



Вступление

К теме «Стратегии победного потока» Александра Васильевича Суворова я подбирался достаточно давно. Даже вставил в последние издания своего бестселлера «Наука побеждать. Менеджмент по-Суворовски» отдельную главу на эту тему. Всем нам, конечно, хотелось бы, однажды запустив поток своей деятельности, всю оставшуюся жизнь пожинать плоды успеха. Жизнь, однако, постоянно прерывает наши потоки, заставляя начинать все сначала. И то, что запускается, вовсе не гарантирует успех. Это удивительно, но потоки, которые запускал А.В. Суворов, никогда не останавливались до полного завершения дела. Все его сражения (как и гражданские проекты) — это непрерывные потоки деятельности, ведущие к достижению цели кратчайшим путем, с максимальными результатами и минимальными потерями. Не эти ли самые задачи мы ставим себе в бережливом производстве, Agile, индивидуальном и командном коучинге? И опять тот же самый вопрос: а всегда ли у нас получается? Ответ очевиден. Также очевидна необходимость заняться Суворовым, потому что у него это получалось всегда, а еще потому что он русский: его потоки — наши по своей природе и сути. При работе по суворовской системе в нашей стране не возникает культурных диссонансов, которые сами по себе способны остановить любой запускаемый поток, потому что поток стопроцент-

но успешной деятельности возможен только тогда, когда и цели, и способы действий идентифицируются и принимаются как свои родные, а не японские или американские, например. В данной книге я выделил 9 основных пунктов, которые обеспечивают запуск и поддержание победного потока, начиная с подготовки и заканчивая завершением дела и перспективой дальнейшего движения. Далее следует еще 7 глав, раскрывающих на примере суворовского потока важнейшие аспекты эффективного потока как такового. Книга ориентирована на управление командами и организациями, однако может также служить и методическим пособием для индивидуального коучинга и самокоучинга. Для этой цели в конце каждой главы я разместил специальные задания, в опоре на них вполне возможно запустить поток, ведущий к достижению цели самостоятельно. Требуются лишь усидчивость, терпение и верность своему выбору.

Для начала общая перспектива описания суворовского победного потока:

1. Воспитание и обучение коллектива. Усвоение «Науки побеждать».
2. Выбор победы. Ясная цель.
3. Субъектный анализ ситуации (глазомер) и сценарирование.
4. Постановка задач. «Все знают все».
5. Искусство быстроты.
6. Искусство натиска.
7. Искусство достижения полной победы.
8. Обратная связь.
9. Перспектива.

1. Воспитание и обучение коллектива. Усвоение «Науки побеждать»

*За одного ученого двух неученых дают.
Неверное войско учить,
что перегорелое железо точить.*

А.В. Суворов

Суть суворовской победной стратегии можно описать буквально в нескольких строчках:

**Иметь всегда боеготовую армию,
немедленно атакующую и разбивающую
самого опасного противника**

Совершенно очевидно, что боеготовой армия сама по себе не делается. Это всегда плод огромных усилий со стороны полководца по обучению и воспитанию личного состава. Суворов очень плодотворно трудился в обоих направлениях — и результаты не заставили себя ждать. Вскоре Суворов получил самую профессиональную и мотивированную армию в мире. Когда в 1783 г., после присоединения Крыма, Екатерине говорили, что против нее может пойти войной вся Европа, она спокойно отвечала: «У меня самая сильная армия в мире. Чего мне бояться?» И это было воистину правдой. А еще импера-

трица знала, что у нее есть Суворов. Когда ей говорили, что она посылает в Польшу (восстание 1794 г.) слишком мало войска, она отвечала, что посылает туда две армии: просто армию и Суворова. И опять не ошиблась: Суворов усмирил Польшу за полтора месяца.

Все это тем более удивительно, что человеческий материал у Суворова был вовсе не самый лучший. Система рекрутинга в России тогда была чрезвычайно проста: от 20-ти дворов нужно было отдать одного рекрута. Кого будут отдавать — решал мирской сход. Понятно, что отдавали далеко не самых лучших. И вот из этого, мягко говоря, не лучшего человеческого материала Суворов делал своих непобедимых чудо-богатырей — самую профессиональную и мотивированную армию Европы. Как ему удалось это сделать?

1.1. Обучение

Ядром воспитательной системы А.В. Суворова была его знаменитая «Наука побеждать» (См. Приложение 1). «Наука побеждать» представляла собой устное поучение солдатам, которое зачитывалось им перед строем каждый день. И все суворовцы, прослужившие с Александром Васильевичем достаточно долгий срок, знали его наизусть. «Наука побеждать» состоит из 2-х частей: 1) «Вахт парад или учение разводное» и 2) «Словесное поучение солдатам о знании для них необходимом». «Вахт парад» представлял собой сценарий победного полевого

сражения. По этому же сценарию проводились учения. Сценарий составлен в «суворовском» стиле: просто и в то же время подробно. В нем отражены все важнейшие детали успешного полевого сражения: за сколько шагов до линии ружейного и картечного огня переходить на бег, когда и какие команды отдают начальники, как играть барабанщикам. Сценарий передает настрой, дух и темп победной атаки.

2-я часть суворовской «Науки побеждать» — «Словесное поучение солдатам о знании для них необходимом» — для нас не менее, а еще более интересна. В ней в афористической форме пословиц и поговорок даются мини-сценарии эффективного поведения солдата в бою и в мирной жизни, одновременно она играет роль морального кодекса русского воина. Суворовские афоризмы сведены в этой части в отдельные тематические блоки, такие как «Атака», «Квартирование», «Штурм», «Баталия на окопы», «Воинское искусство. И в каждой теме Суворов дает не просто инструкцию, он дает реальный сценарий, задает темп и настрой. Вот, к примеру, как он описывает штурм:

«Ломи через засеки, бросай плетни через волчьи ямы! Быстро беги! Прыгай через палисады, бросай фашины, спускайся в ров, ставь лестницы! Стрелки, очищай колонны, стреляй по головам! Колонны, лети через стены на вал, скальвай! На валу вытягивай линию! Караул к пороховым погребам! Отворяй ворота коннице! Неприятель бежит в

город – его пушки обороти по нем, стреляй сильно в улицы, бомбардируй живо! Недосуг за этим ходить. Приказ – спускайся в город, режь неприятеля на улицах! Конница, руби! В дома не ходи, бей на площадях! Штурмуй, где неприятель засел! Занимай площадь, ставь гауптвахт. Расставляй вмиг пикеты к воротам, погребам, магазинам! Неприятель сдался – пощада!»

В определенном смысле суворовскую «Науку побеждать» можно уподобить ретрам спартанского законодателя Ликурга¹. Ликург в свое время даже запретил свои ретры (своды законов) записывать. Их заучивали наизусть и передавали из поколения в поколение. Так формировалась знаменитая особая спартанская культура, формировался несокрушимый спартанский дух. Совершенно аналогичные процессы происходили и в суворовской армии. Основными носителями суворовской «Науки побеждать» в суворовской армии были старики, именно они транслировали ее молодым. К старикам у Суворова было особое отношение.

Особая роль стариков-наставников. Известна фраза маршала Жукова: «Армией командую я и сержан-

¹ Ликург — брат спартанского царя, который в VII–VIII в. до н. э. утвердил законы, по которым Спарта жила без малого 5 веков и была самым сильным и гармоничным государством в Греции. Подробнее об этом можно узнать в моей книге «Спарта. Воплощение мечты».

ты». Данная фраза подчеркивает важность в армейской жизни младших командиров. Я сам имею опыт военной службы в советских вооруженных силах с 1987 по 1992 гг. Это было время полного «вырождения» сержантского звена, дошедшего до своего апогея в 1-ю чеченскую войну с ее бесславными результатами. Роль младших командиров в войсках Суворов понимал, как никто другой, и всячески способствовал развитию и укреплению этого института, одной из главных задач которого было постоянное обучение солдат.

Суворову удалось воплотить на практике мечту любого толкового руководителя о совмещении формальных и неформальных лидеров. Лидерами среди рядовых у него были старослужащие, как правило капральского звания, отличившиеся в боях, а именно: кавалеры георгиевских крестов. Он их так и называл: «Господа кавалеры». Со своими кавалерами Суворов регулярно встречался, ставил им конкретные задачи по работе с молодыми и всячески поддерживал их авторитет в войсках. Например, ротный капрал у Суворова имел своего ординарца, как и офицер-командир роты. Многие суворовские капралы получали впоследствии офицерские звания, а некоторые дослужились даже до полковников.

Необходимо отметить, что Суворов сам прослужил на капральских должностях более 5 лет, поэтому задачи и смысл действий капрала знал не понаслышке. Ведь офицерам, малознакомым с работой капрала, трудно организовать ее должным образом. Не так давно я общался с одним завучем элитной гимназии, который се-

товал на то, что у его преподавателей математики из университета нет практики работы с учениками в 5—6-х классов. В результате эффективность их обучения оставляет желать лучшего, несмотря на великолепные знания предмета. Четко осознавая, что обучение солдат производится в основном младшими командирами, Суворов вводит на уровне роты внештатных экзирцмейстеров² (говоря простым языком, инструкторов по обучению) из числа наиболее способных к преподаванию капралов, которые вместе с офицерами отвечали за обученность личного состава на уровне роты. Ротный экзирцмейстер был первым кандидатом на роль вахмистра (ротного старшины).

Суворов личным примером показывал им, как правильно обучать молодых. Об этом упоминал еще лорд Байрон в поэме «Дон Жуан»:

Да, это факт: фельдмаршал самолично
Благоволил полки тренировать
И тратил много времени обычно,
Дабы капрала должность исполнять.
Едва ли эта прихоть неприлична:
Любил он сам солдату показать,
Как по канатной лестнице взбираться,
А то и через ров переправляться.

Еще порой фашины ставил в ряд,
Украшив их чалмами, ятаганам,

² Экзирцмейстер — человек, занимающийся обучением, от экзерциция — «упражнение».

И нападать на них учил солдат,
 Как будто бы сражаясь с мусульманами,
 И каждый раз бывал успеху рад.
 Его проделки полагая странными,
 Над ним шутили в штабе иногда,
 А он в ответ брал с ходу города.

Не все старики, однако, могли быть капралами, а по суворовской логике воспитывать молодых должны были все. И Суворов «набирается наглости» ввести фактически новое воинское звание — старик. Если посмотреть на рисунок, изображающий суворовскую служебную иерархию, то обнаружим, что сразу после богатыря (само по себе интересно, как Суворов называет простого солдата) следует второе воинское звание в суворовской иерархии — это старик.

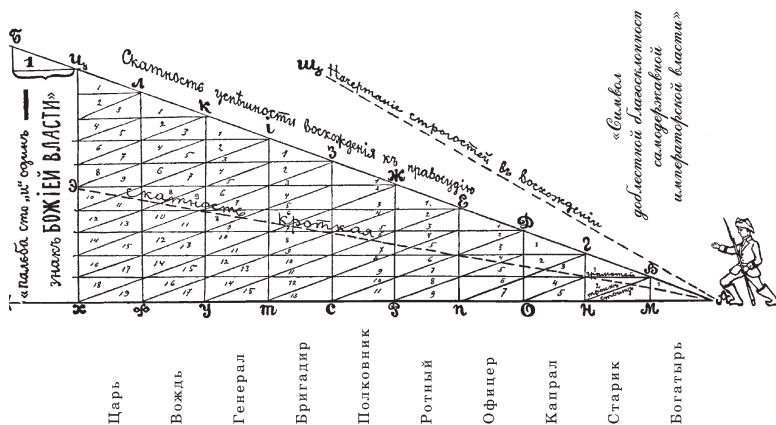


Рис. 1

Вникнем в суворовскую логику. Маленький треугольник означает единицу ответственности и властных полномочий. Если у «богатыря» он всего 1, то у «старика» целых 3. Это означает, что «старик» в суворовской системе имеет в 3 раза больше прав и обязанностей. Понятно, что в такой системе никакой речи о дедовщине быть не может. Все неформальные лидеры становятся формальными. Суворов это обосновывает следующим образом: «Грамотей троих стоит». За каждым стариком закреплялось несколько новобранцев, которых старик должен был как можно быстрее обучить суворовской «Науке побеждать». Отличился новобранец — хвалят и старика, провинился — ругают его старика.

Принципы суворовского обучения. Рассмотрев стержневые основания суворовского подхода к обучению, мы теперь можем свести их в ряд системообразующих принципов:

1. Точное моделирование боевой ситуации.
2. Обучение действием.
3. Тренировать просто до автоматизма.
4. От простого к сложному. От частей к целому.
5. Принцип наглядности.
6. Все знают все. Всем все ясно и понятно.
7. Личный пример.
8. Работа со стариками.
9. Создать культуру обучения.

Точное моделирование боевой ситуации. Суворов подходил к обучению гениально просто. Своим ясным и цепким взглядом он быстро выделял критические для успеха участки боя, например: переход в атаку, рукопашный бой, умение быстро и слаженно преодолевать препятствия при штурме крепости. После этого шло выделение, говоря современным языком, ключевых компетенций для того, чтобы все эти важные участки были эффективно пройдены. И не просто эффективно, а на 100 % успешно. Яркий пример такого подхода — это подготовка к штурму Измаила. Проблема была в том, что высота вала и ширина рва были такими, что солдаты просто боялись к ним приближаться. Суворов вырывает такой же ров и насыпает такой же вал, да еще наверху расставляет чучела, одетые в турецкую одежду. Вот что свидетельствуют о процессе подготовки к штурму военные источники:

«Суворов лично прибыл 2-го декабря 1790 г., 5-го войска вернулись обратно, 6-го подошел отряд из Галаца, и, таким образом, войска имели на подготовку 6–7 суток и лично Суворов – 9.

Подготовка штурма обнимала вообще:

А) Сосредоточение, и в этом отношении Суворов исполнил все, что было ему в силах, заботливо притянув сюда возможные силы из-под Галаца.

Б) Приближение войск к крепости, что исполнено Суворовым на 2 версты ближе

прежнего расположения, поставив войска полукружием.

В) Показ штурма начальникам, заключающий в себе ряд разведок-подступов к крепости в различных направлениях, исполненных Суворовым со всеми старшими и младшими колонными начальниками, штаб-офицерами и офицерами штаба, на расстоянии ружейного выстрела; на этих разведках всем частным начальникам указаны: цель и направление той или другой штурмовой колонны, средства и способы достижения цели, связи и взаимной поддержки и преодоления местных и других препятствий, короче, это и был полный показ штурма начальникам.

Г) Показ штурма войскам (следуя своему правилу – полного понимания маневра последним солдатом), простой, ясный, точный, всем понятный, наглядный показ штурма вала, подобного измаильскому, и на особо для того насыпанных валах точной измаильской профили, что заключало:

- а) показ молодым солдатам и не прошедшим его школы – как колоть, наглядный, осязательный, конкретный, на соломенных чучелах, одетых в турецкие костюмы; показ и упражнение в одиночку и малыми колоннами;

б) показ эскалады измаильского вала во всей подробности, в соответствующей постепенности и в условиях сноровки и быстроты ее производства; здесь детально показано, где в колоннах быть рабочим, где стрелкам, как им подходить к валу, как занимать, как забрасывать вал фашинами, как их класть, как переходить, как ставить и связывать лестницы, как взбираться по ним и по валу, пособлять друг другу, как ломать палисады и т. д.; здесь Суворов, говорит поэт Байрон, «учил молодых солдат, как, подобно саламандрам, выходить целыми из огня и опасностей».

Д) Отдача подробного «приказа-наставления» для штурма, изложенного ясно, просто и одновременно замечательно обстоятельно, согласно которому войскам указано вести атаку со всех сторон, тремя главными отрядами или девятью колоннами, с разделением каждой колонны на две части – на передовую, или боевую, и резервную; в каждой колонне – место и порядок охотников, егерей, рабочих и штурмовых батальонов, снабжение войск средствами эскалады, где и как нести, точно переименованы эти средства для каждой колонны и