

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	
<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, чтобы 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

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, Джейфф 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 своевременно. 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 Пруссского. 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 управлеченческими курсами, которые помимо передачи знаний и формирования навыков решают задачи построения суворовской управлеченческой 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 военно-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 картинами 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 дистрибуторов «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 Меньшикова — 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, осознавание 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 приходиться, 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 оскомина от «успешных» американских коучей, а тут — свое, родное, да еще и 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 управлеченческих 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 полвзвода), которая многие задачи армейской жизни решала самостоятельно. Ситуация кардинально изменилась, когда на престол взошел 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. Почтайте 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*

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru