

# Визит генерала

об искусстве управления и отваге



Паула Лиукконен

Об управлении сейчас пишут много. Об отваге - меньше. Но я думаю, что важно именно сочетание того и другого. Отвага – это бесстрашие, способность рискнуть, не взирая на опасность. Смелость, мужество, храбрость, отвага, бесстрашие, доблесть, бодрость духа.

## О содержании

### Часть 1

#### Введение

Что-то происходит...

Об управлении в прошлом и настоящем

Александр Суворов – наставник и пример для подражания

Искусство побеждать

### Часть 2

Беседа с генерал-майором Яковом Петровичем Кульневым  
От приграничных конфликтов местного значения до великой  
войны

Отступление на север

Битва при Пулькила

Три дня в Куортане

Веселая жизнь в Куопио и Гамла Карлебю

Битва при Оравайсе

Переход по льду с Аландских островов в Грисслехамн

Дункер и последняя битва при Хэрнефорсе

Письмо Мари Шарлотте

Отважные женщины на поле боя и на домашнем фронте

Найденыйш Иван и все-все-все

Красавица Петронелла и женщины, которые ждут, пока их  
мужья вернутся с войны

### Часть 3

Ценности – что это и зачем

Управление в сочетании со смелостью и отвагой – о развитии  
в Швеции, Финляндии и России

Рисковать, не взирая на опасность

Мысль

Источники

## Что-то происходит...

В наших организациях и с их руководством что-то происходит – что именно, мы пока не знаем. В смутные времена разумно смотреть вперед и развивать все новое и лучшее. Но перед этим небесполезно будет обратить наш взгляд в прошлое и задаться вопросом, что из наших новшеств действительно новое, а что – хорошо забытое старое. Чему мы так и не научились, хотя подобные вопросы тревожили нас и много раньше? Как история может объяснить и помочь понять, каким образом управление связано со смелостью и отвагой?

Моя книга посвящена финской войне в моих родных местах, в ней рассказывается о майоре Юакиме Дункере, генералах Барклае-де-Толли, Якове Петровиче Кульневе, Михаиле Каменском, а также о смелости и отваге финских, русских и шведских солдат и офицеров. Наставником русских генералов был фельдмаршал Александр Суворов и его Суздальский полк, в своей книге для военачальников «Искусство побеждать» (*The Art of Victory*) Суворов показывает, какие вопросы являлись важными для умелого управления войсками на войне. Возможно, у этих дел давно минувших лет и нашего нынешнего положения есть что-то общее. Солдаты и офицеры, принимавшие участие в финской войне, родились в XVIII веке, эпохе во многих отношениях новой, обладавшей большим потенциалом развития. Это было время революций и менее значительных провокаций, которые привели к огромным изменениям в жизни людей. Война между Швецией и Россией тому пример. Кроме того, это была эпоха пробуждения человека, что выразилось в протестах против устаревшего авторитарного мышления и общественного устройства. Поднялись народные массы, революции проложили дорогу к обновлению и развитию. Руководство и авторитеты подверглись переоценке, и в жизни людей появилось нечто новое, более гуманное и человеческое. Сегодня перед нами стоят те же задачи. Многому из того, что принимается как должное, в способе организации и управления рабочим процессом, пришла пора измениться.

Как выглядит управление в современных организациях? Что именно стоит поставить под сомнение в заведенном рабочем порядке и формах организации? Какие требуются катализаторы для приведения этих изменений в жизнь? Мы стоим на пороге больших перемен, точно так же как и люди, жившие в XVIII веке. Многие говорят о том, что после финансового кризиса и политических скандалов грядет новый, лучший век. Каков будет новый миропорядок, нам пока неизвестно. Ранее, при полной смене парадигмы в области управления и развития новых организационных форм, речь шла о смене старой системы ценностей на полностью противоположную. Полистав используемые в последние десятилетия в университетах учебники по управлению, я, к своему удивлению, обнаружила там множество моделей с квадратами, треугольниками, кругами, стрелками вверх-вниз и попытки проиллюстрировать сложные организационные связи. В книгах по управлению, написанных в XVIII веке, нет никаких стрелочек и таблиц, есть лишь тексты, в которых писатель рассуждает о хороших примерах из практики и опыта, а также предупреждает о том, чего следует избегать. В старинных учебниках по управлению писатель ведет разговор с читателем. В современных же пособиях, напротив, сила убеждения состоит в сложных диаграммах, моделях и сжатых ключевых числах. Тот, кому непонятна сила

стрелок, не может понять смысла науки об управлении. А возможно в этих сложных моделях, изобилующих стрелками и таблицами, никакого смысла и нет? Куда подевались гуманистические ценности, когда мерилom нормы стали модели? Неужели контроль убил общение и обсуждение значимости труда и ценности человека? Неужели все притворились, что поняли, хотя на самом деле никто ничего не понял, а просто пошли дальше по пути развала и финансового кризиса?

Если нынешние организации отличает жесткий внешний контроль, то организации будущего, вероятно, будут в большей степени строиться на личной ответственности каждого и желании совершать верные поступки. Коллективное осознание того, что правильно, а что неправильно, наверняка возрастет после множества неверных представлений, которые привели к финансовому кризису. Кризисы и катастрофы четко дают нам понять, что не всегда стоит полагаться на руководителя и его модели, что нужно брать ответственность на себя. В этом есть много сходного с «Искусством побеждать» Суворова, в том, что для понимания цели нашей деятельности и возможности взаимодействовать, необходимо беспрепятственное протекание информационного потока внутри организации. Мы должны улучшить функционирование организаций, научиться брать на себя ответственность, а не перекладывать ее на других. Лучшее понимание цели вынуждает людей подвергнуть пересмотру свои собственные ценности, посмотреть, насколько они соответствуют целям организации и деятельности. Это создает конфликты и ставит под вопрос общепринятые истины. Поэтому требуется смелость и отвага, чтобы говорить о том, во что веришь, а также сила оставить позади то, что уже не функционирует.

В конце концов, это вопрос о том, должно ли право действовать находиться в руках самого человека или в руках кого-то другого. Когда мы отдаем власть другим, когда наши собственные ценности и их отражение в работе перестают для нас быть важными, то мы предоставляем другим и возможность влиять на происходящее. Контроль, а вместе с ним и власть, заполняют образовавшуюся пустоту. Многие эксперты полагают, что в будущем вместо контроля будут предъявляться более высокие требования к прозрачности организации и ее способности к коммуникации, которая станет залогом того, что заинтересованные лица смогут полагаться на то, что они видят и слышат. Затем и к нам, в свою очередь, появятся новые требования: вера в то, что мы говорим и делаем, в предоставляемые нами услуги и товары, а также в наш личный вклад в деятельность организации. Действия и основополагающие ценности предприятия должны стать прозрачными. Смелость и отвага станут отражаться в поступках людей как бесстрашие, готовность рискнуть, несмотря на опасность, а также откровенность и мужество. На пути к новому нам придется пересмотреть свое мировоззрение и свои ценности по многим важным для нас вопросам. Одним из важнейших подобных вопросов для нас станет способность различать где добро, а где – зло, и понимать, что ими движет.

/.../

## МЫСЛЬ

Знаковый 2009 год заставил меня задуматься. Возможно, нам стоит начать с того, что поучиться у наших ближайших соседей. Глубоко погрузиться в нашу собственную и их историю, в разные методы управления. Мы столетиями жили бок о бок – разве не пришла пора нам взглянуть друг на друга с любопытством, и без предубеждений и предрассудков попробовать создать управление, основанное на ценностях, которые не потеряют своей значимости и в будущем. Нобелевский лауреат этого года Элинор Остром указала нам дорогу. Ее исследовательская работа основывается на тесном сотрудничестве с историками, антропологами и археологами, практическая часть выполняется аспирантами, которые исследуют реальность эмпирическим путем. Успешное исследование Остром показывает дорогу, которая может привести нас обратно в реальность. «Руководитель должен выявлять общие проблемы и разъяснять их в педагогической манере – желательно в форме диалога – а также бескорыстно способствовать процессам, ведущим к улучшению ситуации. Именно с реальности нам следует начать, именно ее нам нужно научиться слушать. Необходимо стать чуткими словно дирижер, осознающими свои ценности как молодой руководитель, и открытыми к пониманию культурных влияний. В диалоге, в общении между людьми заложена вся суть, вся сила развития. Туда ведет множество дорог.

Я поняла, что не существует единственно верного способа развивать управление, единственно верной модели или пути. Поэтому я воздержусь от длинного перечня добрых советов и указаний, что надо делать. Поступайте подобно генералам – будьте людьми, и заботьтесь о том, чтобы оставаться ими в своих поступках и в своей жизни. Будьте смелы и отважны, когда это необходимо!