильевичем Суворовым. И если мне в той или иной мере это удастся, задачу своей книги я буду считать выполненной.

СТРАТЕГИЯ ПОБЕДНОГО ПОТОКА

И на войне, и в бизнесе

Суворовскую стратегию не понимали в то время, когда он жил, да и сейчас мало кто понимает, даже его исследователи. Нередко можно встретить замечания о том, что Суворов был не стратегом, а всего лишь гениальным тактиком с данным от Бога даром интуиции. Однако сам опыт его постоянных, с минимальными потерями побед в течение 40 лет утверждает обратное. Конечно же, у Суворова была стратегия, но стратегия незаметная, неочевидная (да и могло ли быть иначе, если второй базовый принцип военного искусства по Суворову — «Внезапность»). Люди видели только то, что было на вершине этого айсберга, — стремительное движение пехоты и кавалерии, которые просто сметали все на своем пути.

Примером может служить штурм польской крепости Прага в предместье Варшавы, которая была укреплена так же сильно, как Измаил. Гарнизон составлял около 20 000 человек. Суворов располагал примерно такой же численностью войск. Всего 2,5 часа — и крепость Прага пала. Потери Суворова составили около 500 человек убитыми и ранеными, а потери противника были в десятки раз больше.

Когда размышляешь о невероятной эффективности суворовского управления войсками, на ум приходит метафора потока. И действительно, его армия неслась на противника мощным стремительным потоком, сметающим все на своем пути. Прямо настоящее цунами. Кстати, в своих размышлениях, проиллюстрированных его же рисунками, Суворов сам довольно часто используют метафору потока.

«Дождь и прута не повернет, а ручей и полено унесет». Данный постулат, конечно же, акцентирует внимание



«Дождь и прута не повернуть, а ручей и полно унести»

на единстве и целостности всех боевых единиц, составляющих одно большое целое. Если вы смотрели военные фильмы, неважно, о древних битвах или со-

временных, то, возможно, обратили внимание на то, что почти всегда командиры в бою кричат: «Держать строй!»

Зачем это делается? Потому что целое всегда сильнее отдельных частей. Именно поэтому малочисленные суворовские подразделения легко разбивали многократно превосходящие их силы противника.

«Атака стремительна. Водопад крутит скалы». Известный гурู менеджмента Эдгар Шейн говорил о том, что глав-



«Атака стремительна. Водопад крутит скалы»

ная задача руководителя — «внешняя адаптация и внутренняя интеграция». Так вот, в искусстве интеграции своих подчиненных в единое целое Суворову не было равных. При этом важно отметить, что это было не статическое объединение, а динамическое, направленное на достижение единой цели.

Сама цель становилась направлением движения потока и основой его феноменальной целостности.

Суворову удавалось развить скорость своего потока до пределов возможного. И в бою, и в походе быстрее суворовских солдат в то время не передвигался никто. В основе этой быстроты лежали тщательная продуманность и про-

считанность всего процесса. Просчитанность здесь нужно понимать буквально. Посмотрите его «Науку побеждать». Суворов действительно считал количество шагов. С другой стороны, быстрота достигалась постоянной тренировкой. Для суворовских солдат в бою не было ничего неизвестного и неожиданного. Всеми необходимыми навыками они владели в совершенстве.

Первое яркое сражение Суворова произошло 11 сентября 1771 г. под Столовичами, где он, имея всего около 800 храбрых солдат и офицеров, разбил почти 10-тысячную группировку литовского гетмана Михаила Казимира Огинского. Атака происходила ночью в предрассветные часы, пока польские кавалеристы еще не успели вскочить на коней. Здесь уже ясно угадывался суворовский стиль: стремительно смять пикеты, а потом, не дав противнику опомниться и интегрироваться (собраться в организованное целое), быстро и безудержно уничтожать его по частям и брать в плен. Сначала Суворов разбил первый польский лагерь (Огинский в ночной рубашке едва успел ускакать, сея панику во втором своем лагере). Суворов освободил пленных, которые тут же влились в его ряды (вот он, поток!), и немедленно нанес удар по второму лагерю. 70 храбрых суворовских гренадеров (поток уже во всей своей мощи и скорости) штыковой атакой разбили польский кавалерийский отряд из 400 сабель. Затем к ним присоединились другие части. И все: бой окончен, поляки разбиты. Сражение выиграно, да и вся война, по сути, тоже.

Так же, стремительным потоком Суворов смел турецкие отряды при Фокшанах и Рымнике (тоже 11 сентября, но уже 1789 г.), а затем взял Прагу (предместье Варшавы) во вторую Польскую кампанию. На всех без исключения сражениях Суворова лежит печать этого все время усиливающегося динамичного потока, становящегося для врагов в бою настоящим цунами. В связи с этим очень интересно вспомнить начало Итальянской кампании Суворова. Прибыв на место, он тут же обратился к командующему русскими войсками генералу Андрею Григорьевичу Розенбергу: «Ваше высоко-

превосходительство, пожалуйста мне два полчка пехоты и два полчка казаков». Розенберг было не понял, но тут подоспел Петр Иванович Багратион: «Мой полк в вашем распоряжении, Ваше сиятельство». Потом нашли два полка казаков. Посадили им на лошади сзади егерей, стремительно ворвались в передовые французские пикеты, буквально смяли их, и затем поток, набирая скорость и мощно усиливаясь, понесся вплоть до французских границ. И если бы не идиотское сопротивление австрийского военного совета во главе с бароном Францем фон Тугутом (большую часть войск у Суворова в Италии составляли австрийцы), этот поток дошел бы Парижа, и славе Наполеона не дано было бы воссиять.

Рассмотрим подробнее, что сам Суворов писал о своей стратегии:

Первое правило

*«Никаких исключительно демонстративных действий не предпринимать», «Медведя буди на рогатину»,
«Волка не спугивай без облавы».*



«Медвѣдя буди
на рогатину»



«Капканъ
съ заманкой»



«Волка не спугивай безъ облавы»



«Западня на заманку»

На первый взгляд, правило довольно простое, но, по сути, оно несет в себе глубокий смысл: не делать ничего лишнего, не пугать, попусту не маневрировать, не пытаться, не стараться, не пробовать. Если ты что-то предпринимаяешь, то делаешь это для того, чтобы обязательно добиться успеха. Во времена Суворова военачальники часто лавировали, стараясь занять более удобную позицию, и совершали много обманных маневров. И сейчас руководители в бизнесе совершают большое количество имитационных и пробных действий, попусту растрачивая время и тем самым снижая скорость и ослабляя мощь своего потока.

Второе правило

«Действовать, всегда сосредоточиваясь в быстром движении на главные силы врага, но и разбивая по пути отряды его, грозящие флангам и тылу!», «Метлу вяжи на ходу; ломок прут, а метлою человека повалишь», «Метла вперед метет, с боков прихватывает и сзади захватывает!»»



«Метлу вяжи на ходу; ломок прут, а метлою человека повалишь».

«Метла вперед метет, с боков прихватывает и сзади захватывает»

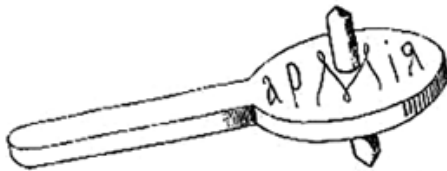
А вот это уже точно про поток. Можно использовать метафору метлы, а можно — реки, которая вбирает в себя все ручейки. Она стремительно несется к главной цели — уничтожению наиболее опасной вражеской армии, попутно разбивая другие встречающиеся по пути отряды неприятеля. И у этой «реки», или потока, ясная перспектива — взятие вражеской столицы и полная и безоговорочная капитуляция противника.

Третье правило

«Никаких обособленных коммуникационных операций для обеспечения тыла не производить».



«Малая, близкая коммуникация — проворная стратегия; фронтъ вездѣ»



«Колоссальная, длинная, долгая коммуникация — долгохвостая стратегия неповоротлива»

И это, конечно, тоже про поток. Все, что мешает движению, — убрать! Говоря проще: ничего лишнего, тыловое обеспечение служит выполнению конкретных задач, не более того. Вся суворовская армия была единым живым организмом, без лишних «жировых прослоек». Не один раз враг,

попытавшись пожить в русском обозе, был полностью опрокинут и разбит. По боевой выучке тыловые подразделения практически не уступали боевым. С собой войска брали всегда только самое необходимое, кроме того, они не разбрасывались на охрану разного рода пунктов. На рисунке Суворова армия с большим количеством тыловых частей изображена в виде волчка с большим приводом. Такой волчок вращаться не будет, он слишком неповоротлив.

Логика развития коммерческой компании всегда так или иначе способствует появлению дополнительных подразделений и раздуванию штата, и если периодически не предпринимать специальных действий по освобождению от «лишнего жира», все это может закончиться банкротством. Данный тезис означает, что в центре нашего внимания всегда должен находиться фронт-офис, т. е. производящие и зарабатывающие подразделения (по-японски «гемба»). Обеспечивающие подразделения всегда выполняют вспомогательную роль (на них нельзя тратить много ресурсов), а при необходимости бэк-офис очень быстро становится фронт-офисом. «Это невозможно», — скажете вы. Но в суворовские времена было точно так же невозможно, чтобы солдаты в обозе дрались не хуже, чем в строевых подразделениях. Тем не менее Суворову удалось этого достичь с помощью постоянных системных тренировок («Проворная стратегия: фронт везде»). Кстати говоря, «Проворная стратегия...» у Суворова еще означала, что все части его армии надеялись сами на себя. Удар противника во фланг и в тыл был для них обычным делом, с которым они легко справлялись, потому что были хорошо обучены и оттренированы.

Я лично знаю руководителей нескольких торговых компаний, у которых на праздники весь бэк-офис выезжает «в поля» и становится фронт-офисом. Все они, как один, говорят об исключительной пользе такого опыта.

Известный американский исследователь состояния потока Михай Чиксентмихайи выделял следующие критерии субъективно переживаемого состояния потока: