

СОДЕРЖАНИЕ

К читателям	5
Предисловие издателя.....	7
Предисловие автора ко второму изданию	11
Наука побеждать <i>Зачем современному руководителю нужен Суворов?</i>	15
Глава 1 Стратегия успеха на все времена <i>И на войне, и в бизнесе</i>	25
Глава 2 Лидерский стиль Суворова <i>Слуга царю, отец солдатам</i>	43
Глава 3 Управленческая система <i>Облик полководца и черты характера</i>	49
Глава 4 Глазомер по-суворовски <i>Как научиться никогда не ошибаться?</i>	61
Глава 5 Продумывание перспективных сценариев <i>Принципы сценарного мышления</i>	75

Глава 6	
Постановка задач	
<i>Так, чтобы выполнили</i>	87
Глава 7	
Действие	
<i>Быстрота и настойчивость (натиск)</i>	103
Глава 8	
Оценка результата	
<i>«Разбор полетов»</i>	125
Глава 9	
Как учил Суворов	
<i>Так, чтоб научились и тому, что нужно</i>	135
Глава 10	
Культура победы	
<i>Как побеждать всегда</i>	155
Глава 11	
За что любили Суворова?	
<i>Так любили, что готовы были жизнь за него отдать</i>	169
Глава 12	
Распределение властных полномочий, или «Геометрия духа»	
<i>О «Божьей планиде» Суворова</i>	179
Глава 13	
Психология управления	
<i>Стопроцентная управляемость</i>	193
Заключение.....	213
Кейсы.....	217
Приложения.....	255
Об авторе.....	293
Литература	295

К ЧИТАТЕЛЯМ

Уважаемые читатели!

История жизни каждого человека неотделима от истории страны. О роли личности в истории спорят ученые, о жизни великих людей пишут литераторы. Знание своей истории, своих корней — фундамент современного общества, залог нашего будущего. Вы держите в руках во многом уникальное издание. Я был удивлен тем, насколько именно в дне сегодняшнем — в борьбе за эффективность производственных процессов в атомной отрасли — оказался востребованным управленческий подход основоположника русского военного искусства генералиссимуса Александра Васильевича Суворова. Этот подход прост, эффективен, применим к сегодняшним реалиям: есть противник — непродуктивность, потери, неэффективная работа людей и механизмов, которые в умелых руках являются огромным резервом повышения производительности труда. Есть цель — сделать конкурентоспособным по различным параметрам (срокам, цене и качеству) конечный продукт. В нашем случае это выработка электроэнергии на атомных станциях, их сооружение, эксплуатация и ремонт. Есть средство достижения цели — производственная система «Росатом», которая объединяет в себе элементы TPS («Тойота продакшн систем»), Lean Production («Береж-

ливое производство») и алгоритмы научной организации труда, производства и организации управления Минсредмаша бывшего СССР (НОТП и ОУ).

Мы — граждане Великой России, люди со своей многовековой культурой служения общему делу, стремящиеся к постоянному совершенствованию, люди Победы. Именно синергия лучшего опыта прошлых великих достижений, традиций отечественной культуры и современных подходов может сделать наши производственные процессы по-настоящему масштабными, а изменения в обществе — необратимыми. Алгоритм Суворова — глазомер, планирование, постановка задач, наступательность и завершенность предпринятых действий, разбор полетов. Это «Наука побеждать», у которой нет ограничений по времени. Поэтому я убежден — наши дети и внуки, которые, как и великий Суворов, всем сердцем будут нацелены на служение Отечеству, станут обращаться к его принципам, к его жизни-подвигу как образцу для подражания. А это означает, что созидательные процессы в стране не остановятся никогда и она будет становиться все более могущественной и процветающей державой.

*Сергей Обозов,
директор по развитию
Производственной Системы Росатом ГК «Росатом»*

ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ

Создавать себе идеалы и подражать им — в природе человека. И дети, и взрослые склонны хотя бы время от времени вспоминать про 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 подражания. Есть герои универсальные — например, Супермен или Илья Муромец, но чаще мы выбираем образец в рамках определенной профессиональной области. Скажем, космонавт скорее повесит на стену портрет Гагарина или Королева, физик — Теслы или Эйнштейна, писатель — Пушкина или Толстого.

Менеджмент по сути весь основан на обобщении опыта великих лидеров: Джека Уэлча, Ли Якокки, Генри Форда, Альфреда Слоуна, Ричарда Брэнсона, Тайити Оно. 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, Питер Линч, Дональд Трамп, Сэм Уолтон, Джефф Безос. 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. Назвать кого-то из партийных деятелей СССР язык вряд ли повернется — хотя, невзирая на идеологическую составляющую, эффективные руководители в советские времена, конечно же, были. Кто-то может возразить, что наш опыт свободного предпринимательства еще очень мал — какие-то 20 лет, поэтому своих героев бизнеса мы еще не успели вырастить. Это не совсем так: среди ныне живущих предпринимателей достаточно интересных людей, но насколько они могут служить авторитетами для будущих поколений, покажет время.

Но уже сейчас хочется 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 всегда будет нам роднее, чем Человек-паук, русский изобретатель быстрее вспомнит про Кулибина, чем про Эдисона, политик с большей вероятностью будет опираться на опыт, как положительный, так и отрицательный, Петра I, Екатерины Великой или Сталина, чем Джорджа Вашингтона или Уинстона Черчилля. Хотя законы менеджмента универсальны, практика всегда имеет национальную специфику.

Знать и помнить мировой опыт 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 все-таки Армстронга, а не Гагарина. Здесь есть что-то неуловимое, связанное с уверенностью. Если акцентировать внимание только на чужих достижениях, сложнее поверить в собственные силы, понять, что мы сами тоже можем достичь больших высот. Знание, что у нас есть свои великие люди и в архитектуре, и в живописи, и в литературе, и в воен-

ном деле, лишний раз доказывает, что при должном упорстве возможно все. 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 60 крупных сражений — 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 сраженного защитника приходится трое погибших из числа нападающих. Кроме того, Суворов смог создать уникальную «корпоративную культуру», особое отношение к дисциплине, обязательствам, обучению. Да и лидерский стиль у него 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 впервые 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 бы 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!

Тем не менее лично для меня биография Суворова ценна не столько его боевыми достижениями, сколько смелостью и упорством в отстаивании своих методов управления войсками в то время, когда руководство страны во всем слепо подражало западной практике Фридриха Прусского. 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. К сожалению, таких смелых людей в России мало и сегодня. Именно поэтому Суворов должен быть образцом для всех нас — ведь и сейчас, более 200 лет спустя после его ухода, наш человек по-прежнему склонен опускать голову перед каждым, у кого выше чин, круче тачка или толще цепь на шее.

Изучение жизни Суворова наглядно 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»*

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Полтора года минуло с момента выхода в свет первого издания этой книги, и я очень рад, что тема, которой она посвящена, вызвала живейший интерес читателей. Тираж ее разошелся очень быстро, а желающих помочь в подготовке второго издания оказалось намного больше, чем я даже мог себе представить. За это время у меня появилось много дополнительного материала, который я счел необходимым включить в это издание. Прежде всего, речь идет о главе 1 «Стратегия успеха на все времена», а также о главе 12 «Распределение властных полномочий, или “Геометрия духа”» и главе 13 «Психология управления». В них приведены оригинальные высказывания Александра Васильевича Суворова, чертежи, рисунки и схемы, взятые из его «Науки побеждать». Главы эти добавлены в книгу не случайно. Неподготовленному читателю освоить этот материал довольно сложно, а с их помощью, как мы надеемся, это большого труда не составит. Образ Александра Васильевича Суворова настолько велик и многогранен, что сколько бы ты ни занимался его изучением, всегда открываешь для себя что-то новое. И конечно же, за эти полтора года у меня самого возникло немало новых мыслей, которыми хотелось поделиться с читателями. Кроме того,

это время было отмечено встречами с новыми интересными людьми, давно и эффективно использующими принципы суворовского менеджмента на практике. Их практический опыт также нашел свое отражение в новом издании.

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

*генеральному директору
ОАО «Концерн Росэнергоатом»
Сергею Александровичу Обозову;*

*генеральному директору
ООО «НПО МИР»
Александру Николаевичу Беляеву;*

*исполнительному директору
Останкинского мясоперерабатывающего
комбината
Михаилу Юрьевичу Петухову;*

*генеральному директору
Группы компаний «ЭЛКОД»
Гершковичу Аркадию Бениаминовичу;*

*исполнительному директору
Группы компаний «ЭЛКОД»
Олегу Евгеньевичу Макарову.*

Вячеслав 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, понял, что это — реальный факт. И так было на протяжении 40 лет!

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 демон-

стрировал во время военных походов, в сегодняшнем мире более чем актуальна, а его умению в сжатые сроки повышать профессионализм подчиненных при нашем кадровом дефиците действительно стоит поучиться.

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?

Изучение этой книги поможет руководителю:

- повысить эффективность процесса целеполагания и постановки задач;
- 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»;
- использовать базовые принципы суворовской системы для быстрой организации и эффективного осуществления управленческих решений;
- повысить личную эффективность и эффективность управления людьми.

Мои встречи с Суворовым

Когда мы говорим об Александре Васильевиче Суворове, вспоминается образ маленького сухонького старичка с хохлом на голове, таким мы привыкли видеть Суворова на прижизненных портретах. Но чем глубже я знакоюсь 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 книгу 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 попала 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 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 все доступные книги 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, никто не виноват, я продолжал развивать и совер-

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

шенствовать 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 пере-

кочевало 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 Джени, 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 встречал 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», — говорили о Суворове австрийские генералы.

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 детализированный 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.

Не так давно я провел ряд тренингов для компании «Оргпром», одного из ведущих российских провайдеров услуг по освоению системы бережливого производства. Их цель состояла в обучении преподавателей по этой системе управленческому подходу А. В. Суворова. Возникает вопрос: ну а им-то зачем этот «пропахший нафталином» полководец? Дело в том, что отечественные менеджеры, особенно занятые в реальных сферах экономики, не очень-то склонны доверять японскому опыту, а когда принципы «бережливого производства» даются на суворовских примерах, материал воспринимается на ура.

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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru