

«Победа есть не роскошь, а первейшая необходимость». А. В. Суворов

мя Александра Васильевича Суворова всем нам хорошо известно. В каком-то смысле даже слишком хорошо, вплоть до некой мифологизации: для реального человека в его образе слишком много чудесного. В самом деле, за всю его долгую воинскую карьеру (около 40 лет) — почти 100 сражений и ни одного поражения. Потери в войсках полководца при штурме даже самых неприступных крепостей всегда были на порядок ниже, чем у обороняю-

щихся. Ну и, самое главное, у всех великих при пристальном рассмотрении всегда находятся темные пятна. А вот у Суворова их нет — все попытки очернить его образ крайне не состоятельны.

И все же демифологизация образа Суворова необходима. Необходима для того, чтобы мы могли поучиться у него феноменальной эффективности. Только сейчас, обладая современными знаниями менеджмента, мы оказались способными немного снять завесу чудесности с его образа.

# **У**ПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ

и мотивации персонала, автор книги и тренингового курса подготовки руководителей «Наука побеждать.

На основании проведенных исследований нам удалось свести базовые моменты в управленческом подходе А. В. Суворова в следующую схему:

Менеджмент по Суворову»

В основе всей последующей деятельности — глазомер, первый базовый управленческий принцип. Глазомер, по Суворову означает адекватную оценку ситуации.

Без правильного глазомера вся последую- →

щая схема работать не будет. При этом важно отметить, что глазомер Суворов понимал не только и не столько тактически, сколько стратегически, постоянно осуществляя мониторинг военно-политической ситуации в стране и мире.

После оценки ситуации следует продумывание перспективных сценариев развития событий. Суворов рисовал в своем воображении будущие события крупными мазками в нескольких вариантах, затем детализировал их. Остановившись на одном, полководец еще более детально его продумывал, а затем быстро и настойчиво воплощал в жизнь.

После того как решение принято и тщательно продумано, осуществляется процесс постановки задачи. Большинство решений и выходов из затруднительных ситуаций Суворов находил сам. Тем не менее, в процессе постановки задач, он всегда интересовался мнением подчиненных и вовлекал их в процесс принятия решения. Принцип «каждый солдат должен знать свой маневр» у Суворова означал не только понимание своей задачи на поле боя, но и задачи взвода, роты, батальона и далее вплоть до целей кампании.

Когда же все задачи четко уяснены и смысл будущих действий полностью понятен, следует выполнение намеченного плана (действие). А поскольку у полководца все предыдущие этапы, как правило, проходили безукоризненно, выполняя намеченные планы, суворовские чудо-богатыри творили чудеса. При этом действие по-суворовски всегда отличалось быстротой и натиском (системным наращиванием усилий) до победного конца. Впрочем, чудеса продуманные и запланированные. Детальное продумывание будущих действий сопрягалось у Суворова с поощрением инициативности и самостоятельности наступающих.

«Тот не сделал ничего, кто не закончил дела полностью», — часто повторял Суворов, ссылаясь на Цезаря, которого считал своим учителем, и всегда старался завершить начатое, каких бы сил ему это не стоило. «Недорубленный лес всегда вырастает», еще одна любимая поговорка Александра Васильевича. Суворов старался всегда полностью уничтожать силы противника и развивать успех. Этот принцип завершенности действия также немало способствовал успешности и повышал эффективность.

Каждое серьезное мероприятие у Суворова, будь то бой или маневры, всегда заканчивалось подробнейшим «разбором полетов», где а) все получали по заслугам, б) учились на опыте. «Разбор полетов» Суворов проводил так, чтобы стимулировать у подчиненных стремление к дальнейшему совершенствованию. Это способствовало быстрому научению как отдельных индивидов, так и целых подразделений.

Однако этот замечательный управленческий цикл не дал бы таких удивительных



результатов, если бы не базировался на великолепной профессиональной выучке подчиненных и высочайшем моральном духе. У Суворова была своя комплексная многоуровневая система обучения и развития подчиненных. В своих войсках он создавал к врагам на поле боя, он был очень милосерден к ним после их поражения, пленных поляков просто отпускал домой, пленным французам возвращал их шпаги: «Неприятель сдался? Пощади!» В его времена, когда к солдату было принято относить-

### «УЧЕНЬЕ — СВЕТ, НЕУЧЕНЬЕ — ТЬМА».

### У СУВОРОВА БЫЛА СВОЯ КОМПЛЕКСНАЯ МНОГОУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПОЛЧИНЕННЫХ

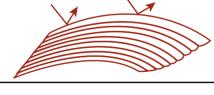
подлинную культуру постоянного развития и улучшения. Развиваться и совершенствоваться в суворовских войсках было принято и всячески приветствовалось. Помните: «Ученье — свет, неученье — тьма».

Дух победы, который Суворову удавалось формировать и поддерживать вокруг себя, наверное, самое удивительное суворовское достижение, разгадку которого предстоит раскрыть только нашим потомкам. Тем не менее, попробуем разобраться детальнее, каким же образом ему удалось этого достичь? Ответ целесообразно искать в трех тесно пересекающихся друг с другом сферах: нравственность, патриотизм и религиозность.

На высоком моральном духе вверенных полководцу войск отнюдь не в последнюю очередь основывалась непобедимая мощь его войск. За проступки, позорящие честь русского солдата и офицера, Суворов, в целом не слишком суровый в наказаниях, карал очень строго. Известен случай, когда в ходе итальянской кампании два офицера русской армии обокрали раненого французского генерала, находящегося в плену. Суворов приказал их обоих разжаловать в солдаты и прогнать сквозь строй. Будучи очень религиозным человеком, полководец также развивал религиозное чувство у своих подчиненных. Ни одно крупное сражение у него не начиналось без церковной службы, которая чаще всего, в силу суворовской стремительности, совершалась не перед боем, а во время сражения. Беспощадный ся как к неодушевленному предмету, он сам себя с гордостью называл солдатом, и говорил о том, что солдат для отечества превыше всего.

### Уководство подчиненными

По мнению Суворова, обязанность каждого руководителя заключается в том, чтобы постоянно взаимодействовать со всеми уровнями служебной иерархии. Т. е. будучи главнокомандующим (9-й уровень), он осуществляет управленческое воздействие напрямую на все уровни ниже вплоть до солдата (1-й уровень). Этот принцип Суворов иллюстрирует метафорой «панцирной чешуи благой брони духа сердячнаго»:



Когда все 9 уровней иерархии работают по этому принципу, броня становится непробиваемой.



Кастовое взаимодействие (внутрикорпоративные группировки) дает слабину на стыках в местах, где сталкиваются интересы внутрикорпоративных группировок)



Взаимодействие, ограничивающееся обращением с указаниями исключительно к нижестоящему уровню, слабо само по себе

**28** БИЗНЕС-ИЗДАНИЕ «Я — НОМЕР ОДИН»

**Я** ДЛЯ РОСТА

Созвучно Суворову Коттер, а также Фрайленгер и Фишер при управлении изменениями указывают, что руководитель должен напрямую воздействовать на все уровни подчиненных, равным образом как и получать обратную связь:



Суворов это делал не только во время осуществления изменений, а постоянно.

В своей «Науке побеждать» Суворов также наглядно показывает, что у рядового должна быть реальной возможность добиться справедливости на всех уровнях служебной иерархии вплоть до главнокомандующего. То же правило распространяется и на более высокие уровни. Подобного рода подход, которого сам Суворов неукоснительно придерживался и требовал того же от подчиненных, сделал из его армии мощный единый организм, по уровню внутренней интеграции превосходивший любые другие армии.

## **И** нициатива и завершенность

Александр Васильевич всегда и везде старался поощрять инициативу своих подчиненных. Во время польской кампании один из офицеров, возглавлявших разведгруппу, ошибся с численностью поляков и напал на них, в результате чего его группа была разбита. Суворов не только не наказал его, а, напротив, похвалил: «Где бы ни увидел врага, всегда атакуй! Пусть боятся». Также вспоминается суворовское: «Если я сказал налево, а ты видишь направо, меня не слушать! Местному всегда виднее».

Оценка и обратная связь у Суворова составляли неотъемлемый элемент его системы управления и развития подчиненных. Любой результат, отрицательный либо положительный, всегда получал со стороны Суворова адекватную обратную связь. Суворов не оставлял без внимания ни одну мелочь, его наказания не были чрезмерно суровыми, но всегда отличались своевременностью и адекватностью.

Отношение ко времени у Суворова хорошо иллюстрирует следующий отрывок из его письма: «...обращался я всегда с драгоценнейшим на земле сокровищем — временем — бережливо и деятельно, в обширном поле и в тихом уединении, которое я везде себе доставлял. Намерения, с великим трудом обдуманные и еще с большим исполненные, с настойчивостью и часто с крайнею скоростью и неупущением непостоянного времени. Все сие... доставляло мне победу над своенравной Фортуной. Вот что я могу сказать про себя, оставляя современникам моим и потомству думать и говорить обо мне, что они думают и говорить желают». Сам факт того, что великий полководец за 40 лет боевых действий не потерпел ни одного поражения, — достойное подтверждение сказанным выше словам. «Я действую не часами, а минутами», — говорил Суворов. Система Суворова в обращении со временем была как всегда очень проста и максимально эффективна. Он взял себе за привычку периодически уединяться и в тишине продумывал планы будущих битв до малейших деталей. Планирование сменялось у Суворова молниеносным претворением задуманного в жизнь. Суворов мало заботился о сохранении военной тайны. Знание врагом его планов ничего не меняло: он реализовывал их быстрее, чем те успевали хоть как-то среагировать.

«Недорубленный лес всегда вырастает», — говорил Суворов. Таким образом, полководец всегда старался довести ход сражения до полного и окончательного разгрома противника, используя кавалерийские части как наиболее мобильные. Имеет ли это отношение к практике со-

временного менеджера? Бесспорно, имеет. Современный руководитель, ведя одновременно несколько дел (кстати, часто вопреки суворовскому принципу сосредоточенного удара), решает свои управленческие задачи половинчато. Сколько на вашем рабочем столе недорубленного леса?

### Личный пример

Австрийцы говорили о Суворове, как о талисмане, который можно просто возить и показывать войскам, — победа будет обеспечена. В чем же заключался секрет его личного воз-

Суворов, и которую он выдержал, очень высока и не каждому под силу. Но быть вместе с подчиненными не на словах, а на деле, делить с ними радость и печаль, быть с ними честным и показывать им пример вовлеченности в работу возможно каждому. Для этого совсем не обязательно иметь гений и силу духа Суворова.

В войсках Александра Васильевича была также и собственная система карьерного роста. Суворов находил чрезвычайно полезным развитие у своих подчиненных честолюбия. Известны случаи, когда ->

СУВОРОВ РАЗВИВАЛ И ПОДДЕРЖИВАЛ ДУХ ЗДОРОВОГО СОРЕВ-НОВАНИЯ И МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ, И СРЕ-ДИ ОТДЕЛЬНЫХ СОЛДАТ И ОФИЦЕРОВ

действия? Суворов никогда в жизни не терял присутствия духа. Будучи предельно честен и требователен к себе и не испытывая угрызений совести, великий полководец не боялся смерти. Отсутствие страха позволяло ему даже в самые критические моменты адекватно оценивать ситуацию и безошибочно находить самое верное, а порою даже единственно возможное решение. В один из моментов швейцарского похода Суворов появился среди бегущих солдат и крикнул им: «Молодцы ребята, заманивай противника, заманивай!» Это высказывание подействовало на них отрезвляюще: они стали отступать более упорядоченно. Суворов скомандовал «Стой, кругом!» и сам повел их в атаку, противник был опрокинут и разбит. В самые сложные минуты — при штурме Измаила и Чертова моста — Суворов первым поднимался в атаку, показывая своим солдатам должный пример. Он был с ними рядом в бою и в походе, ел из одного котла, спал на сене, часто носил простой солдатский мундир, никогда не одевал теплой шинели, пока в зимнюю форму не переодевался последний солдат.

Конечно, та планка, которую поставил себе



30 <u>БИЗНЕС-ИЗДАНИЕ «Я — НОМЕР ОДИН»</u>

MAPT 2011



солдаты в суворовских войсках дослуживались до полковников, получая по ходатайству самого Суворова у императрицы дворянские звания. Екатерина знала, что Суворов просит только за действительно отличившихся, и никогда ему не отказывала. Для того чтобы повысить честолюбие своих солдат он вводил целую систему статусных отличий. Суворов вообще всячески развивал и поддерживал дух здорового соревнования как между различными подразделениями, так и среди отдельных солдат и офицеров.

определенной свободе отхода от общепринятых норм и правил. Все это делает образ руководителя более целостным и привлекательным. При этом необходимо помнить, что, несмотря на все свои чудачества, Суворов был высоконравственным человеком и никогда не позволял себе подвергать сомнению религиозные и моральноэтические ценности.

Простота обращения Суворова как с солдатами, так и с офицерами просто удивительна. Однако Суворов всегда чувствовал

ЧЕТЫРЕ МОМЕНТА, КОТОРЫЕ ДЕЛАЛИ СУВОРОВА ЛЮБИМЦЕМ СОЛДАТ И ОФИЦЕРОВ ЕГО АРМИИ: ЧЕСТНОСТЬ, ПРОСТОТА В ОБ-РАЩЕНИИ, ПРИЗНАНИЕ ЗАСЛУГИ... ЧУДАЧЕСТВА.

### **Х**АРИЗМА

Из чего рождается любовь подчиненных к руководителю? На примере А. В. Суворова мы можем наблюдать как минимум четыре основных момента, которые делали Суворова любимцем солдат и офицеров его армии: честность, простота в обращении, признание заслуг и... чудачества.

Чудачества Суворова делали его образ в глазах солдат более обаятельным и привлекательным и, если можно так выразиться, более живым и родным. Например, получив за взятие Варшавы чин фельдмаршала, Суворов, радуясь по-детски, прыгал через стулья, каждый раз приговаривая: этого обошел, этого обошел, этого обошел. Когда Екатерина хотела отблагодарить его за образцовые маневры, проси, мол, чего хочешь, Суворов сказал, что ему ничего не надо, а у нее и так попрошаек много. Императрица настаивала, тогда Суворов сдался и попросил 3 рубля с полтиной, дескать, промотался, за квартиру нечем платить. Подобных случаев можно привести великое множество.

Современному менеджеру стоит поучиться у Суворова в этом отношении двум вещам: полному самоконтролю и, как следствие,

тонкую грань между простотой и фамильярностью, и никогда ее не переходил.

### ■ РИЗНАНИЕ ЗАСЛУГ

В умении давать признание отличившимся Александр Васильевич не имел равных. В художественном фильме режиссера Пудовкина «Суворов» очень трогателен момент прощания полководца с солдатами и офицерами перед отставкой и ссылкой в Кончанское. Суворов перечисляет сражения и ордена, которые он за них получил. Затем снимает их, кладет на стол и говорит: «С вами заслужил, вам и оставляю». Опыт взаимодействия с руководителями и сотрудниками в современном российском менеджменте говорит о том, что сотрудникам очень сильно не хватает позитивной обратной связи со стороны руководителей. В умении высказывать признание подчиненным за проявленные успехи нашим менеджерам очень многому можно поучиться у Суворова.

Сейчас, когда повышение эффективности работы наших компаний — фактически вопрос выживания государства, управленческий гений Александра Васильевича

с его тщательно продуманной системой руководства людьми, придется более чем кстати. Многочисленные зарубежные системы повышения эффективности и производительности труда не дадут ожидаемого эффекта, если не будут прочно усвоены в специфических особенностях национального менталитета и культуры. Суворов в своем подходе предвосхитил многие из лучших управленских находок, которые только сейчас приходят к нам с Запада и Востока. Опираясь на управленческий опыт нашего великого соотечественника, воскресив суворовский дух победы, мы снова станем способны творить чудеса, только теперь уже не на поле боя, а на производстве и за компьютерами. Я№1

# Суворовские аповеди

### УСПЕШНОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ

- 1. Приучайся к деятельности неутомимой. Деятельность есть величайшее из всех достоинств.
- 2. Побеждает тот, кто меньше себя жалеет.
- 3. Ученье свет, а неученье тьма. Необходимо непрерывное образование себя с помощью чтения.
- 4. Ближайшая к действию цель лучше



MAPT 2011