



**ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ
ОБРАТИ СВОЮ ВОЙНУ В КРЕСТОВЫЙ ПОХОД: СТРАТЕГИЯ МОРАЛИ.
(Седьмая стратегия)**

Как вдохновить людей и поддерживать их боевой дух? Секрет заключается в том, чтобы заставить их меньше думать о себе и больше о коллективе. Вовлеките их в ситуацию крестового похода против ненавистного врага. Заставьте почувствовать, что от их выживания зависит успех армии в целом. В группе, где людей действительно что-то связывает и объединяет, настроения и чувства столь заразительны, что воодушевить войско труда не составит. Вы должны быть впереди всех: пусть солдаты в окопах увидят, что вы готовы жертвовать собой. Это вдохновит их следовать за вами, так что они наперебой будут стараться заслужить ваше одобрение. Награда и наказание должны быть одинаково редкими, но значительными событиями. Помните: воодушевленная армия может творить чудеса, энтузиазм и вдохновение с лихвой восполнят отсутствие любых технических и материальных ресурсов.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ

Все мы, люди, эгоистичны по природе своей. В любой ситуации наши мысли в первую очередь касаются собственных интересов: как это отразится на мне? может ли это быть полезным для меня? В то же время по необходимости мы стараемся скрывать свое себялюбие, приписывая себе альтруистические или бескорыстные мотивы. Наш закоренелый эгоизм, так же как и способность его маскировать, - по-настоящему серьезная проблема для любого лидера. Вам может казаться, что люди выполняют работу увлеченно, с неподдельным энтузиазмом, - именно так они и говорят о ней, это следует из их поступков. Затем, не сразу, вы замечаете признаки того, что кто-то из них - а может быть, и не один - использует свое положение в коллективе исключительно в собственных интересах. В один прекрасный день вы обнаружите, что коллектива-то, собственно, нет, а вы пытаетесь командовать армией эгоистичных и лукавых одиночек.

Именно в такой момент вы и начинаете размышлять о моральном духе - о том, что необходимо найти способ вдохновить свое войско, объединить его и превратить из скопища одиночек в команду, в единое целое. Здесь могут быть разные варианты. Вы можете поощрять своих людей, хвалить или награждать - только для того, чтобы позднее обнаружить, что разбаловали их, лишь подкормив тем самым и без того непомерно раздутый эгоизм. Также вы можете испробовать путь наказаний и ужесточения дисциплины - и добьетесь того, что люди озлобятся и займут оборонительную позицию. Вы можете попытаться зажечь их пламенными речами, увлечь общим делом, но в наши дни люди циничны, они видят вас насквозь.

Проблема заключается не в том, что вы делаете что-то не так, а в том, что вы поздно начали. Вы пришли к мысли о том, что необходимо поднять моральный дух своего войска не до, а после того, как началось разложение. В этом ваша ошибка. Учитесь у великих полководцев и военачальников - великих вдохновителей: чтобы объединить солдат и поднять их моральный и боевой дух, нужно, чтобы они почувствовали себя частью не просто армии, но армии, которая сражается за правое дело. Это осознание может отвлечь их от собственных эгоистичных интересов и удовлетворить свойственную человеку потребность ощущать себя частью чего-то большего, нежели он сам. Чем больше они думают о группе, тем меньше думают о самих себе. Вскоре они начнут связывать собственные успехи с успехами группы; их интересы и более глобальные интересы совпадут. В армии подобного типа каждый понимает, что эгоистичным поведением он уронит себя в глазах остальных. Люди более чутко настраиваются на своего рода коллективное сознание.

Подобный настрой заразителен: люди, оказавшиеся в сплоченной, одухотворенной команде, невольно проникаются общим духом. Тот, кто восстает против него или придерживается эгоистичного поведения, как-то незаметно оказывается в изоляции. Вам необходимо добиваться такого положения дел с той самой минуты, как вы возглавите группу.

Моральный дух должен быть привнесен сверху, то есть от вас. Способность создать правильный настрой в группе, поддерживать дух коллективизма известна у военных как «управление людьми».

Величайшие полководцы в истории - Александр Македонский, Ганнибал, Наполеон - были мастерами этого искусства, которое для военных не просто важно, в

сражении оно может оказаться решающим фактором, от которого зависят жизнь и смерть, победа и поражение.

Наполеон сказал однажды, что на войне «боевой дух против физического состояния оценивается как три против одного». Он имел в виду, что боевой дух его войск имеет решающее значение для исхода битвы: с воодушевленными, настроенными на победу солдатами он мог побить армию, втрое превосходящую по численности его собственную.

Чтобы создать наилучшую атмосферу в коллективе и не допустить появления разрушительных моральных проблем, воспользуйтесь опытом мастеров этого искусства и пройдите описанные ниже восемь шагов. Важно постараться пройти их все или, по крайней мере, как можно больше - среди них нет более или менее важных, каждый шаг имеет огромное значение.

Шаг 1. Сплоти свое войско в борьбе за правое дело, за идею.

Сейчас более чем когда-либо люди испытывают потребность в том, чтобы верить во что-то. Они ощущают пустоту, которую, если ничего с этим не делать, попытаются заполнить духовными наркотиками или пустыми фантазиями. Однако вы можете воспользоваться этой тягой, направив ее в нужное русло и показав им нечто такое, за что стоит бороться. Сплотите людей, объедините их вокруг правого дела - и из горстки одиночек вы создадите армию исполненных энтузиазма воинов.

Таким делом или целью может стать все что угодно, но вы должны доказать, что это начинание актуально, соответствует духу времени, что за ним будущее и потому его важно и нужно отстаивать. Можно, если почувствуете, что это необходимо, придать ему некую одухотворенность. Самое лучшее, если имеется какой-либо противник - объект общей ненависти или просто кто-то, кому надо доказать свою правоту, - в ситуации противостояния группе легче сплотить свои ряды. Если вы пропустите этот шаг, то рискуете остаться с армией корыстных наемников, и тот удел, который, как правило, ожидает подобные армии, будет заслуженным.

Шаг 2. Заботься, чтобы животы были полны.

Люди не могут подолгу пылать вдохновением, если их материальные потребности не удовлетворены. Если они почувствуют, что их используют, эксплуатируют, то естественный эгоизм немедленно поднимет голову и они начнут отрываться от группы. Благородное дело - нечто абстрактное или духовное - необходимо, чтобы объединить людей, но, чтобы удержать их вместе, требуются материальные стимулы. Не нужно баловать людей, переплачивая им, куда важнее создать ощущение надежности, сознание, что вы о них по-отечески заботитесь, думаете об их нуждах. Проявляя внимание к материальным потребностям своих подчиненных, вы к тому же получаете моральное право потребовать от них большей отдачи, когда потребуются.

Шаг 3. Командир должен быть впереди.

Энтузиазм, с которым люди бросаются на защиту правого дела, рано или поздно угасает. Есть кое-что, что может ускорить процесс охлаждения и, более того, вызвать недовольство и ропот, - это ощущение, что вожди сами не делают того, за что ратуют. С самого начала ваши войска должны видеть, что вы впереди всех, чем-то жертвуете, разделяете общие тяготы - воспринимаете общее дело так же серьезно, как и они.

Вместо того чтобы подталкивать их сзади, сделайте так, чтобы они побежали, стараясь угнаться за вами.

Шаг 4. Сконцентрируйте ци.

В культуре Китая существует верование в ци, энергию, которая движет всем живым. Эта энергия одушевляет не только отдельные существа, но и коллективы. Каждой группе присущ определенный уровень ци, как физический, так и психологический. Лидер группы должен ощущать эту энергию и уметь ей манипулировать.

Праздность губительна для ци. Когда солдаты простаивают без дела, их боевой дух падает. Людей начинают глотать сомнения, и эгоистические мотивы без труда берут верх. Если армия занимает оборонительную позицию и слишком долго бездействует, выжидает, пытаясь угадать, как поведет себя неприятель, это тоже пагубно сказывается на ци. Поэтому стремитесь к тому, чтобы ваши солдаты были постоянно заняты делом, трудились, продвигались в направлении поставленной цели. Не заставляйте их томиться в ожидании следующей атаки, движение вперед воодушевит их на новые битвы. Наступательные действия помогают сконцентрировать ци, а сконцентрированная ци полна скрытой силы.

Шаг 5. Играй на чувствах.

Лучший способ воодушевить людей - обращаться не к разуму, а к эмоциям. Люди, однако, от природы подозрительны, и, если вы начнете откровенно взывать к их чувствам - произнесете, например, пламенную речь, - от вас могут отшатнуться, сочтя коварным и неискренним манипулятором.

Обращение к эмоциям требует определенной подготовки: вначале нужно усыпить подозрительность, а для этого необходимо устроить представление, заинтересовать людей, привлечь внимание занимательным сюжетом. Теперь, когда контроль над чувствами у членов группы несколько ослаблен, вы можете постепенно приближаться к интересующей вас теме, легонько направляя их от веселья к гневу или возмущению. У мастеров управления людьми ощущение театра в крови: они знают, когда и как задеть своих солдат за живое.

Шаг 6. Сочетай строгость с добротой.

Главное в управлении людьми - удержать равновесие между жесткостью и добрым отношением, наказанием и поощрением. Слишком частыми поощрениями вы разбалуете солдат, и вскоре они начнут принимать их как должное; слишком большая взыскательность и строгость приведут к упадку морального духа. Вам же необходимо уловить среднюю линию и поддерживать баланс. Сделайте поощрения редкими, и тогда даже простая похвала, не говоря уже о щедрой награде, приобретет особое значение. Гнев и наказания должны быть столь же редкими; жесткость не нужна - оберните ее справедливой требовательностью, установите высокие стандарты, выполнение которых не каждому под силу. Пусть ваши солдаты соперничают, наперебой стараясь добиться вашего одобрения. Заставьте их стремиться к тому, чтобы видеть от вас меньше строгости и больше похвал.

Шаг 7. Создай миф группы.

Армии с высочайшим боевым и моральным духом - это, как правило, армии, уже испытанные в боях. У воинов, сражавшихся бок о бок не в одной кампании, неизбежно появляется что-то вроде мифов, основанных на воспоминаниях о былых славных победах. Стать достойным традиций и репутации такого коллектива почетно; тот, кто не справляется с подобными требованиями и роняет честь мундира, покрывает себя позором. Чтобы создать подобный миф, нужно, чтобы вы возглавляли свою армию в как можно большем числе сражений. Разумно начинать с легких случаев, в которых победа вам гарантирована, - это поможет вселить в воинов уверенность. Сам по себе успех поможет вам сплотить группу. Подумайте о девизах и символах, которые поддержат миф. Ваши солдаты захотят принадлежать к славной когорте.

Шаг 8. Будь безжалостным к нытикам.

Если дать слабину или чуть промедлить, нытики, ворчуны и хронически недовольные могут посеять в группе беспокойство и даже панику. Таких следует мгновенно изолировать, а при первой же возможности избавляться от них. В любой группе найдутся люди, образующие ядро - самые активные, увлеченные и дисциплинированные их всех, - это ваши лучшие солдаты. Выявляйте их, поддерживайте это рвение и ставьте их в пример. Такие люди естественным образом уравнивают недовольных и паникеров.

ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

1. В начале 1630-х у Оливера Кромвеля (1599–1658), английского мелкопоместного дворянина из графства Кембриджшир, было тяжело на душе, его не оставляли мысли о смерти. В поисках выхода из глубокого душевного кризиса он обратился к пуританской религии, после чего жизнь его перевернулась самым удивительным образом.

Существование наполнилось новым смыслом: у Кромвеля появилась уверенность, что ему довелось вступить в общение непосредственно с Богом. Отныне он уверовал в предопределение, в то, что все происходит по воле Господа, что в мире нет случайностей. Насколько нерешительным и робким был он до сих пор, настолько теперь был целеустремлен: он увидел в себе Божьего избранника.

Спустя несколько лет Кромвель вошел в парламент, где выступал от имени простого народа, страдавшего от гнета аристократии. Но он чувствовал, что это не конечная его цель, что Бог ждет от него чего-то большего, чем политика; ему рисовались картины нового крестового похода, возглавить который предназначено было ему. В 1642 году парламент, который вел непримиримую борьбу с Карлом I, проголосовал за то, чтобы урезать расходы королю, если тот не согласится на ограничение монаршей власти. Карл ответил на это требование отказом, после чего началась гражданская война между «кавалерами» (сторонниками короля, которые носили прически с длинными волосами) и «круглоголовыми» (мятежниками, прозванными так за то, что они коротко стригли волосы). Самыми горячими сторонниками парламента были пуритане, то есть такие, как Кромвель, которые видели в войне с королем свой шанс - больше чем шанс, свое призвание.

Хотя военного опыта у Кромвеля совсем не было, он спешно собрал войско - шестьдесят всадников из своего родного Кембриджшира. У него была цель войти с ними в какой-нибудь полк, набраться опыта, сражаясь под началом другого командира, а со временем проявить себя.

Кромвель был абсолютно уверен в успехе, поскольку сторона, на которой он выступал, представлялась ему непобедимой: что ни говори, Бог поддерживал их, а все его люди веровали в Господа и в то, что они призваны построить новую Англию, праведную и благочестивую.

Несмотря на нехватку опыта, Кромвель обладал своего рода военной интуицией: он придумал особый способ ведения военных действий, в основе которого лежало использование легкой, быстрой и подвижной кавалерии, и в первые же месяцы службы показал себя как храбрый и деятельный командир. Кромвелю доверили командовать более крупным отрядом, но довольно скоро он понял, что слишком переоценивает боевой дух тех, кто сражался рядом с ним: сколько раз уже случалось, что он вел кавалерию в атаку, желая пробить брешь в рядах противника, - и все лишь для того, чтобы с отвращением и горечью увидеть, как солдаты, не слушая приказов, занимаются мародерством во вражеском лагере. Порой он пытался придержать часть своего подразделения в резерве, чтобы позднее, в разгар битвы, использовать в качестве подкрепления, но единственная команда, которую они хотели слышать, была команда атаковать, а в тылу отряд превращался в беспорядочную расхлябанную толпу. Воображая себя крестоносцами, люди Кромвеля в битве вели себя как наемники, воюющие ради денег, и искатели приключений. Пользы от них не было никакой.

В 1643 году, став во главе собственного полка, Кромвель решил покончить с прошлым. С этого момента он набирал в полк не всех подряд, а лишь людей определенной направленности: его интересовали те, кому, как и ему самому, была свойственна искренняя вера, кто был способен на религиозные откровения и прозрения. Он выявлял их, испытывал искренность и глубину веры. Порвав старую традицию, он предпочитал аристократам простолюдинов, производя их в офицеры; он писал другу: «Я предпочту простого деревенского мужлана, который знает, за что он сражается, и любит то, что знает, чем того, кто зовется джентльменом, но ничего собой не представляет». Кромвель требовал, чтобы его рекруты пели псалмы и молились вместе. Строго взыскивая за нарушение дисциплины, он учил их видеть часть Божьего замысла во всем, что они делают.

С другой стороны, он по-отечески заботился о своих солдатах, что по тем временам было необычно: следил, чтобы они были хорошо накормлены, одеты, чтобы им вовремя и хорошо платили.

Теперь, когда армия Кромвеля шла в бой, с этой силой приходилось считаться. Всадники ехали плотной группой, громко распевая религиозные псалмы и гимны. Приближаясь к королевским войскам, они вдруг разом переходили на рысь, и все это разительно отличалось от беспорядочного и импульсивного поведения других отрядов. Даже в рукопашной стычке с неприятелем они умудрялись сохранять свойственный им порядок, более того, их отступления были поразительно упорядоченными. Страх смерти был чужд этим людям, ведь они верили, что с ними Бог: они могли двигаться вверх по холму, прямо на неприятельский огонь, маршевым строем, не сбивая шаг. Добившись полного порядка в своей кавалерии, Кромвель управлял ей, добиваясь бесконечной гибкости. Его войска побеждали в одном сражении за другим.

В 1645 году Кромвель стал генерал-лейтенантом от кавалерии в армии новой модели, ядром которой стали его отряды «железнобоких». В сражении при Нейзби 14 июня 1645 года его полк сыграл решающую роль в победе. Спустя еще несколько дней кавалерия Кромвеля окончательно разгромила роялистов при Лэнгпорте, поставив эффектную точку в первом этапе гражданской войны.

ТОЛКОВАНИЕ

То, что Кромвеля нередко причисляют к великим полководцам истории, лишний раз свидетельствует, что ему удалось удивительно хорошо проникнуть в природу военной машины в действии. На втором этапе гражданской войны он был назначен главнокомандующим армии «круглоголовых», а позднее, после казни короля Карла, стал лордом- протектором Англии. Хотя он и опередил свое время с провидческой идеей мобильных отрядов, при этом он не показал себя ни блестящим стратегом, ни тактиком. Секрет успеха заключался единственно в высоком моральном духе и дисциплинированности его кавалерии, а достичь этого ему удалось, правильно подойдя к отбору рекрутов - людей, искренне и глубоко убежденных в правоте дела, которое им предстояло защищать. Такие люди были открыты его влиянию, безоговорочно принимали требования дисциплины. С каждой новой победой их преданность росла, росла и сплоченность армии. Кромвель мог потребовать от них многого, он был в них уверен.

Сделайте из этого вывод: прежде всего нужно серьезно отнестись к подбору кадров. Наверняка многие станут уверять вас в преданности, но наступит день решающей битвы, и вы поймете: им просто нужна была любая работа. Солдаты такого типа - не более чем наемники, с ними вы далеко не продвинетесь. Настоящие, искренние приверженцы - вот кто вам нужен, а любые самые впечатляющие послужные списки значат меньше, чем преданность и готовность на жертвы. Убежденные сторонники изначально открыты вашему влиянию, укреплять моральный дух и дисциплину при их поддержке значительно легче. Эти люди составят ядро коллектива, на которое вы сможете опереться; они помогут остальным понять ваши наказания и в конечном счете выведут всю армию на достойный уровень.

Старайтесь, насколько это возможно в нашем приземленном мире, превратить свое сражение в духовный поход, возвышенное дело, превосходящее обыденность настоящего.

2. В мае 218 года до н. э. великий полководец Ганнибал из Карфагена (современный Тунис) приступил к осуществлению грандиозного замысла: повел армию через Испанию, Галлию и Альпы на Северную Италию. Целью его было разбить римские легионы на их собственной земле и положить долгожданный конец захватнической политике Рима.

Альпы были почти непреодолимым препятствием на их пути – что и говорить, переход целой армии через высокие горы был поистине беспрецедентным. И все же в декабре того же года Ганнибал, несмотря на все трудности, достиг Северной Италии, застав римлян врасплох, а местность совершенно не защищенной, открытой для вторжения.

Ганнибалу конечно же пришлось заплатить немалую цену за этот успех: из 102 тысяч солдат, начавших поход, в живых остались лишь 26 тысяч, да и те были

обессилены и истощены, вымотаны до предела, и не только физически. Хуже всего было то, что времени для восстановления сил тоже не оставалось: римская армия уже была на подступах к реке По, всего в нескольких милях от лагеря карфагенян.

Накануне первого боя с грозными римскими легионами Ганнибалу необходимо было каким-то образом оживить своих солдат. Он решил устроить представление: привел группу пленных и приказал им сражаться друг с другом на смерть, подобно гладиаторам, на глазах у солдат. Победителям он посулил свободу и право сражаться в рядах своей армии. Пленные согласились, и началось многочасовое кровавое зрелище, которое полностью отвлекло воинов Ганнибала от их собственных несчастий и тягостных раздумий.

Когда бои закончились, Ганнибал обратился к своим людям. Сражение, сказал он, так развлекло всех потому, что пленные боролись по-настоящему, не жалея сил. Отчасти дело в том, что даже у слабейших откуда-то берутся силы, если поражение грозит смертью, но есть и иная причина: у пленников появилась надежда влиться в славную армию карфагенян, из жалких и презренных рабов превратиться в свободных воинов, которые сражаются за великое дело, против ненавистных римлян. Вы, продолжал Ганнибал, находитесь в точно таком же положении. Вам предстоит бой с очень сильным врагом. Вы сейчас далеки от дома, вокруг чужая земля и некуда бежать - в каком-то смысле вы пленники, как и они. Выбор прост: свобода или рабство, победа или смерть. Но сражайтесь так же, как бились сегодня эти люди, и вы одержите победу. Бой и речь Ганнибала возымели действие на солдат, и на другой день они сражались яростно, не на жизнь, а на смерть, и победили.

Вслед за этой победой последовали и другие, над значительно превосходящими их по численности римскими легионами.

Прошло почти два года, и противники встретились при Каннах. Перед началом битвы армии расположились в пределах видимости друг друга, так что карфагенянам было видно, насколько силы неприятеля превосходят их собственные. По шеренгам прокатился испуганный ропот, и все затихли. Один из карфагенских офицеров, по имени Гисго, выехал вперед, оглядывая римские полчища. Остановившись перед Ганнибалом, он дрогнувшим голосом обратился к полководцу, обращая его внимание на неравенство сил. «Ты упустил из виду одно обстоятельство, - спокойно ответил Ганнибал. - Среди множества людей на той стороне нет ни единого по имени Гисго». Гисго хохотнул, следом рассмеялись те, кто мог слышать разговор, и шутка прошла по рядам, мигом сняв напряжение. Нет, у римлян не было Гисго. Только у карфагенян был свой Гисго, и только у них был Ганнибал. Вождь, способный шутить в подобный момент, казался, должно быть, совершенно уверенным в победе - а уж если вождем был сам Ганнибал, то подобная уверенность была, пожалуй, вполне обоснованной. Тревогу с лиц воинов как ветром сдуло, всем передалась хладнокровная уверенность полководца. В тот день при Каннах карфагеняне нанесли римлянам сокрушительное поражение.

ТОЛКОВАНИЕ

Ганнибал обладал редкостным умением вдохновлять. Другие в подобных обстоятельствах пустились бы в разглагольствования, произносили бы пылкие речи. Он понимал: полагаться на слова означает проиграть дело. Слова лишь скребут по поверхности, они не затрагивают глубинные чувства, а вождю необходимо проникнуть

в сердца воинов, добиться, чтобы у них вскипела кровь, повлиять на умонастроения. Ганнибал не действовал прямолинейно - сначала он снимал напряжение, ощущение тревоги, отвлекал солдат от проблем и помогал им ощутить единство. Только после этого он обращался к ним, и тогда своей речью ему удавалось безраздельно завладеть чувствами людей.

При Каннах одной удачной остроты было достаточно, чтобы добиться эффекта: вместо того чтобы многословными речами пытаться убедить армию в своей уверенности в победе, Ганнибал эту уверенность показал. Просто смеясь над шуткой про Гисго, люди сплывались, понимая внутренний смысл и подоплеку этих незамысловатых слов. Речи в такой ситуации были излишни. Ганнибал понимал, что легкое изменение в настроении его солдат способно изменить ход событий, превратив неизбежное, казалось бы, поражение в грандиозную победу.

Подобно Ганнибалу, старайтесь и вы тонко и незаметно воздействовать на чувства людей: заставьте их плакать или смеяться над чем-то, что, казалось бы, не связано напрямую со злободневными проблемами и событиями. Эмоции заразительны, они объединяют людей, заставляют почувствовать общность.

Риторика и пламенные призывы только раздражают и оскорбляют нас, мы прекрасно понимаем, что за ними стоит, видим ораторов насквозь.

Вдохновлять - совсем другое, куда более тонкое искусство. Действуя не в лоб, донося до людей свой эмоциональный призыв, вы проникаете им в души, вместо того чтобы растечься по поверхности.

3. В апреле 1796 года двадцатилетний Наполеон Бонапарт был назначен главнокомандующим французской армией, которая в тот момент сражалась с австрийцами в Италии. Многие офицеры восприняли это назначение как забавную шутку, розыгрыш: они видели, что новый главнокомандующий слишком молод, слишком неопытен, мал ростом - да что там, просто недостаточно хорошо ухожен, чтобы играть роль «генерала». Не все ладно было и с рядовыми солдатами: им недоплачивали, плохо кормили, так что у них оставалось все меньше иллюзий относительно той великой цели, за которую они сражаются, - Французской революции. В первые недели кампании Наполеон бился как мог, стараясь заставить их сражаться лучше, однако солдаты упорно противились его стараниям.

Десятого мая Наполеон с голодными и уставшими отрядами подошел к реке Адда в месте, называемом Лоди. До сих пор ему удавалось гнать австрийцев, но мост в Лоди был удобной позицией, и им удалось закрепиться. С обеих сторон моста стояли хорошо укрытые австрийские артиллерийские батареи. Взятие моста было чревато большими потерями, но внезапно французы увидели, как Наполеон скачет вперед. Он подвергал себя огромному риску. Гарцуя перед гренадерами, он прокричал что-то зажигательное, а затем ринулся прямо на австрийцев и ворвался в их расположение с криком «Vive la République!». Невольно увлеченные его порывом, старшие офицеры подняли солдат в атаку. Французы взяли мост, и после этой сравнительно небольшой операции армия неожиданно увидела Наполеона с новой стороны. Отдавая должное его храбрости и мужеству, солдаты теперь с симпатией называли его Маленький капрал. История о том, как Наполеон бросился на неприятеля при Лоди, обошла все полки.

Кампания продолжалась, Наполеон одерживал одну победу за другой. Между ним и его солдатами - а также генералами – установилась тесная связь, нечто большее, чем простая привязанность.

В перерывах между сражениями Наполеон, случалось, прохаживался по бивакам, на равных общаясь с отдыхающими солдатами. Несмотря на свой стремительный взлет, он не забыл, что начинал простым канониром, и находил общий язык с рядовыми, как ни один другой генерал. Он знал каждого по имени, ему ведомы были их истории, он помнил даже, кто в какой битве был ранен. Кое-кого из солдат он, проходя, мог похлопать по плечу или ущипнуть за мочку уха в знак дружеского расположения.

Солдаты видели Наполеона не так уж часто, но, когда такое бывало, его присутствие воспринималось как электрический разряд. И дело было не просто в его личных качествах: он точно выбирал момент, когда показаться перед ними, - в канун большого сражения или если вдруг боевой дух начинал падать. В такие моменты он напоминал им о том, что они, все вместе, творят историю. Если отряду предстояло идти в авангарде, если люди были чем-то встревожены, он, поднимая лошадь на дыбы, восклицал: «Тридцать восьмой! Я верю в вас, я знаю вас! Возьмите для меня эту деревню - будьте впереди!» У его солдат было такое чувство, будто они не просто повинуются приказу, а переживают вместе с Наполеоном величайшую драму, в которой им к тому же отведены не последние роли.

Наполеон редко выказывал гнев, но уж если это случалось, его подчиненные испытывали не просто огорчение или чувство вины. Позднее в ходе той же Итальянской кампании нескольким французским полкам под давлением австрийцев пришлось с позором отступить. Этому отступлению не было никакого оправдания. Наполеон лично прибыл в расположение полков. «Солдаты! Я недоволен вами, - сказал он, а в его серых глазах, казалось, бушевало гневное пламя. - Вы не показали ни храбрости, ни дисциплины, ни стойкости... Вы позволили, чтобы вас вытеснили с такой позиции, где горстка людей могла бы остановить целую армию. Солдаты тридцать девятого и восемьдесят пятого, вы – не французские солдаты. Начальник штаба, приказываю вам вычеркнуть эти полки из списков - они более не входят в итальянскую армию Франции». Солдаты были потрясены. Кто-то рыдал, другие молили дать им еще один шанс. Они раскаялись в своей слабости, и ситуация кардинально переменилась: с этой поры тридцать девятый и восемьдесят пятый полки отличались такой силой и воинской доблестью, которых они не проявляли никогда прежде.

Спустя несколько лет, во время непростой кампании - шла война с австрийцами, - французы с огромным трудом вырвали победу в Баварии. Наутро после сражения Наполеон посетил расположение тринадцатого полка легкой пехоты, сыгравшего ключевую роль в битве, и попросил полковника назвать ему имя самого храброго воина. Подумав с минуту, полковник произнес: «Сир, думаю, что это старший полковой барабанщик». Наполеон пожелал видеть доблестного музыканта, который, трепеща, не замедлил предстать перед командующим. «Мне доложили, что ты отличился в бою, что ты - храбрый солдат в этом полку. Произвожу тебя в рыцари ордена Почетного легиона и жалую тебе титул барона с пенсионом в четыре тысячи франков». Солдаты ахнули. Наполеон славился тем, что мог щедро наградить по заслугам, заставляя любого простолюдина надеяться, что он может и сам стать маршалом, если будет служить верно. Но чтобы барабанщик в мгновение ока превратился в барона? Это было неслыханно! Весть о поразительной награде быстро распространилась среди солдат и

других полков и оказала на них поразительное воздействие, особенно воодушевив новичков, которые еще не втянулись в кочевую армейскую жизнь и страдали от тоски по дому.

Во всех длительных, кровавых кампаниях, и даже во времена его сокрушительных поражений - унижительного бегства из зимней России, ссылки на остров Эльба, битвы при Ватерлоо, - люди Наполеона были беззаветно преданы ему, готовы до конца идти за Маленьким капралом, как не последовали бы они ни за кем другим.

ТОЛКОВАНИЕ

Наполеон был не только величайшим полководцем, он к тому же еще прекрасно разбирался в людях, умел ими управлять: он сумел, получив в свое распоряжение миллионы неуправляемых молодых мужланов, опьяненных воздухом революционной свободы, превратить эту вольницу в сплоченную, победоносную армию - одну из самых сильных в истории. Высокий моральный дух, царивший в его армии, особенно поражает, если вспомнить, через какие суровые испытания пришлось им пройти под командованием Маленького капрала.

Создавая свою армию, Наполеон использовал все приемы, не упустил ни одной возможности. Он сплотил людей вокруг высокой идеи - вначале речь шла об идеалах революции, затем - о славе любимой Франции, которая росла и становилась империей. Он хорошо с ними обращался, но при этом не распускал и не баловал. Он апеллировал не к алчности, не к желанию заработать, но к желанию обрести славу и признание. Он всегда был впереди, вновь и вновь демонстрируя доблесть и мужество. Он не давал людям застаиваться и скучать - не успевала закончиться одна кампания, а впереди уже была новая, а значит, новая возможность покрыть себя воинской славой. Он умел привязать к себе людей, умело, талантливо играя на чувствах. Его солдаты ощущали себя не просто частью армии - они были частью легенды, частью мифа, когда шли в атаку под легендарными штандартами с бронзовыми навершиями в виде императорских орлов.

Из всех своих методов Наполеон ни одним не пользовался столь же успешно, как наказаниями и поощрениями, с помощью которых ему удавалось достичь поразительного эффекта. Он редко высказывал свои претензии лично, но уж если был сердит, если дело доходило до наказания, это имело потрясающее воздействие: провинившийся чувствовал себя отверженным, изгоем. Выброшенный из семьи, теплой и единой, несчастный бился изо всех сил, стремясь вернуть расположение Наполеона и никогда больше не давая повода для гнева или презрения. Награды, поощрения и похвалы тоже были редкостью, а когда раздавались, то только за реальные заслуги, и никогда - по каким-либо хитроумным политическим расчетам. Захваченные в своего рода тиски между двумя желаниями: не разочаровать своего командующего и добиться его расположения, люди поддавались власти Наполеона и шли за ним в огонь и в воду, стараясь достичь его уровня или хотя бы подтянуться к нему.

Поучитесь у мастера: управлять людьми можно, только поддерживая постоянное напряжение, интерес ожидания. Вначале создайте связь между своими солдатами и собой. Они вас уважают, восхищаются вами, даже боятся чуть-чуть. Теперь, дабы укрепить вашу связь, сдайте немного назад, окружите себя некоторым пространством; между вами все еще есть теплота, однако вы дали понять, что появилась дистанция - или хотя бы намек на нее. После того как связь выкована, появляйтесь пореже. Пусть

ваши награды и наказания будут редкими и неожиданными - за просчеты либо успехи, которые могут в тот момент показаться мелкими, но при этом будут иметь символическое значение. Важно понимать: стоит людям догадаться, что вам нравится, а что раздражает, как возникает опасность, что они превратятся в дрессированных пудельков, которые изо всех сил демонстрируют хорошее поведение, чтобы заработать похвалу. Держите их в подвешенном состоянии: добейтесь, чтобы они думали о вас беспрестанно и, желая порадовать вас, никогда не знали бы до конца, что именно нужно для этого сделать. Заманив их в ловушку, вы обретаеете над ними магнетическую власть. Заинтересованность в деле возникнет сама собой.

АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Путь - это когда достигают того, что мысли народа одинаковы с мыслями правителя, когда народ готов вместе с ним умереть, готов вместе с ним жить, когда он не знает ни страха, ни сомнений.

Сунь-Цзы (IV в. до н. э)

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Боевой дух заразителен, но не менее заразителна и его противоположность: страх и недовольство могут распространяться среди людей подобно лесному пожару. Единственный способ справиться с этим - пресечь опасные настроения, прежде чем они обернутся паникой.

В 58 году до н. э., когда в разгар Галльских войн Юлий Цезарь готовился к битве с предводителем германцев Ариовистом, среди римлян прошла молва о невероятной жестокости численно превосходящего противника. Настроение близилось к панике, даже бунту. Цезарь не медлил. Первым делом он приказал выявить и схватить распространителей слухов. Затем он обратился к легионерам лично, напомнив им о доблестных предках, которые сражались с племенами германцев и одерживали славные победы. Он, Цезарь, не хочет идти в бой со слабаками; лишь десятый легион, кажется, не поддался панике - только этот легион он и поведет на врага. Пока Цезарь готовился к походу со смельчаками из десятого легиона, остальные солдаты, пристыженные, молили простить их и взять в бой.

С видимой неохотой Цезарь, однако, уступил просьбам. Вчерашние трусы сражались как львы. В подобных случаях и вы должны действовать так же, как Цезарь, заставив волну паники повернуть назад. Не теряйте времени и разбирайтесь со всей группой в целом. Те, кто распространяет слухи и сеет панику или подстрекает к бунту, как правило, переживают что-то вроде безумия и постепенно утрачивают контакт с реальностью.

Воззовите к их достоинству и чести, заставьте почувствовать жгучий стыд за минуту слабости и безумия. Напомните об их достижениях в прошлом, дайте понять, что вы разочарованы, что люди не оправдали ваших ожиданий. Пристыдив их таким образом публично, вы поможете им очнуться и изменить поведение.

Начало:

- 1) https://www.datocms-assets.com/63284/1732378406-first-strategy_arm.pdf
- 2) https://www.datocms-assets.com/63284/1735414231-last-wars_arm.pdf
- 3) https://www.datocms-assets.com/63284/1740855330-keep-ur-head_arm.pdf
- 4) https://www.datocms-assets.com/63284/1744480072-drive-into-desperate_rus.pdf
- 5) https://www.datocms-assets.com/63284/1747510580-avoid-traps_rus.pdf
- 6) https://www.datocms-assets.com/63284/1751140077-divide-forces_rus.pdf

Источник: <https://www.litres.ru/book/robert-grin/33-strategii-voyny-624835/chi>