

ЛЕОНИД КЛЕЙН



# Бесполезная КЛАССИКА

*Почему*  
**ХУДОЖЕСТВЕННАЯ  
ЛИТЕРАТУРА**  
*лучше*  
**УЧЕБНИКОВ  
ПО УПРАВЛЕНИЮ**



альпина  
ПАБЛИШЕР



Леонид Клейн

**Бесполезная классика. Почему  
художественная литература  
лучше учебников по управлению**

«Альпина Диджитал»

2021

УДК 80  
ББК 83.3

**Клейн Л.**

Бесполезная классика. Почему художественная литература лучше учебников по управлению / Л. Клейн — «Альпина Диджитал», 2021

ISBN 978-5-96-146944-8

На книжной полке предпринимателя или управленца должно найтись место для художественной литературы, а классический кинематограф может оказаться полезнее лекций Илона Маска и Стива Джобса – в этом уверен Леонид Клейн. На ярких примерах и цитатах Клейн доказывает, что культура – инструмент универсальный, а литература, кино, театр способны стать ресурсом профессионального развития. И вот уже «бесполезная» классика рассказывает о стратегии и тактике, учит управлять командой, разговаривать и убеждать.

УДК 80  
ББК 83.3

ISBN 978-5-96-146944-8

© Клейн Л., 2021  
© Альпина Диджитал, 2021

# Содержание

Вступление	7
Раздел I	9
Глава 1	10
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# Леонид Клейн

## Бесполезная классика: Почему художественная литература лучше учебников по управлению

Главный редактор С. Турко

Руководитель проекта А. Василенко

Корректоры А. Кондратова, Е. Аксенова

Компьютерная верстка А. Абрамов

Арт-директор Ю. Буга

Дизайн обложки Д. Изотов

В оформлении обложки использована гравюра «Н.И. Гнедич, В.А. Жуковский, А.С. Пушкин, И.А. Крылов. С картины академика Чернецова, писанной с натуры в 1835 году» из журнала «Русский художественный листок», 1861 г.

© Леонид Клейн, 2021

© ООО «Альпина Паблишер», 2021

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*



Леонид Клейн

# БЕСПОЛЕЗНАЯ КЛАССИКА

Почему художественная литература  
лучше учебников по управлению



альпина  
ПАБЛИШЕР

Москва

2021

## Вступление

Дорогой читатель!

Долгие годы – более 20 лет – я работал учителем в школе, пытаясь сделать так, чтобы дети полюбили литературу. Думаю, что у меня неплохо получалось. Так сложилось, что в 2005 году меня пригласили на радиостанцию «Серебряный дождь» делать программу о литературе. Она выходила и выходит в эфир в утренний прайм-тайм, когда люди через пробки добираются до работы. В самом начале это виделось очевидной авантюрой: чтобы отдавать под рассказы о книгах самое дорогое эфирное время, нужно определенное мужество. Но «Серебряный дождь» – особенная радиостанция, которая позволяет себе многое. Как оказалось – не зря. Рубрика «Библиотека имени Клейна» пользуется популярностью и собирает немало откликов. В какой-то момент я отметил, что среди них очень часто попадают сообщения примерно такого содержания: «Леонид, что вы делаете? У меня совещание через 5 минут. У меня 10, 20, 300 подчиненных, но я не могу выйти из машины, потому что дослушиваю вашу программу».

Звучит как хвастовство, но дело не в этом. Именно тогда я понял, что могу быть интересен взрослым думающим состоявшимся людям, поскольку у них есть огромный запрос на гуманитарные знания. Весь мой 15-летний опыт лектора и радиоведущего, за плечами которого более 2000 эфиров, говорит о том, что эти знания нужны им совсем не для того, чтобы щегольнуть при случае красивой цитатой или неожиданной трактовкой произведения. Мне видится, что они ищут ответы на вопросы, которые им задают жизнь, работа, опыт. И вдруг оказывается, что эти ответы можно найти в культуре, в художественных произведениях. Выясняется, что литература, кино, театр помогают не только расти личностно и интеллектуально, но и способны стать ресурсом профессионального развития. Становится понятно, что культура – универсальный инструмент, позволяющий решать практически любые, даже самые приземленные и прикладные задачи. Нужны лишь соответствующий настрой и определенные навыки.

Эти мысли подтвердились, когда меня начали приглашать в качестве лектора в корпоративные университеты. Уже восемь лет я на постоянной основе читаю лекции сотрудникам таких крупных и именитых компаний как: Сбер, Газпромбанк, «Открытие», ВЭБ, «Норникель», «Росатом», Объединенная металлургическая компания, РЖД, Hewlett Packard, SAP и многие другие. В течение последних трех лет я в качестве приглашенного профессора сотрудничаю со школой управления «Сколково». Я куратор гуманитарного трека в Высшей школе госуправления и читаю лекции будущим лидерам, которые входят в кадровый резерв при президенте России.

Бывает, выступая на этих площадках, в начале лекций я вижу в глазах слушателей скепсис. И он понятен. Что полезного и нужного для бизнеса можно почерпнуть в художественных произведениях? Тем более что существует огромное множество специальных книг, в которых приводятся подробные примеры самых разных решений и тщательно описываются секреты достижения успеха? Как предпринимателю или управленцу смогут помочь, например, история Павла Чичикова или метания Пьера Безухова? Что ему даст, кроме приятного времяпрепровождения, просмотр фильмов Эльдара Рязанова или прочтение рассказов Василия Шукшина? С этой точки зрения литература, кинематограф и культура в целом представляются бесполезными явлениями.

Однако к концу лекций скепсис аудитории, как правило, исчезает. А я вновь и вновь убеждаюсь, что мои наблюдения верны: литературные примеры могут быть полезны и важны для управленцев, предпринимателей, людей, принимающих ответственные решения. Поэтому я и решил трансформировать свои лекции в совершенно новый для меня формат и написать книгу. И назвал ее «Бесполезная классика».

У нее нет сверхидеи, это не попытка перевернуть мир. Я предлагаю посмотреть на свое дело, работу через призму искусства. Это будет как минимум интересно, а если же Вы, дорогой читатель, сможете почерпнуть еще и что-то полезное, что пригодится в профессии, в бизнесе, на пути к успеху, то не такая, значит, она бесполезная, эта книга.

Выражаю искреннюю благодарность Валентину Кулявцеву, который помог превратить мои мысли в текст. Без него этой книги бы не было.



## **Раздел I**

### **Стратегия и тактика**

*Герои произведений, как правило, решают задачи – глобальные, локальные, личные. Иногда они делают это успешно, иногда – нет. Переживая вместе с ними перипетии сюжета, мы можем увидеть и понять их стратегию или тактику, которые ведут либо к победе, либо к поражению. Возможно, этот опыт поможет принять верное управленческое решение или сделать очередной шаг на пути личностного развития.*

## Глава 1

### «Война и мир»: дао Льва Толстого

*Движение человечества, вытекая из бесчисленного количества людских произволов, совершается непрерывно.*

«Война и мир» – произведение не про финансы, не про экономику и, конечно, не про бизнес, несмотря на то что главные персонажи романа – богатые и очень богатые люди. Но его можно рассматривать как отличный управленческий кейс, одно только чтение которого прививает мощнейший навык стратегического мышления.

Для начала мы можем поразиться замыслу и размаху романа. Это одна из самых известных, крутых, читаемых книг на сегодня. Уже само по себе произведение, то, как оно выстроено, – великолепный пример стратегического мышления, способного увидеть картину мира в целом и при этом не упустить мелкие детали, из которых, в общем-то, и выстраиваются глобальные процессы.

Перед нами невероятно мощная и удавшаяся попытка глобального описания действительности. Но это не схема, не философский труд (хотя и без этого не обошлось), не исторический роман и не учебник жизни, диктующий, каким образом нужно поступать в том или ином случае.

Это огромное здание, которое Толстому удалось выстроить таким образом, что читатель тем не менее чувствует себя в нем соразмерно. Автор «Войны и мира» ведет нас по этажам этого здания, показывая, как устроена жизнь в отдельных квартирах, а потом вдруг будто бы взмывает над ним, чтобы показать его снаружи и поведать его историю и устройство, которое изнутри не разглядеть. И в этот момент возникает некое целостное знание – не только о событиях, описываемых в романе, но и о жизни в целом.

Повторимся – Толстой создал роман, где мы одновременно видим развитие и глобальных событий, и жизней отдельных людей. Логикой своего произведения он демонстрирует, что, если мы хотим создать конструкцию, которая будет служить долго, нельзя забывать ни одну из точек зрения. Как это сделать? Стать Львом Толстым. Это не в нашей власти, но прикоснуться к его гению и почерпнуть как минимум полезных лайфхаков мы можем. Польза чтения еще и в том, что, погружаясь в книгу, мы можем без риска пройти по лабиринтам, в которые никогда бы не решились зайти в жизни.

В качестве первого примера давайте рассмотрим сам роман как образец анализа чего-либо.

#### Источник человеческих заблуждений

Изначально Лев Толстой не планировал писать о войне 1812 года. Он намеревался создать книгу под названием «Декабрист», события в котором происходят в 1850-е годы. В наброске предисловия к «Войне и миру» Толстой писал:

Герой <...> должен был быть декабрист, возвращающийся с семейством в Россию. Невольно от настоящего я перешел к 1825 году... Но и в 1825 году герой мой был уже возмужалым, семейным человеком. Чтобы понять его, мне нужно было перенестись к его молодости, и молодость его совпала с <...> эпохой 1812 года <...> Ежели причина нашего торжества была не случайна, но лежала в сущности характера русского народа и войска, то характер этот должен был выразиться еще ярче в эпоху неудач и поражений...

Так Толстой постепенно пришел к необходимости начать повествование с 1805 года. Работа над «Войной и миром» (если вести точку отсчета от работы над «Декабристом») заняла девять лет, зарождение декабристского движения стало его финалом, а основополагающими событиями стали военные действия войны третьей коалиции и Отечественной войны 1812 года. В итоге все вылилось в четырехтомный роман, где выведено 550 персонажей – вымышленных и исторических – настоящий кошмар школьника.

Зачем так много букв? Зачем такой большой объем? Но мы же не задаем такой вопрос, когда видим, например, многотомное уголовное или гражданское дело. Мы понимаем, что в инструкции сложного механизма так много страниц, потому что иначе в нем не разобраться. Почему же описание глобального исторического процесса должно занимать меньше места?

Толстой наглядно демонстрирует: серьезный анализ крупных событий требует глубокого погружения, в том числе и во временных категориях. Не существует никакого отдельного современного, сегодняшнего момента. События, описанные в «Войне и мире», лишь малый отрезок непрерывного движения, о котором пишет в романе автор:

Для человеческого ума непонятна абсолютная непрерывность движения. Человеку становятся понятны законы какого бы то ни было движения только тогда, когда он рассматривает произвольно взятые единицы этого движения. Но вместе с тем из этого произвольного деления непрерывного движения на прерывные единицы проистекает большая часть человеческих заблуждений.

Один из уроков «Войны и мира» в том, что при анализе чего-либо риск заблуждения тем выше, чем ближе мы находимся к предмету изучения.

При этом очень важно понимать: метод анализа действительности, который предлагает Толстой, не приведет к конкретным выводам – мы не сможем благодаря ему ни научиться определять будущее рынка или стоимость акций, ни вычленять некие системные ошибки, чтобы избежать их в дальнейшем, ни выявить что-либо, что можно конкретизировать или обозначить цифрами.

Чем же тогда анализ такого рода может быть полезен? Тем, что он дает возможность увидеть действительность под новым, возможно, неожиданным для вас углом, осознать, что она не локальна, не ограничена только интересами отдела, департамента, компании и даже отрасли. Рамки гораздо шире – настолько, что и представить сложно. Потому что это весь мир, который гораздо больше и сложнее.

В «Войне и мире» такие вещи, как вкус вина, шорох платьев, случайный разговор, чьи-то эмоции, значат ничуть не меньше, чем война, передвижения войск, размышления о ходе истории. Человек, его чувства и эмоции органично вписаны во вселенский механизм исторических процессов, повлиять на который, в общем-то, невозможно. Его можно только наблюдать, лишь иногда, заметив некоторую закономерность общечеловеческого толка, использовать ее.

Этот роман невозможно пересказать в двух словах. Вернее, можно, но звучать это будет так: течет жизнь. Вот течению жизни, подобно китайским даосам, и предлагает следовать Лев Толстой.

## **Как рассмешить бога**

В романе «Война и мир» много описаний того, как принимаются управленческие решения, от которых зависят вещи намного более важные, нежели, например, рост EBITDA отдельно взятой компании. По сути, эти решения определяют ни больше ни меньше будущее мира.

Казалось бы, в таком деле огромное значение имеет планирование. Но, читая «Войну и мир», мы видим, что оно не определяет буквально ничего.

Дважды Толстой описывает, как перед боем командование войсками составляет диспозицию – письменный приказ, в котором частям и соединениям ставятся боевые задачи. Накануне Аустерлицкого сражения австрийский генерал Вейротер озвучивает приказ на совещании генералов союзных войск, Наполеон предписывает французским частям порядок движения и взаимодействия за день до Бородинской битвы.

И оба раза мы видим, как все идет совсем не так, как было предусмотрено планом.

Казалось, Вейротер в своем длинном и сложном документе не упустил ничего, но еще до начала битвы ситуация вышла из-под контроля, и в конце концов союзные войска потерпели безоговорочное поражение.

...несмотря на то, солдаты шли весело, как и всегда идя в дело, в особенности в наступательное. Но, пройдя около часу все в густом тумане, большая часть войска должна была остановиться, и по рядам пронеслось неприятное сознание совершающегося беспорядка и бестолковщины. Каким образом передается это сознание, весьма трудно определить; но несомненно то, что оно передается необыкновенно верно и быстро разливается, незаметно и неудержимо, как вода по ложине. <...> теперь, с особенным удовольствием и естественностью относя причину беспорядков к бестолковым немцам, все убедились в том, что происходит вредная путаница, которую наделали колбасники.

<...>

– В девятом часу велено на месте быть, а мы и половины не прошли. Вот так распоряжения! – повторялось с разных сторон.

Наполеон перед Бородинской битвой также потратил немало времени на изучение поля битвы и составление планов. Толстой описывает действия французского императора со значительной долей иронии.

Наполеон ездил по полю, глубокомысленно вглядывался в местность, сам с собой одобрительно или недоверчиво качал головой и, не сообщая окружавшим его генералам того глубокомысленного хода, который руководил его решениями, передавал им только окончательные выводы в форме приказаний. Выслушав предложение Даву, называемого герцогом Экмюльским, о том, чтобы обойти левый фланг русских, Наполеон сказал, что этого не нужно делать, не объясняя, почему это было не нужно. На предложение же генерала Компана (который должен был атаковать флеши), провести свою дивизию лесом, Наполеон изъявил свое согласие, несмотря на то, что так называемый герцог Эльхингенский, то есть Ней, позволил себе заметить, что движение по лесу опасно и может расстроить дивизию. Осмотрев местность против Шевардинского редута, Наполеон подумал несколько времени молча и указал на места, на которых должны были быть устроены к завтраму две батареи для действия против русских укреплений, и места, где рядом с ними должна была выстроиться полевая артиллерия. Отдав эти и другие приказания, он вернулся в свою ставку, и под его диктовку была написана диспозиция сражения.

Наполеон жил с уверенностью в том, что он управляет миром и буквально все – от рациона его солдат (*«Роздали ли сухари и рис гвардейцам?»*) до движения судеб наций – зависит от его воли. И диспозицию он диктовал с полной уверенностью, что решает тем самым успешность битвы. У него были все основания думать так – до этого момента он не знал поражений. Но, как оказалось, его воля не определяла ничего. Вот что пишет Толстой:

Диспозиция эта, весьма неясно и спутанно написанная, – ежели позволить себе без религиозного ужаса к гениальности Наполеона относиться к распоряжениям его, – заключала в себе четыре пункта – четыре распоряжения. Ни одно из этих распоряжений не могло быть и не было исполнено.

Так в чем же причина неудачи, постигшей французского императора под Москвой? Может быть, он был слишком небрежен, когда составлял диспозицию? Может быть, он не проконтролировал должным образом исполнение своих директив? Его подвели исполнители, которые не следовали указаниям или же, наоборот, – не сориентировались в ситуации и не смогли принять правильных самостоятельных решений уже во время боя?

Толстой утверждает, что дело вовсе не в диспозиции и не в исполнителях.

Выписанная здесь диспозиция нисколько не была хуже, а даже лучше всех прежних диспозиций, по которым выигрывались сражения. Мнимые распоряжения во время сражения были тоже не хуже прежних, а точно такие же, как и всегда. Но диспозиция и распоряжения эти кажутся только хуже прежних потому, что Бородинское сражение было первое, которого не выиграл Наполеон. Все самые прекрасные и глубокомысленные диспозиции и распоряжения кажутся очень дурными, и каждый ученый-военный с значительным видом критикует их, когда сражение по ним не выиграно, и самые плохие диспозиции и распоряжения кажутся очень хорошими, и серьезные люди в целых томах доказывают достоинства плохих распоряжений, когда по ним выиграно сражение.

Предусмотреть все невозможно, более того, такая попытка в определенные моменты ведет к поражению, говорит Толстой словами Болконского, когда тот в беседе с Пьером Безуховым, обсуждает Барклая де Толли:

Он не думал об измене, он старался все сделать как можно лучше, он все обдумал; но от этого-то он и не годится. Он не годится теперь именно потому, что он все обдумывает очень основательно и аккуратно, как и следует всякому немцу.

Что же тогда, по мнению Толстого, определяет успех, победу? Конечно же, составляющих много, и все они должны сойтись в определенный момент в определенном месте – в этом волшебство победы. И как бы ни был одарен полководец, читай – руководитель, какие бы силы он ни прилагал к тому, чтобы все обстоятельства сошлись как надо, в какой-то момент в дело вступает некая сила, которая и определяет дальнейшее развитие событий. И это – то самое течение жизни, о котором мы говорили выше.

### **Определяющая случайность**

Одна из ярких сцен в «Войне и мире» – описание Шёнграбенского сражения. И вновь Толстой говорит о том, что успех русских войск определили не столько приказание командующего арьергардом Багратиона, сколько случай и настрой солдат батареи капитана Тушина.

Князь Андрей тщательно прислушивался к разговорам князя Багратиона с начальниками и к отдаваемым им приказаниям и, к удивлению, замечал, что приказаний никаких отдаваемо не было, а что князь Багратион только старался делать вид, что все, что делалось по необходимости, случайности и

воле частных начальников, что все это делалось хоть не по его приказанию, но согласно с его намерениями.

Надо сказать, что буквально во всех описаниях баталий Толстой подчеркивает никчемность приказаний, которые отдает командование. Даже Наполеон в конце концов лишь делает вид, что управляет битвой.

Наполеон в Бородинском сражении исполнял свое дело представителя власти так же хорошо, и еще лучше, чем в других сражениях. Он не сделал ничего вредного для хода сражения; он склонялся на мнения более благоразумные; он не путал, не противоречил сам себе, не испугался и не убежал с поля сражения, а с своим большим тактом и опытом войны спокойно и достойно исполнял свою роль кажущегося начальствования.

Так получилось, что исход Шёнграбенского сражения во многом определила случайность. Про батарею капитана Тушина забыли все – артиллеристы были предоставлены сами себе. По собственной инициативе они решили зажечь деревню, сумев тем самым отвлечь значительную часть французского войска. Затем до них долго не могли донести приказ об отступлении, и батарея Тушина продолжала вести огонь по врагу, благодаря чему рассеянные русские части смогли избежать разгрома.

Можно ли было такое предусмотреть планом, диспозицией? Конечно, нет! План может лишь задать вектор в начале движения – войск, кампании, проекта, да и то не всегда, но в дальнейшем ситуация начинает развиваться сама по себе, и даже оперативное ручное управление зачастую теряет смысл, потому что боги смеются, узнавая о наших планах.

### КСТАТИ

В интервью журналу *Forbes* известный предприниматель Евгений Чичваркин также говорит о том, что стремление управлять большими процессами в ручном режиме – не самая лучшая метода. В первую очередь все определяют генеральная идея и использование естественных мотивов подчиненных.

*– Если говорить про тот период, когда вы развивали «Евросеть», это как было?*

*– Это был направленный взрыв. Но я недолго был с флагом впереди. Я через какое-то время понял, что у меня нет такой квалификации, чтобы управлять столь большой компанией. И вся эта история – это своевременное или чуть запоздавшее делегирование полномочий. Как только мы поняли, что нужно делегировать все, что только можно, все пошло веселее. Вообще это такая комсомольская болезнь – микроменеджмент, когда начальник считает, что он такой умный, поскольку он постоял за спиной каждого из людей, которые осуществляют какие-либо процессы в компании, и думает, что он во всем разобрался, так как он гений. И указывает всем, что делать. Вот это самый мрачный мрак, который только может быть.*

*Просто сама генеральная идея была очень сильная. И наша коммиссионная система.*

## Терпение и время

Наполеону, который считает, что решить можно любую задачу и даже не допускает возможности поражения, Толстой противопоставляет Кутузова. В отличие от французского императора он стреляный воробей, ему известна горечь поражений.

Именно поэтому Кутузов прекрасно понимает течение жизни. В отличие от Наполеона он считает, что решить можно далеко не все задачи. Его путь – наблюдение и использование момента. Кутузов принимает мир таким, какой он есть.

Накануне Аустерлицкой битвы русский полководец предвидит поражение.

Возвращаясь домой, князь Андрей не мог удержаться, чтобы не спросить молчаливо сидевшего подле него Кутузова о том, что он думает о завтрашнем сражении? Кутузов строго посмотрел на своего адъютанта и, помолчав, ответил:

– Я думаю, что сражение будет проиграно...

Можно ли вступать в борьбу, предчувствуя поражение? Да, иногда этого не избежать – порой руководитель такого уровня не может не принять на себя удар. Кутузов понимает, что иначе просто невозможно, и принимает ситуацию достойно, чего бы это ему ни стоило. Он не боится быть слабым и проигрывать. Кутузов настолько силен, что способен отказаться от личных амбиций и согласиться с неизбежным ходом событий.

Чем больше он видел отсутствие всего личного в этом старике, в котором оставались как будто одни привычки страстей и вместо ума (группирующего события и делающего выводы) одна способность спокойного созерцания хода событий, тем более он был спокоен за то, что все будет так, как должно быть. «У него не будет ничего своего. Он ничего не придумает, ничего не предпримет, – думал князь Андрей, – но он все выслушает, все запомнит, все поставит на свое место, ничему полезному не помешает и ничего вредного не позволит. Он понимает, что есть что-то сильнее и значительнее его воли, – это неизбежный ход событий, и он умеет видеть их, умеет понимать их значение и, ввиду этого значения, умеет отречься от участия в этих событиях, от своей личной воли, направленной на другое.

Это не значит, что поражения даются Кутузову легко, а сам он безволен, отпуская события на самотек. Вспомним его переживания в момент принятия решения об оставлении Москвы.

Один страшный вопрос занимал его. И на вопрос этот он ни от кого не слышал ответа. Вопрос состоял для него только в том: «Неужели это я допустил до Москвы Наполеона, и когда же я это сделал? Когда это решилось? Неужели вчера, когда я послал к Платову приказ отступить, или третьего дня вечером, когда я задремал и приказал Бенигсену распорядиться? Или еще прежде?.. но когда же решилось это страшное дело? Москва должна быть оставлена. Войска должны отступить, и надо отдать это приказание.

Толстой отвечает своему герою, рисуя при этом полноценную картину того, в каких условиях руководителю приходится принимать решения стратегического уровня.

Главнокомандующий никогда не бывает в тех условиях начала какого-нибудь события, в которых мы всегда рассматриваем событие. Главнокомандующий всегда находится в середине движущегося ряда событий, и так, что никогда, ни в какую минуту, он не бывает в состоянии обдумать все значение совершающегося события. Событие незаметно, мгновение за мгновением, вырезается в свое значение, и в каждый момент этого последовательного, непрерывного вырезывания события главнокомандующий находится в центре сложнейшей игры, интриг, забот, зависимости, власти, проектов, советов, угроз, обманов, находится постоянно

в необходимости отвечать на бесчисленное количество предлагаемых ему, всегда противоречащих один другому вопросов. <...>

Люди, привыкшие не понимать или забывать эти необходимые условия деятельности всякого главнокомандующего, представляют нам, например, положение войск в Филях и при этом предполагают, что главнокомандующий мог 1-го сентября совершенно свободно разрешать вопрос об оставлении или защите Москвы, тогда как при положении русской армии в пяти верстах от Москвы вопроса этого не могло быть. Когда же решился этот вопрос? И под Дриссой, и под Смоленском, и ощутительнее всего 24-го под Шевардиным, и 26-го под Бородиным, и в каждый день, и час, и минуту отступления от Бородина до Филей.

В чем же умение Кутузова выполнять свои обязанности в условиях движущегося ряда событий? В романе он описывает его так:

Взять крепость не трудно, трудно кампанию выиграть. А для этого не нужно штурмовать и атаковать, а нужно терпение и время. <...>

А ведь, голубчик: нет сильнее тех двух воинов, терпение и время; те все сделают, да советчики n'entendent pas de cette oreille, voilà le mal [этим ухом не слышат, – вот что плохо]. Одни хотят, другие не хотят. Что ж делать? – спросил он, видимо ожидая ответа. – Да, что ты велишь делать? – повторил он, и глаза его блеснули глубоким, умным выражением. – Я тебе скажу, что делать, – проговорил он, так как князь Андрей все-таки не отвечал. – Я тебе скажу, что делать и что я делаю. Dans le doute, mon cher, – он помолчал, – abstiens toi [В сомнении, мой милый, воздерживайся], – выговорил он с расстановкой.

Терпение и время все расставят по своим местам. С этим не нужно смиряться, это нужно принять.

### **Нравственное превосходство**

Конечно же, не только случай определяет, на чьей стороне будет удача. Не только терпение и время решают все. Есть еще один фактор, которому Толстой уделяет большое внимание. Его также в наше время холит и лелеет каждая уважающая себя компания.

Не та победа, которая определяется подхваченными кусками материи на палках, называемых знаменами, и тем пространством, на котором стояли или стоят войска, – а победа нравственная, та, которая убеждает противника в нравственном превосходстве своего врага и в своем бессилии, была одержана русскими под Бородиным.

Если говорить современным бизнес-языком, то речь идет о мотивации и вовлеченности. Справедливости ради – Толстой говорит о вещах более глубоких, более важных и значимых, хотя, смеем предположить, что HR-подразделения стремятся к тому, чтобы сотрудники их компаний достигали именно того состояния духа, которое позволяет буквально творить чудеса. Именно об этом говорит князь Болконский, беседуя с Пьером Безуховым накануне Бородинской битвы.

– Успех никогда не зависел и не будет зависеть ни от позиции, ни от вооружения, ни даже от числа; а уж меньше всего от позиции.

– А от чего же?



– От того чувства, которое есть во мне, в нем, – он указал на Тимохина, – в каждом солдате.

Вовлечению и мотивации посвящено немало трудов теоретиков HR. Мы же постараемся вычленить рецепты взращивания того самого чувства, состояния духа, которые нам не явно, но однозначно предлагает Лев Толстой в романе «Война и мир».

### **«Присутствие его сделало чрезвычайно много»**

Помните, как во время Шёнграбенского сражения князь Багратион только старался делать вид, что все происходит согласно с его намерениями? Так что же, командование, руководство – это всего лишь видимость? И руководить может всякий, кто способен важно надуть щеки, имитируя полный контроль? Нет, все не так. Вот что пишет Толстой, продолжая описывать эту сцену:

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.