

Михаил Тельнов



**Тяжёлый атомный ракетный
крейсер «КИРОВ».**

**Самое важное. Вызовы и наблюдения.
(апрель 1977 г. – сентябрь 1982 г.)**

2016

50Te

Михаил Тельнов



Тяжёлый атомный ракетный крейсер «КИРОВ».

Самое важное. Вызовы и наблюдения (апрель 1977 г. – сентябрь 1982 г.)

Санкт-Петербург
2016

Большое количество проблем, как правило, возникает из-за недостаточного внимания к овладению управленческими навыками. В подавляющем большинстве случаев предполагается, что каждый руководитель уже обладает ими. Такой подход резко снижает эффективность выполнения задач, затрудняет достижение высоких показателей в организации и снижает темпы её развития.

В книге на примере зарождающейся организации крейсера раскрыты основные вызовы и некоторые наблюдения старшего помощника командира. На конкретных примерах показано, как принимались некоторые управленческие решения. Подчёркнуто значение осмысленного формирования собственного стиля управления и его влияние на формирование отношений в организации.

Описанные в книге управленческие инструменты имеют прикладной характер и могут быть использованы в процессе создания (совершенствования) любой организации. Материал книги изложен в десяти относительно самостоятельных главах. Рассмотрены особенности планирования и личной работы в условиях быстро меняющейся обстановки. Отражены вопросы формирования взаимоотношений с экипажем и старшими начальниками.

Электронная книга адресована профессионалам, чья деятельность связана с управлением.

Содержание

Соглашение об использовании информации.....	5
Введение.....	7
Глава 1. Назначение на должность старшего помощника командира крейсера	10
Глава 2. Формирование и подготовка экипажа на Северном флоте.....	13
Глава 3. Изучение корабля и подготовка к заселению.....	19
Глава 4. Заселение. Первые вызовы.....	23
Глава 5. Документооборот и система планирования.....	33
Глава 6. Экипаж и определение стиля работы.....	37
Глава 7. Отношение к начальникам. Размышления и наблюдения.....	53
Глава 8. Размышления об исключительности и системе обходов.....	64
Глава 9. Основной секрет успешной организации.....	68
Глава 10. Поворот на новый курс.....	73
Заключение.....	75

Соглашение об использовании информации

Электронная книга «Тяжёлый атомный ракетный крейсер «КИРОВ». Самое важное. Вызовы и наблюдения. (апрель 1977 г. – сентябрь 1982 г.)», далее по тексту «Тяжёлый атомный ракетный крейсер «КИРОВ». Самое важное. Вызовы и наблюдения» защищена законом об авторском праве и смежных правах на территории России, Республики Беларусь, Республики Казахстан и Украины, стран СНГ и Балтии, Ближнего и Дальнего Зарубежья.

Все авторские и смежные права принадлежат Тельнову Михаилу Михайловичу. Электронная книга «Тяжёлый атомный ракетный крейсер «КИРОВ». Самое важное. Вызовы и наблюдения» предназначена для личного использования и поставляется в виде «как есть». Она подготовлена для того, чтобы предоставить информацию об обсуждаемом в ней предмете, доступную автору на момент ее подготовки.

Электронная книга «Тяжёлый атомный ракетный крейсер «КИРОВ». Самое важное. Вызовы и наблюдения» имеет единственной своей целью предоставить читателю информацию по рассматриваемым в ней вопросам и распространяется совершенно бесплатно с пониманием, что автор, издатель и законный распространитель электронной книги «Тяжёлый атомный ракетный крейсер «КИРОВ». Самое важное. Вызовы и наблюдения» не претендует на предоставление каких-либо юридических, финансовых или профессиональных рекомендаций и советов. Если необходима юридическая или профессиональная помощь по затронутой тематике, следует обращаться к соответствующим официальным службам.

Автор, издатель и законный распространитель электронной книги «Тяжёлый атомный ракетный крейсер «КИРОВ». Самое важное. Вызовы и наблюдения» не несут никакой юридической или финансовой ответственности за действия третьих сторон, возможные ошибки, связанные с использованием книги, непонимание и (или) неправильное применение ее материалов.

В электронной книге «Тяжёлый атомный ракетный крейсер «КИРОВ». Самое важное. Вызовы и наблюдения» выражено мнение автора по данному вопросу.

Мнение издателя и законного распространителя электронной книги «Тяжёлый атомный ракетный крейсер «КИРОВ». Самое важное. Вызовы и наблюдения» может кардинально отличаться от мнения читателя.

Ни издатель, ни автор, ни законный распространитель электронной книги «Тяжёлый атомный ракетный крейсер «КИРОВ». Самое важное. Вызовы и наблюдения» не несут какой-либо ответственности за действия, которые будут выполнены читателем после изучения ее материалов, а также за неверную интерпретацию ее содержания.

Все действия, предпринимаемые читателем на основании информации, изложенной в электронной книге «Тяжёлый атомный ракетный крейсер «КИРОВ». Самое важное. Вызовы и наблюдения», совершаются им на собственный риск и не накладывают никаких обязательств на автора, издателя или законного распространителя настоящего издания.

Введение

Следуя пожеланиям совета ветеранов, решил продолжить написание материалов, но уже об атомном крейсере "Киров". Однако концепция этой электронной книги существенным образом отличается от книги об артиллерийском крейсере "Киров".

На этот раз принял решение рассказать об особенностях административной работы, выполнение которой предусматривает должность старшего помощника командира крейсера.

Каждый самостоятельно открывает для себя уже давно открытые и описанные закономерности управления коллективами и личной работы. Многие есть в книгах по управлению, существуют и консультанты по этим вопросам.

Один из них, гуру современного менеджмента и автор утиной теории управления, Ицхак Адизес сказал: - "... плывущая по воде утка внешне кажется спокойной и невозмутимой, но её лапки под водой работают очень-очень быстро ...".

Раскрыть как лично я "работал лапками", отвечая на возникающие вызовы во время службы на атомном ракетном крейсере, и является основной целью этого материала. Надеюсь, что он покажется для кого-то полезным.

Сам факт возникновения вызовов и сопутствующие им события, вряд ли представляет для читателя большой интерес. Мне кажется, гораздо важнее объяснить технологию. Каким образом решались возникающие проблемы. Почему было сделано так, а не иначе.

Каким образом пришёл к тем или иным выводам и наблюдением. Попытаться, по возможности, раскрыть внутреннюю "кухню" вопроса, которой в последующем, возможно, и смогут воспользоваться читатели при организации своей деятельности.

Подбор ситуаций для описания осуществлялся исключительно для иллюстрации возникающих проблем. Всё писалось по памяти, некоторые моменты напомнили сослуживцы. Постарался отметить значение и роль каждого человека.

Однако деятельность некоторых членов экипажа, скорее всего, могла остаться в тени, что не исключает упоминания их заслуг в последующем издании книги, если потребность в этом возникнет.

Не ставлю своей целью давать оценку конкретным людям. Каждый с кем приходилось иметь дело - достаточно многогранные личности, которые, в зависимости от конкретных ситуаций, могут проявить себя, как с положительной, так и с отрицательной стороны.

С другой стороны, и моя оценка может быть субъективной. Поэтому, для придания ей объективности, рассматриваются только определённые поведенческие модели в конкретных ситуациях с точки зрения их вклада в решение общей задачи, стоящей перед крейсером.

Иными словами способствуют ли конкретное действие решению задач, стоящих перед кораблём, или нет. А вместо конкретного человека иногда используется некий обобщённый интегральный образ, который формируется вполне определённым набором характерных для него приёмов работы или принятия решений в определённой ситуации.

Весь материал разбит на десять глав. Каждая глава не связана с другими и имеет собственную хронологию. Некоторые главы описывают определённый период становления экипажа, другие охватывают весь период службы на крейсере.

В основу деления на главы положена последовательность вызовов, которые приходилось решать в процессе службы на крейсере. Необходимо сказать и о точке зрения, с учётом которой писался материал.

Крейсер окончательно сформировал интерес к теории управления. Работа в ВМА им. Гречко А. А. позволила значительно расширить знания в этой области.

Получение учёной степени кандидата наук и учёного звания доцент стало бы просто невозможным без достаточно прочных знаний в этой области. Однако меня не устраивал и этот уровень, хотелось ознакомиться с особенностями управления организациями, работающими в условиях рынка.

За два года до увольнения в запас, не афишируя начальникам, поступил в гражданский институт и закончил его с получением диплома два о высшем образовании. В процессе учёбы ознакомился с такими управленческими дисциплинами, как менеджмент, маркетинг, логистика и др.

После увольнения в запас пошёл на курсы переподготовки по специальности менеджер предприятия. Был замечен ректором, который и предложил работу в институте. Некоторое время читал лекции, позднее стал заниматься управленческими тренингами.

В должности заведующего отделом бизнес-тренингов организовывал и проводил тренинги со слушателями Президентской программы подготовки управленческих кадров и руководил разработкой проектов инновационной направленности.

Это позволило сформировать свою систему представлений об управленческой деятельности. Она и является той точкой зрения, с которой рассматриваются описываемые события.

Приятного чтения.

Глава 1. Назначение на должность старшего помощника командира крейсера

Назначение на крейсер проходило исключительно тяжело. В то время проходил службу в бригаде десантных кораблей. После окончания офицерских классов был назначен командиром эсминца пр. 30бис. Корабль готовился к списанию и было ясно, что долго на этой должности не задержусь. Бригадой командовал капитан 1 ранга Тулин Кирилл Алексеевич.

По сей день остаётся для меня образцовым командиром соединения. Интеллигентный, умный, с широким кругозором офицер отнёсся к новому командиру эсминца по отечески. Он с интересом вникал в дела, отслеживал подтверждение допуска к самостоятельному управлению кораблём на новом театре, давал дельные советы. Его спокойный, деловой стиль работы очень мне нравился.

Скоро он предложил мне стать командиром большого десантного корабля польской постройки. Не хотелось его расстраивать, но я больше тяготел к ударным кораблям и поэтому затягивал с согласием. Сказалось четырёхлетнее обучение в ЧВВМУ им. П. С. Нахимова.

Примерно в это же время был приглашён на беседу к контр-адмиралу Чулкову Джемс Константиновичу (буквально за месяц до его перевода на ТОФ). После обстоятельной беседы он вызвал начальника отдела кадров и приказал начинать работу для назначения меня командиром "поющего фрегата".

Все шло своим естественным образом, как вдруг последовал вызов в отдел кадров Северного флота. Мне было объявлено, что моя кандидатура рассматривается для назначения старшим помощником командира нового строящегося крейсера.

Мои сомнения в правомерности столь стремительного карьерного роста были сходу отвергнуты. Мои доводы, что я не обладаю героическим послужным списком, да и анкетные данные не столь выдающиеся, не были приняты во

внимание. Как и следовало ожидать, моя кандидатура не была утверждена.

Прошёл месяц и вскоре последовал новый вызов в отдел кадров. Мне объявили, что через час я должен быть в штабе Северного флота, так как меня срочно вызывают на Военный совет для утверждения на должность старшего помощника командира крейсера. Офицер отдела кадров Северного флота лично сопровождал меня, по дороге инструктируя, как нужно правильно отвечать на все вопросы.

Члены Военного совета Северного флота располагались на сцене конференц-зала за длинным столом, покрытым тёмно-зелёной скатертью. Соискатель стоял внизу перед первым рядом кресел, не естественным образом поднимая голову вверх, чтобы лицезреть членов совета.

После нескольких типовых вопросов и не менее типовых ответов командующий Северным флотом адмирал флота Георгий Михайлович Егоров подвёл итог: - "Служил только на артиллерийских кораблях". Потом обратился к членам совета с вопросом: - "Сможет ли он освоить сложную ракетную технику?"

Члены совета, сделав сосредоточенно-умные лица, стали лихорадочно что-то записывать в своих блокнотах. После минуты молчания, командующий флотом, тяжело вздохнув и с тоской в голосе произнёс: - "Вы утверждены Военным советом для назначения на должность старшего помощника командира крейсера".



Рис. 1. 1. Командующий Северным флотом Егоров Г. М.

После ритуального "оправдаю доверие", выскочил из конференц-зала, подумав про себя, что, скорее всего, мой внешний вид не блещет интеллектом. В дверях меня встретил довольный кадровик.

Как оказалось, он всё внимательно слушал через щель, слегка приоткрытой двери конференц-зала. Поздравил и довольный сказал: - "Ты даже не представляешь, сколько из-за тебя у нас было головной боли".

Однако, меня не покидало ощущение некоторого подвоха. Лично знал многих командиров эсминцев, знал, кому предлагалась эта должность. Это были очень достойные и опытные люди, у которых многому можно было учиться.

Это было похоже на ситуацию, когда начинающий спортсмен вдруг выигрывает забег у мастеров спорта. Такое возможно в двух ситуациях: или новичок принял допинг, или мастера подыграли. Но я-то точно знал, что "бежал без допинга".

Почему я так подробно описываю процесс назначения? Всё дело во внешней оценке и самооценке. С оценкой моих способностей всё просто. Командующий Северным флотом, например, высказал явное сомнение в моей способности освоить новую технику. Думаю, что отделу кадров было трудно убедить его, но важно закрыть клетку.

Что касается самооценки, то она производится каждым человеком самостоятельно в ожидании новой задачи. В своих познавательных и организационных способностях я не сомневался. Однако, большую тревогу вызывали возможные осложнения отношений с новыми начальниками. Особенно с командиром корабля.

Служба в новом соединении несла и новые риски. На тот момент у меня уже сложился вполне определённый стиль работы, представление о пользе самостоятельности в работе, сформировался характер. Поэтому вероятность скрытого для всех конфликта с командиром была велика. Это не принесло бы пользы ни для экипажа корабля ни для меня лично.

Глава 2. Формирование и подготовка экипажа на Северном флоте

Приказ о назначении пришёл очень быстро и сразу же был откомандирован в распоряжении командира оперативной эскадры. Командира крейсера нашёл в домике (бывший КПП военного городка). С первой же встречи Александр Сергеевич Ковальчук мне понравился. Капитан 2 ранга с живой реакцией, спокойный и уверенный в себе заряжал всех своей энергией.

Во время первой встречи он сказал, что наблюдал с борта соседнего корабля за организацией повседневной жизни эскадренного миноносца, где мне в тот период довелось служить.

Далее без всяких обиняков заявил, что хотел бы увидеть на новом корабле настоящую крейсерскую организацию и очень рассчитывает на мой опыт службы на артиллерийском крейсере. Я это воспринял как стратегическую задачу, которую в последующем и старался решать максимально наилучшим образом.

После Александр Сергеевич представил меня присутствующему в домике личному составу, и мы вдвоём отправились к командиру эскадры. Командир эскадры Виталий Иванович Зуб задержал нас ненадолго, он только подчеркнул, что освоение крейсера является важной государственной задачей и, по его мнению, командир должен стать Героем Советского Союза.

Как впоследствии оказалось, экипаж на период формирования замыкался лично на командира эскадры. Все делопроизводство велось от его имени и заверялось печатью эскадры (т. к. своей печати ещё не было). Офицерский состав подбирался и назначался отделом кадров Северного флота, остальной личный состав подбирался под руководством управления штаба Северного флота (куратор капитан 2 ранга Подберезкин Владимир Иванович).

Размещение офицерского состава на кораблях, а также назначение и размещение личного состава срочной службы производилось приказами

командира эскадры. Они печатались специально выделенным писарем и подписывались командиром или мной у командира эскадры, после чего регистрировались в строевой части эскадры. Подобная организация позволяла оперативно решать все текущие дела корабля.

Александр Сергеевич Ковальчук плотно занимался подбором личного состава крейсера. Это довольно сложная задача, т. к. необходимо было учитывать время призыва. Несколько раз в этом процессе довелось участвовать и мне. Беседовали с каждым моряком и мичманом. Чувствовалась некая система в работе, основанная на опыте командира.

В процессе отбора Александр Сергеевич Ковальчук пытался определить систему ценностей каждого кандидата в экипаж. Предпочтение отдавалось тем, кто имел определённый трудовой опыт. С офицерским составом проводили занятия по общей подготовки. Это позволило в дальнейшем создать группы по общей подготовке с подготовленными руководителями.

Лично моя работа концентрировалась по трём основным направлениям. **Первое направление** было связано с оформлением личных дел офицеров. Все необходимые записи в анкетах были сделаны. Однако, случайно услышанная печальная история молодого военного пенсионера по поиску в архивах выписок для подтверждения права на льготы для исчисления пенсии, подтолкнула к идее сделать их заранее.

Наш секретчик, Гераськов Михаил Николаевич, с энтузиазмом взялся за это довольно не простое дело. В итоге в первый экземпляр личного дела каждого офицера и мичмана были подшиты копии приказов, заверенные печатью эскадры со специфическими формулировками для исчисления льгот. В дальнейшем Михаил Николаевич подобные выписки делал автоматически. За ведение личных дел можно было быть спокойным.



Рис. 2.1. Старший мичман Гераськов М. Н.

Второе направление личной работы касалось льгот для экипажа крейсера с ядерной энергетической установкой. Корабль был головной и документов, регламентирующих льготы не было. Поэтому пришлось обратиться в отдел кадров Северного флота, где мне любезно предоставили возможность ознакомиться с соответствующими документами и сделать необходимые выписки.

В результате появилась достаточно объёмная информационная справка-доклад для лиц принимающих решения, а также отдельным документом наши предложения на эту тему. Командир эскадры одобрил этот материал и отправил его командующему Северным флотом. Примерно через девять месяцев Верховный Совет СССР принял решение об установлении льгот для экипажей надводных кораблей с ядерной энергетической установкой.

Третье направление – ведение интенсивной переписки с предприятиями промышленности по вопросу подготовки личного состава крейсера. Обучение осуществлялось в соответствии с директивой начальника Генерального штаба, и предполагала выделение значительных финансовых средств.



Рис. 2.2. Стажировка офицеров дивизиона движения на атомном ледоколе «Сибирь». (Второй справа командир дивизиона Ратин И. П.)

В ней предусматривались конкретные сроки командировок. Моя задача заключалась в заблаговременной подготовке и рассылке всех документов, чтобы обеспечить своевременный допуск на предприятия и исключить срыв подготовки личного состава.

Иногда находилось время для занятий спортом и отдыха.



Рис 2. 3. Лыжная подготовка



Рис. 2. 4. Посещение музеев Северного флота

Окончание периода подготовки и формирования экипажа на Северном флоте ознаменовалось строевым смотром, который был проведён накануне отправки в город Ленинград. Для подготовки этого мероприятия весь экипаж был впервые размещён в казармах учебного отряда. Командир эскадры контр-адмирал Зуб Виталий Иванович лично провёл опрос жалоб и заявлений и дал “добро” на перебазирование в город Ленинград.

Глава 3. Изучение корабля и подготовка к заселению

Ленинградский период был самым инновационным в жизни экипажа. Предстояло решать не только организационные, но и познавательные и созидательные задачи. Главное в этот период было изучение устройства корабля, оружия и технических средств.

Вторая по важности задача - это разработка документов, регламентирующих деятельность личного состава (расписаний, инструкций, планов, схем и т. д.). В этот период я сосредоточился на разработке документов по боевой подготовке корабля.

Командир с заместителем по политической части разработали и внедрили уникальную систему мероприятий по предотвращению неуставных взаимоотношений среди личного состава корабля. Первостепенное значение в решении этой задачи играла дежурная служба.



Рис 3. 1. Дежурный по экипажу (справа налево) Рымарь В. И., рядом стоят Тельнов М. М. и Полозский В. В.

Особое внимание Александр Сергеевич Ковальчук уделял командирской подготовке офицерского состава. Главная тема - изучение корабля. Для облегчения этой задачи в Северном бюро была разработана специальная брошюра с эскизами палуб крейсера, которую получил каждый офицер. (Мы называли их "бегунками".)

Дополнительно командиры боевых частей (командиры дивизионов) лично проводили занятия со всем офицерским составом по боевым возможностям оружия и технических средств корабля.

Это был период наивысшего творческого подъёма. Весь экипаж работал, как единый коллективный разум, центральным звеном которого был офицерский состав. Важным этапом была работа по описанию действий каждого члена экипажа в привязке к месту, времени и сигналу.

Значительную помощь в работе оказали офицеры главного штаба ВМФ. Составленные корабельные расписания дали новый импульс по изучению устройства корабля, сделали этот процесс более конкретным и интересным.

Однако, приходилось и импровизировать, так первое построение экипажа по сигналу "Большой сбор" было во дворе военного городка. Ют был занят различными будками строителей. Поэтому боцмана мелом на асфальте вычертили ют в натуральную величину. Испробовав несколько вариантов построения, остановился на одном. Впоследствии данная схема построения и была утверждена командиром.

В этот же период мной было принято решение сдать на допуск к самостоятельному управлению крейсером и сделать это ещё до перехода на Северный флот. Ковальчук Александр Сергеевич одобрил эту идею.

Командир ЛенВМБ определил порядок сдачи зачёта. Все зачёты нужно было сдавать в двух штабах – сначала флагманским специалистам бригады, а после и ЛенВМБ. Практическую часть было поручено принять командиру бригады капитану 1 ранга Кизилу Б.

Основной проблемой в этот период была необходимость найти баланс между

решением текущих задач и личной подготовкой. Забегая вперёд отмечу, что все зачёты сдал и был допущен к самостоятельному управлению крейсером ещё до перехода на Северный флот.

В процессе подготовки к зачёту достаточно близко познакомился с офицерским составом, который фактически выступал в роли моих преподавателей. К своему удовлетворению обнаружил, что подавляющее большинство офицеров были умными, инициативными и творческими людьми. Здоровые консерваторы были в явном меньшинстве. Но все без исключения были патриотами своего корабля с сильной мотивацией по освоению новой техники.

Проводилась активная воспитательная работа по передаче боевых традиций артиллерийского крейсера «Киров». Встречи с ветеранами и совместное проведение торжественных мероприятий стало обычным делом.



Рис. 3. 2. Торжественное собрание совместно с ветеранами артиллерийского крейсера «Киров»

Накануне переселения на корабль прибыл с проверкой начальник оперативного управления главного штаба ВМФ контр-адмирал Ушаков Александр Петрович. (Бывший командир ркр Грозный, в фильме "Нейтральные воды" в должности старпома.) Он обстоятельно и вдумчиво просмотрел все документы, потом долго пытал по знанию руководящих документов и проверял подготовленность к руководству боевой подготовкой.



Рис. 3. 3. Кадр из фильма «Нейтральные воды». (Ушаков А. П. в центре.)

Дал несколько дельных советов и, в заключение, сказал, что главнокомандующий ВМФ приказал обратить особое внимание на готовность старшего помощника к руководству боевой подготовкой корабля. Заселению на корабль предшествовало торжественное мероприятие в ВВМУ им. М. В. Фрунзе.



Рис 3. 4. Переход на торжественное собрание в ВВМУ им. М. В. Фрунзе

Глава 4. Заселение. Первые вызовы

На заводе был аврал. По просьбе директора Балтийского завода Шершнёва Виктора Нилыча главнокомандующим ВМФ было принято решение о привлечении экипажа для работ на корабле. В основном это были работы связанные с уборкой помещений от строительного мусора и подготовки их к для заселения.



Рис. 4. 1.

На Балтийском заводе 24 ноября 1976 года обсуждают дела о ходе строительства атомного крейсера проекта 1144 справа налево: директор завода В.Н. Шершнева, М.В. Егоров, главный конструктор проекта 1144 Б.И. Купенский и другие

После заселения экипаж стал привлекаться для обеспечения сварочных работ. Одновременно могло работать несколько сотен сварщиков. Каждого сварщика обеспечивала 2 человека. Старшим в группе был представитель экипажа, т. к. с момента заселения мы отвечали за противопожарную безопасность. Кроме того, велись и другие работы.

Поток информации внезапно вырос многократно. В каюту постоянно заходили

офицеры, строители, рабочие и работницы с неотложными и срочными, по их мнению, делами, требующими безотлагательного решения. Хотя у меня и были с представителями завода хорошие отношения, но я понимал, что в случае срыва сроков встанет вопрос о назначении виновным экипажа.

Вариант, заблокировать всю информацию иерархическим фильтром, пустив её по команде, сразу же отвергнул. В этом случае терялось оперативность, определение степени важности информации делегировалось подчинённым, что в данных условиях было не целесообразно.

Появилась явная информационная перегрузка. Практически ступор. В таких условиях мне было крайне сложно отделить второстепенные вопросы от важных. Как правило, человек не может постоянно находиться в таком состоянии. Он начинает искать способы упорядочения информационных потоков для уменьшения нагрузки.

Рассматривая свои записи различных вводных, обратил внимание, что очень много общекорабельных вопросов мог бы решить помощник командира капитан 3 ранга Зюбрицкий Александр Сергеевич, специальные вопросы, учитывая их опыт службы, могли бы взять на себя командиры боевых частей и начальники служб. Важно было своевременно перенаправить часть информационного потока на них.

Внимательно посмотрел обязанности помощника командира корабля по корабельному уставу. В соответствии с ними прикинул ориентировочную модель его самостоятельных действий. Мы её неформально обсудили. Он воспринял идею с большим энтузиазмом, так как она предоставляла ему значительную самостоятельность в принятии решений. Совместно с ним провели совещание с командирами боевых частей и начальниками служб.

Так появилось **первое направление** работы по реструктуризации информационных потоков, которое заключалось в организации независимых дополнительных контуров управления. Осталось перенаправить часть информационного потока на них. Эта задача была возложена на дежурного по кораблю, который накануне дежурства инструктировался, кто какие вопросы решает.

Как-то, наблюдая со стороны, как работает Александр Сергеевич Зюбрицкий, я не переставал удивляться. У него прямо выросли крылья. Он умел подобрать такие нужные слова для людей, которые мотивировали их весело и быстро выполнять все его указания. Отметил про себя, что я бы так не смог.



Рис. 4. 2. Помощник командира Зюбрицкий А. С.

Что касается специальных вопросов, то они, в основном, решались командирами боевых частей и начальниками служб самостоятельно (если это не выходило за рамки их подразделений) с последующим докладом в конце рабочего дня.

Подобный подход создавал некоторые риски, но на их добросовестность и ответственный подход вполне можно было положиться. Все командиры боевых частей имели значительный опыт службы на других кораблях.

В крупных боевых частях должности командиров дивизионов также занимали опытные офицеры. В ракетно-артиллерийской боевой части к таким офицерам можно было отнести: Хромцова Владимира Николаевича, Козловского Владимира Владимировича, Сосецкого Ростислава Ивановича, Ролева Сергея

Григорьевича, Колесника Виктора Федоровича.



Рис. 4. 3. Командир дивизиона самообороны Колесник В. Ф.

В электромеханической боевой части: Шипилов Николай Иванович, Ратин Игорь Павлович, Кинебас Анатолий Кириллович, Богомоллов Николай Викторович.

В боевой части управления: Кириченко Николай Гаврилович, Сгибнев Александр Александрович, Питерцев Вадим Васильевич, Иванов Валерий Александрович. Можно был рассчитывать на их вполне адекватную реакцию соответственно изменяющейся обстановке.



Рис. 4. 4. Начальник РТС Сгибнев А. А.

Ничего нового в такой постановке задач не было. Примерно таким же образом ставились мне задачи Александром Сергеевичем Ковальчуком. Он, как правило, выяснял мои взгляды по той или иной проблеме и после этого давал "добро" на исполнение. Рекомендации следовали по мере необходимости в процессе заслушивания.

Так же поступал и командир эскадры Зуб Виталий Иванович. Такой способ постановки задач даёт исполнителю значительную свободу в выборе средств, а также возможность проявить инициативу. Впоследствии обнаружил, что этот подход в управленческой науке называется примерно так: "постановка задачи и контроль на основе ментальной модели исполнителя".



Рис. 4. 5. Командир эскадры Зуб В. И.

Закрывая эту тему целесообразно отметить, что по прибытию на Северный флот стиль работы помощника несколько изменился. Скорее всего, это было обусловлено корпоративными управленческими традициями, существовавшими в то время на объединении.

Носителями этих традиций был командный состав объединения, который в подавляющем большинстве начинал свою службу на миноносцах. Поэтому, вопреки требованиям корабельного устава, произвольно занижался статус помощника командира крейсера до уровня "начальника службы".

Просматривалась явная связь между принятыми на объединении управленческими традициями и непосредственной организацией деятельности на местах. Будучи толковыми и сообразительными офицерами, они перестраивали свою деятельность в соответствии с предлагаемыми обстоятельствами.

Изменить что-либо в этой ситуации мне так и не удалось. Более того, будучи в гостях у старшего помощника одного из крейсеров эскадры, обратил внимание, что и он занимается решением вопросов, две трети из которых относились к сфере деятельности помощника командира крейсера. Независимого контура управления во главе с помощником также не было.

Вторым направлением уменьшения информационного потока было создание организационных систем. Так называемых "островков регламентированного порядка". Анализ заметок показал, что некоторые вопросы возникают с назойливой регулярностью.

Если периодически возникают одни и те же проблемы, то для начальника это означает возможность создания некоего организационного процесса (системы), который следует описать определённым регламентом. В некоторых случаях может быть и закрепить в организационном приказе.

Затем нужно обучить участников процесса и, в дальнейшем, его периодически контролировать. Польза огромная, чем больше отработано организационных процессов, тем меньше текущий информационный поток. Многие делается просто на автомате.

Например, несвоевременное прибытие обеспечивающих сварочных работ могло привести к пожару, электросварщику нужно зарабатывать деньги и простой в ожидании обеспечивающих не оплачивается. Это хорошо, что он ко мне пришёл, а не пошёл прямо на рабочее место и начал сварку.

Пришлось создать некую организационную систему. Мы стали обеспечивающих моряков оставлять для инструктажа после вечерней поверки. На утреннее построение сварщиков выходили все начальники, до тех пор, пока организационный процесс не был отработан окончательно. Так появился "островок регламентированного порядка".

В дальнейшем последовательно формировалась организационная система корабля, где в качестве элементов выступали отдельные "островки". Некоторые такие процессы создавались легко и сразу принимались экипажем. Другие рождались в муках.

Особенно тяжело далась первая отработка действий экипажа по сигналу "химическая тревога". Построение для первого инструктажа, сигнал тревоги, построение для разбора. Пришлось семь раз за сутки это проделать (из них 3 раза ночью). Только благодаря требовательности и принципиальности офицерского состава химической службы удалось решить эту проблему.

По рекомендации начальника химической службы Линника Александра Ивановича офицеры службы Карпов Виталий Геннадьевич, Михалев Сергей Иванович, Чернов Николай Борисович и Кучмистый Иван Владимирович были распределены по крейсеру для контроля действий экипажа по тревоге. В итоге был получен устойчивый хороший результат.

Совсем иначе дела обстояли с действиями по малой приборке. Одно показательное занятие и процесс пошёл. Мой опыт показывает, что среднее время жизни организационного процесса составляет около 10 суток. Поэтому им следует периодически уделять внимание и на строгость уже никто не обижается.

Не весь опыт по созданию "островков" можно назвать удачным. В этот же период была разработана схема швартовки крейсера к седьмому причалу. С использованием продольного и поперечного чертежа крейсера была определена площадь надводной части корабля.

После по формуле из справочника найдено давление на квадратный метр площади в зависимости от скорости ветра, что позволило определить силу,

действующую на корабль при различных направлениях и скоростях ветра. Зная усилие разрыва наших канатов (см. справочники), определил их количество при различных вариантах.

Взял максимальный вариант умножил его примерно на два и получил искомое число швартовых канатов. Схемой предусматривалось использование швартовых со шкафута, основная функция которых была предотвратить движение корабля вдоль причала. Руководил шкафутowymi помощник командира.

Он должен был одну группу швартовых направить в корму, другую на нос корабля, а центральную прямо на причал. Ютовыми и баковыми руководил сам. Главная функция этих групп была удерживать корабль у причала при траверсном ветре, кроме того канаты не должны были пересекаться, чтобы исключить трение между собой.

Чтобы крейсер не болтало при перемене ветра и его положение не зависело от фаз прилива, предусматривались две бочки с противоположного борта, их использование позволяло обеспечить устойчивое положение крейсера и равномерную нагрузку на швартовы.

Разработанная схема была показана представителю Северного бюро. Он проверил расчёты и сказал, что, в принципе, всё нормально и можно ей руководствоваться. Сейчас считаю, что поступил не правильно.

Нужно было направить официальный запрос в Северное бюро по производству расчётов и разработке соответствующей инструкции (можно совместно, но лучше когда расчёты делают профессионалы). При необходимости произвести моделирование в ЦНИИ им. Крылова.

На эту мысль натолкнули фотографии крейсера у причала, так как инструкции не было, последующие поколения руководствовались уже собственными соображениями. "Островок" исчез.

Третье важное направление работы - фиксация текущей информации на внешних носителях и её преобразование с помощью классификации в вид

удобный для планирования, контроля и принятия решений. Всем известно, что когда пытаешься удержать в памяти одновременно много событий и вводных, то мозг не включается.

Голова превращается в носитель информации, вместо того чтобы генерировать идеи. Поэтому при мне всегда была специальная карточка (можно иметь и блокнот), на которую немедленно записывалась вся информация, единственно с целью поддерживать голову в состоянии готовности к "думанию".

Вторая положительная сторона такого подхода заключается в том, что ни одно (даже незначительное) указание не остаётся без последующего контроля. Ну и, если повезёт, то и умную мысль можно записать, чтобы не забыть в текучке.

Далее вся информация подвергалась анализу и классифицировалась. Первое действие - распределить её по адресатам (личный план работы, командиры боевых частей и служб). Далее распределялась по степени общности (общая для всех или индивидуальная).

Подчёркиванием выделялась срочная и важная информация. К ней относилось всё, что было связано с работой с секретными документами, оружием, взрывопожаробезопасностью, борьбой за живучесть корабля и мерами безопасности личного состава. Реакция на нарушения была мгновенной и строгой.

Для облегчения классификации информации была разработана специальная форма на листе формата А-4 (отпечатана в типографии). По вертикали - адресат, по горизонтали - другие основания деления. На обороте листа - личный план работы и перечень важных, но не срочных дел, к которым относилось всё связанное с самообразованием и подготовкой к выполнению боевых упражнений.

В самообразование входили вопросы по изучению оружия и технических средств и сдачи зачётов на самостоятельное управление. Чтобы не забыть о самообразовании красным помечался один пункт в личном плане на лицевой стороне листа, который выполнял функцию "немого укора".

Таким образом, каждый вечер после отбоя фактически формировался мой личный план работы на следующие сутки, как неофициальное дополнение к корабельному суточному плану. Кстати, он не скрывался от командиров боевых частей, лежал под стеклом на столе и каждый мог с ним ознакомиться до вечернего доклада, так как кабинет каюты не закрывался.

Главная особенность личного планирования заключалась в том, что мои действия не были связаны со шкалой времени, как в классическом планировании. Личные мероприятия привязывались к общекорабельным событиям или для них выделялся определённый бюджет времени.

Например, во время осмотра и проверки оружия и технических средств можно было запланировать просмотр текущих входящих документов. Для личной подготовки бюджетом предусматривалось 40 - 80 минут в день. Использование этого времени, как правило, происходило в вечернее время. В отдельных случаях, в зависимости от складывающейся ситуации, часть днём, а часть вечером.

В теории управления существует много подходов по классификации информации (см., например, в интернете принцип Паретто, матрица Эйзенхауэра), но они не устанавливают конкретные критерии сортировки, которыми можно было бы легко воспользоваться на практике. В то время оценку каждого события производил на основе прогноза его развития по негативному сценарию.

На первый взгляд эта система кажется очень громоздкой. Но это не так. Написание этого текста заняло гораздо больше времени, чем её использование. Кроме того, она формировалась постепенно, гибко реагируя на последовательно возникающие вызовы.

Со временем она стала привычкой и не доставляла никакого дискомфорта. Правильно организованная работа с информацией позволяла освободить значительное время для работы на местах. Осталось только синхронизировать её с планированием и документооборотом.

Глава 5. Документооборот и система планирования

Документооборот был организован по классической схеме. Строевая канцелярия замыкалась на помощника командира. Работа с документами осуществлялась в соответствии с Инструкцией по делопроизводству, объявленной приказом Министра обороны. Номенклатурой дел (утверждённой командиром) определялось наименование дел и журналов. Аналогично и в секретном отделе, но только с секретными документами.

Все входящие документы поступали к командиру, после его резолюции доводились до исполнителей и брались на контроль. По обычным документам контроль осуществлял лично. По секретным документам - наш секретчик Михаил Николаевич Гераськов.

Он вёл специальный журнал контроля. Исходящие документы, после моей проверки, докладывались командиру на подпись и отправлялись адресатам после регистрации в строевой или секретной части корабля.

В дальнейшем строевая часть оказалась загружена заданиями заместителя командира по политической части Валентина Николаевича Попова. Печать различных докладов и методичек по политическим занятием и собраниям осуществлялась в первоочередном порядке.

Мои вопросы естественным образом отошли на второй план. Поэтому родилась идея иметь личную канцелярию. Командир идею поддержал. В ближайший призыв был создан мой личный офис, состоящий из двух человек, Бондарев М. был художником, Бобович А. работал на пишущей машинке. У них было своё помещение и пишущие машинки. Впоследствии и свои внутренние дела.

Так постепенно сформировался нештатный контур внутреннего документооборота и планирования. Старшим был Бобович А. Очень скромный, умный и сообразительный молодой человек с незаконченным высшим образованием.



Рис. 5. 1. Нештатный технический секретарь Бобович А.

После определённого обучения он стал моим техническим секретарём по вопросам внутреннего документооборота и планирования. Реализация данного решения позволило открыть новые возможности по организации личной работы.

Вся документация от командиров боевых частей и начальников служб должна была быть в специальном стеллаже в моем кабинете до 15.00. В 15:00. Бобович А. проверял наличие внутренних документов и формировал папку для доклада командиру.

После чего лично изучал все документы и во время вечернего доклада командиров боевых частей и начальников служб, уточнял их содержание. Если были замечания, документы возвращались для доработки. Бобович А. вёл дело суточных планов, дело занятий и зачётов по мерам безопасности, дело занятий

и материалов по командирской подготовке.

Накануне каждого нового учебного года командиру для утверждения представлялся годовой план боевой подготовки крейсера. Все мероприятия были разбиты по месяцам. В качестве источников использовался приказ Министра обороны о задачах по боевой подготовке на год, курс боевой подготовки, руководящие документы по видам обороны.



Рис. 5. 2. Отработка задачи — буксировка повреждённого корабля

Мероприятий было много и времени на всё не хватало. Поэтому, хорошо отработанные ранее задачи, проверялись только на контрольных учениях. Кроме того, практиковалась параллельная отработка мероприятий.

Руководящими документами предусматривалось составление недельного плана. Его разработка не представляла особого труда, однако, из-за погодных условий или отсутствия соответствующего обеспечения мероприятия довольно часто переносились.

Проверяющих лиц это вводило в глубокую депрессию. Они никак не могли согласиться с таким положением дел. Поэтому, исключительно для сохранения

их душевного здоровья, по окончании каждой недели план перепечатывался с учётом выполненных суточных планов, а черновой вариант уничтожался. Теперь планирование было идеальным.

Один год было требование использовать методы сетевого планирования. Мы изобразили огромный граф на плакате на всю стену каюты. Рассчитали критический путь и сроки отработки задач. Но уже тогда была ясна бесполезность этой затеи по той же причине, что и недельного плана.

Время жизни графа всего один день, каждый раз его переделывать не имело смысла из-за большой трудоёмкости. Так и висел, создавая впечатление наукообразности в планировании. Сейчас разработаны программы, позволяющие ежедневно корректировать этот граф (например, Microsoft Project).

Основным инструментом планирования был всё-таки суточный план. Работа по составлению суточного плана на следующий день начиналась в первой половине дня. Бобович А. собирал мероприятия боевых частей и служб, уточнял у меня мероприятия по плану соединения и корабля и печатал макет плана на следующие сутки.

Во второй половине дня он доводился всем заинтересованным лицам и, после утверждения командиром, передавался дежурному по кораблю. Отдельные мероприятия подавались для включения в план соединения. Например, отработка действий по сигналу "химическая тревога". Это делалось специально для предотвращения возможных конфликтов с офицерами штаба, который размещался на борту.

По всем тревогам Бобович А. был у меня номером на связи и заполнял различные контрольные листы, фиксировал мои замечания по отработке мероприятий боевой подготовки. Уходя в отпуск можно было быть совершенно спокойным за этот участок работы.

На момент увольнения Бобович А. стал главным старшиной и с почётом был уволен в запас. Жаль, что не согласился остаться на сверхсрочную службу, классный был бы планировщик и наверняка вышел бы на уровень эскадры.

Глава 6. Экипаж и определение стиля работы

Честно говоря, эта тема меня не очень занимала. Работал, опираясь на свой прежний опыт, используя, в том числе, и некоторые подходы своих бывших и нынешних начальников. Однако, появление на корабле заместителя Главкомандующего ВМФ по боевой подготовке — начальника боевой подготовки ВМФ (он же председатель комиссии по государственной приёмке крейсера) адмирала Бондаренко Григория Алексеевича способствовало более детальному размышлению на эту тему.



Рис. 6. 1. В центре адмирал Бондаренко Г. А., справа от него генеральный конструктор Купенский Б. И., слева директор Балтийского завода Шершнёв В. Н. и командир соединения ракетных кораблей кап. 2 ранга Воинов Д. П.

Адмирал Бондаренко Григорий Алексеевич с первых же дней нахождения на крейсере заявил, что подготовкой старпома крейсера займётся лично. Приказал

подготовить ему рабочий комбинезон для совместного обхода корабля.

Несколько раз после совещаний по планированию испытаний крейсера оставлял меня. Задавал мне вопросы о ходе боевой подготовки крейсера, знанию руководящих документов, степени отработки корабельных расписаний и так далее. Это была спокойная деловая беседа мудрого адмирала, весьма поучительная с вполне конкретными советами.

Каждый раз беседа заканчивалась воспоминаниями о работе старпомов линкоров (крейсеров) старой школы. Они были настолько грозные, что, увидев их, все разбежались от страха и прятались по углам. И, не дай бог, было попасть ему на глаза, всегда найдёт, за что обругать в особо извращённой форме.

Если первую половину беседы воспринимал как руководство к действию, то последующие воспоминания скорее как рекомендацию подумать и определиться со своим стилем работы. В дальнейшем обходить корабль по отсекам он доверил мне производить самостоятельно, так как на него свалилось столько работы, что мне было его искренне жаль.

Было видно, как много сил и энергии он тратит на организацию взаимодействия сил и средств обеспечения для проведения государственных испытаний. Таким образом, адмирал Бондаренко Григорий Алексеевич невольно ускорил осознанное принятие решения по стилю работы и обходам корабля.

Процесс выработки решения был не одномоментным, а результатом относительно продолжительного процесса размышлений, сомнений и наблюдений. Предстояло сделать непростой выбор, основанный на одной из двух поведенческих моделей.

Первая модель, основанная на страхе и непредсказуемости начальника, с размытыми зонами ответственности, словно все находятся в очень тёмном месте с неясными перспективами. Самостоятельные решения не принимаются, все ждут мудрых указаний начальников или, боясь ответственности, согласовывают каждую мелочь.

Отношения в коллективе формируются на принципе зависимости от начальника и личной преданности. Из страха истинное положение дел в подразделениях скрывается. Внезапно возникающие проблемы, когда становятся известными, героически преодолеваются в результате авралов криков и воплей.

Со стороны оружий старпом выглядит большим трудягой, который работает на износ, что приятно радует глаз начальства. Кроме того, в экипаже работает принцип злого (старпом) и доброго (командир, замполит) следователя. Забота о подчинённых декларируется на совещаниях и собраниях, но дальше разговоров дело не идёт.

Хотя некоторые считают такое положение дел нормальным, тем не менее, в данном случае управление сосредоточено не на результате, а на процессе и оценка руководителей производится по степени "бурности" их деятельности.

Вторая модель предполагает чётко определённые границы зон ответственности (в том числе и для начальников), в пределах которых каждый, независимо от других, творчески и самостоятельно принимает решения, генерируя предложения командирам в рамках решения текущей задачи.

Отношения в коллективе формируются на принципе сотрудничества в интересах выполнения общей для всех задачи. Положение дел в подразделениях не скрывается, так как есть уверенность в адекватной реакции начальников и совместном решении возникающих проблем, выходящих за пределы компетенции подчинённых.

Забота о подчинённых не декларируется, а осуществляется реально путём содействия начальниками в достижении целей подчинённых (естественно в пределах своей компетенции). Со стороны видно, что все делается спокойно, быстро и чётко, без криков и воплей. Управление сосредоточено не на демонстрацию бурной деятельности, а на результат.

Обе модели представляют крайние точки зрения на психологическую атмосферу в коллективе. В реальной жизни есть множество промежуточных состояний, которые по мере развития коллектива, приближаются ко второй модели.

Появление второй модели обусловлено научно-техническим прогрессом, когда все рутинные процессы автоматизированы и от операторов требуется осознанность. Иными словами, не просто автоматическое бездумное выполнение определённых действий, а вполне осознанных действий, которые позволяют избежать промахов (т. к. плата за промах несоизмеримо высока).

Последняя модель входит в полное противоречие с Указом Петра I от 09.12.1709, где сказано, "Подчинённый перед лицом начальствующим должен иметь вид лихой и придурковатый, дабы разумением своим не смущать начальство". Именно "разумение" является главным ресурсом современного воинского коллектива, и, по мере усложнения техники, его роль будет только возрастать.

Удивительно другое, что некоторые начальники хотят, чтобы подчинённые по отношению к врагу проявляли смекалку, сообразительность и творчество, в совершенстве владели современным оружием и техникой. И, в тоже время, по отношению к начальнику своим разумением не смущали его и имели придурковатый вид.

Стремление подчинённого сработать под ефрейтора Швейка должно серьёзно насторожить начальника, ввиду полной неясности, кто кого считает придурковатым. Но это больше относится к проблеме соотношения степени зрелости (компетентности) коллектива и начальника.

Новый начальник, назначенный руководить зрелым коллективом, всегда имеет возможность выбора - или самому вырасти до уровня коллектива, или сломать коллектив через колено, понизив его зрелость до своего уровня.

Это особенно ярко было видно при назначении начальников кафедр с флота. Однако, это проблема для крейсера не была актуальной, поскольку мы все вместе "созревали" одновременно. Первых два, вполне осознанных практических шага, были сделаны после последней беседы с адмиралом Бондаренко Г. А. спустя всего несколько недель.

Первый шаг был сделан на одном из построений. Команда была собрана на ют, где было объявлено, что любой член экипажа может обратиться ко мне в любое

время суток напрямую по вопросам касающихся боевой готовности и живучести крейсера или срочно в случаях, требующих безотлагательного решения.

Очередь не выстроилась, но это был сигнал всем, что я открыт для восприятия идей, способствующих эффективному решению задач. Кроме того, давала законную возможность в сложной ситуации выйти прямо на меня для оперативного реагирования.

Не сразу, но постепенно офицерский состав и мичмана, в процессе общения стали высказывать интересные идеи, которые, после определённой доработки внедрялись на благо корабля. Не обошлось и без псевдоидей, когда логическая аргументация использовалась для обоснования невозможности выполнить поставленную задачу.

Честно говоря, меня это даже забавляло, подобные ситуации рассматривались как гимнастика для ума. Иногда это было больше похоже на клуб весёлых и находчивых, только победитель был всегда один и тот же. Все временные затраты с лихвой компенсировались общением с равнодушными людьми, искренне заинтересованными в улучшении дел на крейсере.

С кем только не общался, это был практически весь экипаж. Вспоминаются демонстрация Лимоновым Юрием Анатольевичем музыкальных и печатающих портреты ЭВМ, правда, в последующем неясно было, как это можно использовать.



Рис. 6. 2. Капитан-лейтенант Лимонов Ю. А.

А вот предложение Кургана Николая Николаевича по улучшению питания офицерского состава с включением элементов кавказской кухни в рацион питания офицеров было воспринято вполне серьёзно.

Более того, лично знал всех коков офицерского состава и вестовых. Довольно часто посещал камбуз с проверками. Хорошие старательные ребята, многие призывались с Кавказа. Вспоминается призывник из Армении, который даже написал письмо домой, чтобы ему прислали какие-то специфические приправы, чтобы разнообразить питание.

Практически все офицеры участвовали в разработке новых документов, регламентирующих жизнь корабля. Пономарев Борис Павлович проявил инициативу и творческий подход при разработке корабельного графика осмотра оружия и технических средств, кроме того, принимал активное участие по дооборудованию своего командного пункта.



Рис. 6. 3. Пономарёв Б. П. на своём КП

Такие офицеры электромеханической боевой части, как Яиков Виталий Владимирович, Соболев Сергей Викторович, Ратин Игорь Павлович и Кинебас

Анатолий Кириллович принимали активное участие в разработке наставления по боевому использованию технических средств. Богомолов Николай Викторович увлечённо осваивал методику по непотопляемости корабля.



Рис. 6. 4. Богомолов Н. В. на своём КП

Мичман Кравчук Виктор Яковлевич вышел с предложением по оборудованию сауны. Разработал дизайн, от которого было трудно отказаться. Это было особое состояние экипажа, когда корабль рассматривался, как дом родной, и все хотели принять посильное участие в его обустройстве.

За все время службы был единственный случай экстренного обращения. Крейсер стоял на бочке, была суббота, накануне был объявлен сигнал "Ветер-2", сообщения с берегом не было. Ко мне в каюту прибыл мичман (из очень большой боевой части) и спросил разрешение обратиться.

Он доложил, что его командиры отказались идти ко мне с этим вопросом, а он считает случай экстренным и чрезвычайно важным. Дело в том, что накануне его подчинённый получил известие о смерти матери, и он считает, что необходимо предпринять все меры для его отправки домой.

Вызвал моряка для беседы, как только его увидел, сразу решил, что нужно срочно отправлять. Можно было запросить буксир, но у меня не было

уверенности в адекватной реакции оперативного флота. Решил отправить моряка своим плавсредством.

Совместно со штурманом оценили реальную погоду, прогноз был благоприятный. Уже можно было отменять "Ветер 2", но, учитывая то, что суббота и воскресенье дни увольнения, реальную отмену сигнала можно было ожидать не ранее чем поздно вечером в воскресенье или утром в понедельник.



Рис. 6. 5. Командир штурманской боевой части Борисов В. Г.

Старшим баркаса был назначен помощник командира Зюбрицкий Александр Сергеевич, с расчётом, что он договорится до отмены сигнала о размещении и питании нашей команды на кораблях эскадры.

Сопровождающим до аэропорта был назначен старшина команды моряка. Увидев, отходящий от крейсера баркас, оперативной эскадры по УКВ пообещал мне показать "кузькину мать" в виде взыскания в приказе командира эскадры. Что вскоре и произошло в виде строгого выговора. Ну что поделатъ, у каждого принятого решения есть своя цена.

Второй шаг был направлен на исключение криков и воплей по громкой связи во время швартовки крейсера. Это также было вполне осознанное решение, предполагавшее, что любое дело должно выполняться чётко, быстро и

спокойно, без криков и воплей. Благодаря нашему связисту Иванову Валерию Александровичу были получены гражданские портативные УКВ-рации "Причал".



Рис. 6. 6. Командир дивизиона связи Иванов В. А.

Ими были оснащены все командиры швартовых групп, плавсредства и ходовой мостик. Таким образом, крейсер стал швартоваться в полной тишине, что поначалу было непривычно и не всеми нормально воспринималось.

В связи с этим вспоминается забавный случай. Корабль отошёл от причала, буксир был отдан и выбирался через шпиль на максимальной скорости. Командовал ютовыми командир минно-торпедной боевой части Рымарь Виктор Иванович. На мостике находился Большой Начальник.

Механики нервничали и периодически запрашивали разрешение на проворачивание машин. На мостике тоже нервничали и не разрешали проворачивание до выборки буксира, опасаясь намотать его на винт.

Предельно спокойным был только шпиль, который на второй (максимальной) скорости старательно выбирал буксир. Стояла напряжённая тишина. Вдруг Начальник вызвал меня на крыло мостика и говорит, что он не слышит моих команд.

"Моряки стоят, как сонные мухи, а вам нужно проявить командный характер и сказать им пару ласковых слов по громкой связи, чтобы они зашевелились" – сказал он. Мои доводы, что шпиль выбирает максимальной скоростью и в этом нет нужды, Начальник не принял во внимание.

Пришлось по УКВ связаться с Виктором Ивановичем и спросить его, не против ли он прослушать пару ласковых слов по требованию Начальника. Рымарь Виктор Иванович философски ответил, что, если нужно, то почему и не послушать.

После использования громкой связи моряки побегали по юту, буксир показался из воды. Машины дали ход. Начальник был доволен и сказал: - "Вот видишь, можешь же ускорить работу, если захочешь".

Его можно было понять, опытный моряк, находясь в полной тишине, не ощущал обстановку и испытывал большой внутренний дискомфорт. Будучи опытным командиром, он не мог наблюдать спокойно за непонятным развитием ситуации и решил оказать мне посильную помощь.

Третий шаг работа с межличностными коммуникациями. Как бы не были подготовлены специалисты, без соответствующих коммуникаций это не экипаж, а просто толпа людей. Управленческая информация передаётся, как правило, *по нисходящим вертикальным каналам*.

В основном так производится постановка задач и инструктажи. Контроль позволяет убедиться начальнику в своевременном и правильном выполнении задачи. На первый взгляд кажется, что в военной организации проблем с исполнением не должно быть. Однако, как оказалось, это далеко не так. К такому выводу подтолкнула одна поучительная история.

На крейсере третий день шёл планово-предупредительный осмотр и ремонт. Вдруг командование Северного флота телеграммой сообщило о несчастном случае с летальным исходом в одной из частей флота. Требовалось срочно довести данный случай до всего личного состава и принять под роспись зачёты по мерам безопасности по работе с электрооборудованием.

Сроки были очень жёсткие. Нужно заметить, что на Северном флоте этому вопросу уделялось очень серьёзное внимание. Был разработан сборник инструкций по мерам безопасности на все случаи жизни. Сборники имелись во всех частях и кораблях флота.

Моя задача состояла в выделении времени для проведения занятия. Очень не хотелось прерывать плановый осмотр и ремонт, но жизнь человека важнее. На следующий день суточным планом было предусмотрено часовое занятие для проведения этого мероприятия.

Во время обхода обратил внимание, что моряки по кубрикам изучают соответствующие материалы. Накануне вечернего доклада, просматривая документы от командиров боевых частей и начальников служб, случайно обратил внимание на странную похожесть некоторых росписей в журналах.

Вечером были собраны все командиры боевых частей и начальники служб. Зная, что моряки всегда будут защищать своих начальников, приказал дежурному по кораблю построить 20 моряков (согласно разнарядке) из разных подразделений в коридоре салона отдыха офицеров.

Всем были вручены ручка и бумага, на которой каждый написал свою боевую часть, фамилию, инициалы и расписался. Все эти листочки были собраны дежурным и доставлены ко мне в каюту.

В дальнейшем каждого вызывал по одному, находил его роспись в журнале и сравнивал с росписью на листке бумаги, потом задавал ему несколько контрольных вопросов по мерам безопасности.

Результаты были поразительны. В одной крупной боевой части до 90% подписей были сфальсифицированы и моряки не были ознакомлены с мерами безопасности. Конечно, подобные случаи не способствовали доверию к этим офицерам и автоматически вели к усилению контроля.

Пришлось им проводить работу над ошибками, но уже в личное время. Для меня это был важный урок. Дело в том, что контролировался процесс, который является вообще-то способом (инструментом) и не обязательно может

приводить к нужному результату. Контролировать нужно не только процесс, но и сам результат и только в этом случае можно быть уверенным в правильном выполнении поставленной задачи.

Восходящие вертикальные коммуникации существовали в виде предложений, идей, докладов о выполнении заданий, жалоб. Но, как оказалось, больше затрагивался верхний уровень иерархии. Низы были как бы в стороне от этого процесса. Обратил внимание на эту проблему не кто иной, как Главнокомандующий Военно-морским флотом Сергей Георгиевич Горшков.

Он довольно часто посещал крейсер и на одном из выходов сделал кому-то замечание, что марки сигнальных фалов не окрашены соответственно цветам сигнальных бортовых фонарей. Прошёл год и на одном из выходов Сергей Георгиевич Горшков огорчил командира, напомнив о сделанном замечании.



Рис. 6. 7. Главнокомандующий Военно-морским флотом Горшков С. Г. на таркр «Киров»

Александр Сергеевич пригласил меня на мостик и дважды огорчил состоянием сигнальных фалов и реакцией главкома. Искать, кому конкретно мог сказать Сергей Георгиевич Горшков, было бесполезно. Хотя и терзали меня смутные подозрения. Нужно было решать задачу комплексно.

Первым делом несколько раз на вечерней поверке была зачитана соответствующая статья устава. После стал периодически давать распоряжения напрямую исполнителям, требуя от начальников докладов об исполнении в конце рабочего дня. В случае незачёта - работа над ошибками со всей командной цепочкой. Довольно быстро все усвоили соответствующие правила игры.

Что касается *горизонтальных коммуникаций*, то к их выстраиванию приступили значительно позднее. Связано это было с переходом коллектива на следующий этап своего развития - формированию доверительных отношений.

Этому способствовало проживание в одном доме, знакомство между семьями, взаимопомощь, совместное празднование знаменательных событий и т. д. Не секрет, что доброжелательные советы коллег по службе воспринимаются и исполняются с большим желанием, нежели грозные приказания начальников.

Начальник медицинской службы жалуется на плохое санитарное состояние мест общего пользования у механиков, а они, в свою очередь, на недостатки связанные с проверкой переносного электрооборудования. Что должен делать старпом в этом случае? У него просто нет выбора, раз это попало в его поле зрения, он просто обязан реагировать, используя доступный ему набор санкций.

И совсем другое дело, когда начальники информируют старпома о произведённых проверках и устранении всех замечаний. В теории - остаётся создать общекорабельный сводный график взаимных проверок (на основании графиков в боевых частях и службах). В случае, когда система работает, санкции вообще не используются. Если проверка показала, что есть сбой, то привлекать к ответственности нужно и проверяющего и проверяемого. Это идеальная модель.

В жизни всё несколько сложнее и форсировать её внедрение не стоит, т. к. важен результат, а не какие-то графики. Например, первыми постепенно стали выстраиваться горизонтальные отношения по контролю со стороны медслужбы санитарного состояния продпищеблока.

Мой контроль заключался в периодическом приглашении сотрудников санэпидемстанции для взятия проб с поверхности посуды, столов и камбузного оборудования с целью определения наличия кишечной и дизентерийной палочки.

Результат не всегда радовал начальника медслужбы Услугина Владимира Ивановича и наших снабженцев Коцофану Виктора Митрофановича и Кургана Николай Николаевича. Однако это помогло внедрить высокие стандарты санитарного состояния продпищеблока.



Рис. 6. 8. Начальник медицинской службы Услугин В. И. и офицер по снабжению Курган Н. Н. (слева направо)

Постепенно стали подключаться командиры дивизионов электромеханической боевой части. Например, командир дивизиона живучести Богомоллов Николай Викторович периодически занимался проверкой аварийно-спасательного имущества.

Командир электротехническая дивизиона Кинебас Анатолий Кириллович занимался проверкой переносного электрооборудования. Также активно подключилась и химическая служба для проверки противогазов и химических комплектов в подразделениях.

Нормальные здоровые взаимоотношения между людьми в коллективе создают благоприятный психологический климат, когда хочется идти на службу, когда понимаешь, что твои действия будут правильно поняты и поддержаны сослуживцами. Это создаёт дополнительную мотивацию и желание делать своё дело ещё лучше.



Рис. 6. 8. Командир электротехническая дивизиона Кинебас А. К.

Имел счастливую возможность накануне поступления в Академию обратить внимание на подобное состояние. В этот день проверял противодиверсионную

оборону корабля (кстати, разработана Рымарем Виктор Ивановичем). Она была плановой и связана с увольнением в запас части моряков срочной службы.

После соответствующего сигнала я с плохим настроением пошёл проверять действия личного состава. С тоской подумал, что сейчас будет отсутствовать часть расчётов (хотя увольняемые в запас и должны были подготовить замену), знания будут неудовлетворительными, действия необработанными.

Каково же было моё удивление, когда все расписанные по сигналу были на своих местах, оружие и техническое средства были исправны и готовы к применению. Но больше всего меня удивило то, что никто никого не боялся. Все знали свои обязанности, готовы были демонстрировать правильные действия и самое главное делали это с большим старанием, желанием и энтузиазмом.

У меня ещё промелькнула мысль, что у людей появился какой-то кураж в службе. Люди явно верили, что хорошо выполненная работа, будет, не только замечена, но и каким-то образом отмечена. Впервые почувствовал вполне осознанное удовлетворение и благодарность к экипажу за ответственное выполнение задачи.

Что остаётся сделать после такой проверки? Построить экипаж, поблагодарить за службу и поощрить отличившихся. Особо выдающихся поощрить отпуском (тем более, что командир никогда не препятствовал поощрению личного состава). Это ощущение надёжности и доверия экипажа и было той самой большой наградой, которую получил за всё время службы на крейсере.

Глава 7. Отношение к начальникам. Размышления и наблюдения

После перехода на Северный флот интерес к кораблю был огромный. Всё командование Северного флота, эскадры и других соединений встречало крейсер на причале. Однако семьи офицеров и мичманов не оповестили и сбор на встречу не организовали. Некоторые, узнав о прибытии корабля из анонимных источников, встречали нас находясь на ближайшей сопке прямо по курсу, так как КПП для них было закрыто. По сей день не могу понять логику столь странных действий командования.



Рис. 7. 1. Встреча крейсера командованием Северного флота (5 октября 1980 г.)

Подавляющее большинство начальников, с которыми, по воле судьбы, довелось оказаться в одном месте и в одно время, были высокообразованными умными людьми. Будучи профессионалами своего дела, они обладали и индивидуальными управленческими чертами. Это позволяло постоянно пополнять свои знания новыми ценными находками.

По сей день тепло вспоминается такие офицеры как Тулин Кирилл Алексеевич, Зуб Виталий Иванович, Гусев Павел Петрович, Воинов Дмитрий Павлович, Стефанов Алексей Георгиевич, Кизилев Б., Малинин Гурий Николаевич и, конечно же, Сергей Георгиевич Горшков и многие другие.

Все штабы и начальники должны были не только изучить боевые возможности крейсера, но и в короткие сроки привести его организацию в соответствии с действующими на тот момент регламентами Северного флота. Мы предвидели это и тщательно готовились. Поэтому встречи с флагманскими специалистами были конструктивными и деловыми. Все вопросы решались быстро и конкретно.

Более того, так как своими знаниями с нашими офицерами щедро делились сотрудники институтов ВМФ и разработчики техники, уровень их специальной подготовки соответствовал последним научным и техническим достижениям того времени. Офицеры освоили уникальные методики расчётов боевой эффективности оружия и технических средств, в совершенстве знали свою технику и флагманским специалистам было чему у них поучиться.

Например, гидроакустики стали привлекаться для производства расчётов эффективности действий по поиску подводных лодок соединением кораблей, а Обрезков Алексей Васильевич сумел представить методику расчётов в виде удобной раскладной книжки, которая позднее стала незаменимым пособием для всех гидроакустиков эскадры.



Рис. 7. 2. Командир гидроакустической группы Обрезков А. В.

Подводя итог, можно сказать, что работа с флагманскими специалистами оставила приятное впечатление (хотя мне неизвестно, что они докладывали начальникам). Их анализ базировался на конкретной работе с конкретными документами и вносил реальный вклад в становление крейсера.

Начало проверкам крейсера командным составом положил вице-адмирал Кругляков Владимир Сергеевич. Накануне его прибытия на корабль командир эскадры вице-адмирал Зуб Виталий Иванович предупредил меня по телефону, что на крейсере несколько дней будет работать первый заместитель командующего Северного флота.



Рис. 7. 3. Командующий Северным флотом Чернавин В. Н. и его первый заместитель Кругляков В. С. (слева направо)

Так как командир был в отпуске, мне было предложено лично заняться подготовкой к визиту. Знакомство с крейсером вице-адмирал Кругляков В. С. проводил по обычной схеме. В первый день он обошёл корабль и ознакомился с его возможностями.

На следующий день он внимательно и дотошно заслушивал меня по организации службы на крейсере. Посещение всегда заканчивалось чаепитием в салоне флагмана. Он предпочитал чай с яблоками, которыми мы, будучи предупреждёнными, заблаговременно запаслись.

Владимир Сергеевич Кругляков лично их чистил и нарезал. После того как аромат яблок из чая распространялся на весь салон флагмана, он с большим удовольствием начинал его пить, продолжая допрашивать меня по различным вопросам корабельной жизни.

Заканчивая знакомство с кораблём, он подвёл итог, заявив, что удовлетворён состоянием дел. Затем, после некоторой паузы, произнёс: - "Вначале принял тебя за заместителя по политчасти, никогда бы не подумал что ты старпом крейсера". (По сей день не определился, то ли похвала, то ли оскорбление.) Далее пожелал успешной работы и убыл с корабля.

Теперь я понимаю, что опытный адмирал, задавая вопросы, хотел составить представление о моей системе ценностей и способностях принимать нужные и правильные решения. Убедившись, что основные вопросы мы понимаем правильно, он удовлетворился проверкой, предоставив возможность в дальнейшем самостоятельно решать поставленные командованием задачи. Это был тот самый способ "постановки задачи и контроль на основе ментальной модели исполнителя".

Работа Владимира Сергеевича Круглякова на крейсере стоит особняком от посещений некоторых других начальствующих лиц. Она была ориентирована на результат и по стилю работы соответствовала его статусу, что вызывало уважение. В тот момент не подозревал, что впереди меня ожидали более серьёзные испытания - такие вызовы, как кризис самооценки и эмоциональная петля.

Каждый человек обладает способностью самостоятельно оценивать свои действия. При этом стремится выполнить работу, как минимум, не хуже самого лучшего результата достигнутого в прошлом.

На тот момент достаточно чётко представлял, какая должна быть организация крейсера, было видение того, каким образом эту организацию нужно создавать. Кроме того, ощущалась поддержка со стороны командира и офицерского состава крейсера.

Прибытие на Северный флот всё поставило с ног на голову. Представьте себе ситуацию, когда с крыла мостика наблюдаю, как командир, встретивший начальника, идёт по шкафуту, оба шутят и любезно беседуют на какую-то тему. Казалось бы, ничто не предвещает ничего плохого.

Однако, спустя минут 20 - 30 старший начальник вызывает в каюту флагмана и начинает снимать стружку. Сначала я воспринимал это вполне серьёзно и старался разобраться в сути замечаний и претензий.

Однако последующий анализ выявил поразительное несоответствие статуса начальника предъявляемым замечаниям и степени его реакции на них. (Например, шёл по причалу и увидел окурок.) Дальнейший анализ показал, что разнос не базировался на сколь-нибудь глубоком личном анализе ситуации на корабле.

Желаемый результат в явном виде не транслировался, создавая впечатление, что начальник сам толком не представляет его. Возникало ощущение, что целью таких действий было показать некую бурную деятельность, нежели получить сколь-нибудь значимые конкретные результаты. (Похоже на ритуал шамана с заклинаниями, но без бубна.)

Серьёзное восприятие всех этих "бесед" наносило очень сильный удар по собственной самооценке. Что ни сделаешь всё плохо и не так. Какие-то доводы и логические аргументы немедленно отвергались и ещё больше заводили начальников. Честно говоря, уже отчаялся найти какое-то решение этой проблемы.

Вспомнились загадочные слова капитана 2 ранга Малинина Гурия Николаевича, который, провожая нас на Северный флот, сказал буквально следующее: "Миша, укрепи сердце мужеством". Тогда я наивно про себя подумал, что не в тыл же к противнику отправляют. Всё-таки возвращаемся в свою родную базу, и там всегда можно будет найти общий язык в решении столь важной государственной задачи.

Честно говоря, стал морально уставать и нуждался хоть в какой-то поддержке правильности своих действий. Важно было вывести собственную самооценку на нужный уровень, чтобы вновь появилось желание работать.

Первый шаг в решении этой проблемы, очень не простой с психологической точки зрения, заключался в анализе и классификации всех высказанных претензий по ранее перечисленным критериям.

Выяснилось, что до 75% их можно смело относить к категории "мусорных". Это позволило принять решение не суетиться по мелочам и продолжить последовательно и планомерно осуществлять руководство боевой подготовкой крейсера в соответствии со своим видением.

Дополнительная поддержка пришла совершенно с неожиданной стороны. Как-то, возвращаясь после очередного "стояния" на ковре, боковым зрением вдруг заметил сочувствующие взгляды офицеров, ожидающих моего прибытия для решения служебных вопросов.

Не было ехидных ухмылок или злорадного хихиканья. Более того, они подчёркнуто вежливо вели себя, говорили тихо на полтонах, почти на цыпочках входили и выходили из каюты. Одним словом, вели себя очень необычно.

Начальник медицинской службы Услугин Владимир Иванович принёс таблетки, назвав их лёгким транквилизатором, и порекомендовал принимать за полчаса до прибытия начальников. "Как услышите звонки, так сразу принимайте, и будет всё по барабану" - посоветовал он.

Спустя некоторое время заглянул замполит электромеханической боевой части Подполетный Владимир Иванович и подарил бутылочку с раствором прополиса, который ему прислали из дома для какого-то специфического лечения.



Рис. 7. 4. Замполит электромеханической боевой части Подполетный В. И.

Самым решительным был наш молодой и очень перспективный корабельный терапевт Поляков Георгий Михайлович. Он принёс какие-то капли и настойчиво рекомендовал их немедленно выпить.



Рис. 7. 5. Корабельный терапевт Поляков Г. М.

Долго сопротивлялся, но потом дал слабину. Поляков Г. М. довольный убежал, наказав пить капли перед едой. Разболелась голова, но самое интересное увидел, когда мыл руки. Зрачки были расширены по максимуму, и на яркий свет смотреть было невозможно. Пригласил его в каюту и спросил, что же со мной происходит?

Георгий Михайлович немедленно забрал капли, обещал разобраться и исчез. Мне же пришлось ещё целые сутки пугать всех расширенными зрачками. На следующий день, убедившись, что я выжил, он извинился и сообщил, что аптекарь по ошибке налил туда лошадиную дозу атропина. В общем, всё обошлось.

Но в дальнейшем категорически отказался пользоваться всякими препаратами и советами. Однако, подобное внимание и поддержка позволила мне окончательно понять, что мы находимся на правильном пути и, в дальнейшем, следует продолжать работать также, как и раньше.

Прошло примерно полгода и внезапно начальство прекратило кошмарить корабль. Установились ровные деловые отношения. В чём причина столь резкой потери интереса по сей день непонятно. Можно только предполагать.

Возможно, все решили, что внесли достойный вклад в дело освоения новой техники крейсера. Может быть, награды за корабль распределили. Мне доподлинно не известно. Можно было вздохнуть полной грудью и продолжать спокойно работать.

Хотя ни с кем не делился своими проблемами, окружающие понимали что происходит. Эмоциональное состояние - основной индикатор, по которому можно определить характер предшествующих событий.

Изображать бурную радость после посещения каюты флагмана не считал нужным, но и из равновесия не выходил, стараясь поддерживать на корабле спокойный и деловой эмоциональный фон. Тем не менее, было несколько случаев, когда начальники позволяли себе разговаривать на недопустимо высоких тонах.

Не могу сказать, как нужно поступать правильно, но в тот момент всё это воспринималось как угроза моим ценностям и вызывало сильные эмоции. Я автоматически переходил также на высокий тон. Со стороны картина неприглядная. (Может лучше воспользоваться приёмами психологического айкидо, но в тот момент, столь высокие мысли не приходили в голову.)

Сами по себе подобные отношения, на первый взгляд, кажутся не столь значительными для их упоминания, если бы они не порождали эмоциональную волну.

Эмоциональная волна, генерированная начальником, идёт вниз, увеличиваясь в амплитуде, и задевает множество людей. Больше всего достаётся нижнему уровню иерархии. Многие выходят из душевного равновесия и могут действовать неадекватно, значительно повышая риски негативных сценариев.

Что, в свою очередь, приводит к очередной выволочке от начальника. Так формируется контур положительной обратной связи, чем больше крика, тем больше негативных сценариев.

Хотя внешне наблюдается бурная и энергичная деятельность. Разорвать этот порочный круг можно, только блокируя эмоциональную волну, желательно в самом начале. Способы блокирования могут быть самые разные и сугубо индивидуальны.

Первое время, брал паузу в делах, но по мере уяснения причин столь странного поведения блокирование происходило достаточно просто путём использования техник аутотренинга с мысленным применением крепких военно-морских выражений.

Первоначальный интерес к кораблю был обусловлен вполне объективными факторами, однако методика работы различных начальников была сугубо субъективной и определялась ценностными ориентирами и масштабом личности. (О чём и предупреждал Гурий Николаевич Малинин.)

Одни внимательно анализировали ситуацию на крейсере, пытаюсь понять, кому доверен крейсер, и насколько командование способно им управлять. Другие,

создавалось впечатление, что, не имея сколь-нибудь чёткого представления о своей роли в освоении крейсера, но чувствуя, что нужно хоть что-то и куда-то вложить, предпочитали ограничиваться разносами. Причём, чем хуже будет вначале, тем больше личный вклад каждого начальника в славное дело освоения новой техники.

Однако, какими бы не были намерения, слишком частые посещения невольно вносили хаос в организацию жизни на корабле. У меня был чёткий личный план работы, всё время расписано по минутам.

Накануне были поставлены задачи офицерам, которые должны были своевременно доложить их выполнение. А в это время, по воле начальников, с незавидной регулярностью топтал симпатичный ковёр в каюте флагмана, что не могло благоприятным образом сказаться на ритме жизни крейсера.

Второе важное наблюдение посвящено поведению начальников на ходовом мостике. Лично для меня ситуация, когда толпы начальников и их помощников бесцельно находились на ходовом мостике, мешая командиру управлять кораблём, была дикой.

Меня удивляла способность Александра Сергеевича командовать кораблём и одновременно вести с ними светскую беседу. Некоторые вели себя предельно бесцеремонно, получив от меня жёсткий отказ, шли к командиру жаловаться, требуя для себя особых условий размещения и некоторых привилегий, другие просто интересовались кораблём.

Дело дошло до того, что позднее для рулевого была сделана специальная будка, чтобы разговоры не мешали ему выполнять команды. Хотелось предложить Купенскому Б. И. в дальнейшем сделать специальный мостик для флагмана, с которого старший начальник мог бы совместно со своим штабом управлять соединением (группой) кораблей не мешая командиру, но было уже поздно.

Командир вынужден был лавировать между ними, наблюдая за обстановкой. Как-то пришёл на ходовой мостик согласовать дальнейший распорядок дня и с трудом нашёл командира. Он предложил выйти на левое крыло, потом

посмотрел на ходовой мостик и сказал: - "С этим надо что-то делать, работать невозможно".

Иногда количество гостей доходило до 130 человек и все стремились побывать на ходовом мостике. Правда, когда на мостике появлялся главнокомандующий ВМФ, все чудесным образом испарялись. Так появилась идея заручиться его поддержкой для наведения порядка.

Зная, что Попов Валентин Николаевич тесно взаимодействует с адъютантом главнокомандующего, обратился к нему, объяснив суть дела. Адъютант выслушал нас и через 15 минут сообщил решение главкома. Мудрый адмирал мгновенно схватил суть проблемы.

Он приказал объявить ходовой мостик своим командным пунктом, выставить офицерскую вахту у входа на мостик, сопровождающих лиц допускать только по вызову. Так ходовой мостик стал командным пунктом флагмана.

Таким образом, мы приобрели ценный опыт взаимодействия с большим количеством начальников. Стало ясно, с появлением на борту начальника, нужно предложить ему утвердить место его командного пункта, после чего жёсткой рукой от его имени навести там порядок.

Глава 8. Размышления об исключительности и системе обходов

После убытия сдаточной команды завода необходимо было срочно провести тотальную проверку всех помещений. Стало ясно, что без целенаправленного привлечения всех мичманов и офицеров быстро этот вопрос не решить. Были объявлены требования к содержанию помещений, всем офицерам и мичманам поставлены задачи по их осмотру. Распределение практически совпадало с заведованиями.

Однако, был явный перекося в нагрузке строевых офицеров. Для выравнивания нагрузки принял решение привлечь для обходов инженерно-технический состав. На инженеров возлагалась исключительно контрольная функция. Замыслам предполагалось таким способом в короткие сроки вскрыть истинное состояние помещений крейсера и быстро навести подобающий порядок.

Корабль стоял у причала. Несколько контрольных обходов показали, что практически все помещения были своевременно осмотрены и приведены в порядок. Однако выявилась командная цепочка, явно саботирующая выполнение поставленной задачи своими ложными докладами.

Это был не тот результат, на который рассчитывал. Мне казалось, что вопросы живучести корабля касаются всех. Это аксиома, не требующая разъяснений. Особенно для бывших подводников. Будучи высокоинтеллектуальными, они хорошо воспринимали логические аргументы, что позволило бы, при определённой работе, сделать их своими союзниками.

Однако фактор времени сыграл свою негативную роль. К сожалению, не у всех было понимание важности решаемой задачи. Так впервые столкнулся с "чёрной дырой" в системе ценностей крейсера. Пришлось применить тяжёлую артиллерию по всей командной цепочке.

Далее над этим трудились уже политработники. Попов Валентин Николаевич подключил к ликвидации "чёрной дыры" Подповетного Владимира Ивановича

и Вицко Александра Николаевича. Главный вывод: любая исключительность - путь в "чёрную дыру". Не думаю, что инженеров нужно загружать несвойственными им делами, но психологическая готовность добросовестно действовать сообразно обстоятельствам должна быть.

Много лет спустя, будучи капитаном 1 ранга и кандидатом наук, сам успешно преодолевал кризис исключительности. Тогда пришлось совместно с докторами наук и профессорами под руководством адмирала весело и быстро произвести большую приборку в помещении.

Лихо драил паркет, мыл окна и стены. Немного поворчал, что это обязанность других, но потом осознал, что обстановка требует именно таких действий. Должен заметить, небо на землю не упало и молнией адмирала не поразило, который, кстати, тоже не отлынивал.

В дальнейшем, во время обхода корабля пытался выяснить, кто и когда осматривал помещение до меня. Тем более, что доверие к некоторым офицерам было надолго подорвано. Стало понятно, что системы в этом вопросе нет.

Более 1500 помещений последовательно обойти одному человеку, конечно можно, но при обнаружении недостатков просто необходимо было принимать строгие меры, т. к. в противном случае мой труд обесценивался тем, что фактически выполнялась работа за подчинённых.

Решение задача усложнялось тем, что в связи с высокой степенью автоматизации большинства процессов, четверть экипажа составляли техники и инженеры, часть из которых вообще не имела в подчинении личного состава. Однако, количество помещений, в том числе редко посещаемых, было значительным. Поэтому у любого начальника подобная ситуация порождает сильный внутренний дискомфорт.

Идея системы была простой, каждый начальник, совершая обход, контролировал работу подчинённых и нёс за это личную ответственность. Последовательный осмотр помещений завершал обход старшего помощника. Если система работает, то на итоговом разборе можно объявлять

благодарности и хвалить за хорошее содержание помещений. Решил (на начальном этапе) планировать обходы помещений в общекорабельном масштабе. Планом предусматривался последовательный осмотр помещений от младших начальников до старпома. Потом цикл снова повторялся.

Этот вопрос особенно актуален для крупных кораблей с высокой степенью автоматизации. Личного состава мало, а помещений много. (Соотношение примерно 1 : 2.) Руководство обходами можно было бы автоматизировать, предусмотрев в АСУ корабля контур управления повседневной деятельностью. А наличие индивидуальных магнитных ключей у каждого члена экипажа сделало бы этот процесс более управляемым и контролируемым.

Кроме того, изменяется и соотношение между личным составом срочной (контрактной) службы, мичманами и офицерами. Если на крейсера пр. 1144 на каждого офицера и мичмана приходилось по 2 - 3 моряка, то на старых крейсерах это соотношение составляло 10 - 15 моряков. Всё большая часть исполнительских функций постепенно переходит к офицерам и мичманам, ввиду невозможности их выполнения срочной службой из-за недостаточного уровня образования.

Число людей исполняющих чисто административно-управленческие функции явно уменьшается. Поэтому норма схода офицеров и мичманов на берег, устанавливаемая командующим флотом (флотилией) для кораблей постоянной готовности, исходя из условий плавания и обстановки, стала не превышать 50%, а в отдельных случаях (дежурство по ПВО и др. виды дежурств) и того меньше. (См. ст. 563 КУ ВМФ 2001.) И только в период ремонта корабля, могла быть установлена до двух третей общего числа офицеров и мичманов корабля.

Эта тенденция приведёт к пересмотру обязанностей по боевым и повседневным расписаниям. Часть офицеров и мичманов, например, придётся задействовать в качестве рядовых бойцов аварийных партий. А осмотр помещений и личное участие в приборке помещений, также как и участие в погрузке запасов на корабль, станут обычным делом.

Наступит полный крах любой "исключительности". Дело идёт к стиранию

граней между физическим и управленческим трудом, что, в свою очередь, даст новый импульс для конструкторской мысли по механизации (или автоматизации) и этих процессов.

Глава 9. Основной секрет успешной организации

Любой здравомыслящий человек, деятельность которого связана с управлением людьми, постоянно задаёт себе массу вопросов. Почему у одного все получается, а у другого нет. Почему в одной организации все держится на страхе криках и воплях, а в другой тишина, никто никого не боится, а дела идут лучше и т. д.

Мы начинаем искать ответы на эти вопросы, анализируя свой опыт и наблюдая за работой старших начальников. Свой личный опыт, опыт мудрых начальников и не очень мудрых, следовать которому не хотелось, и составляли в то время "три источника и три составных части" моих знаний науки и искусства управления, которые так и не дали ответа на ряд вопросов.

В последующие годы, продолжая анализировать управленческие ситуации уже в качестве преподавателя гражданского вуза, периодически просматривал специальную литературу по вопросам управления. Многие рекомендации по теории сразу же отбрасывались, как не соответствующие моему опыту.

Уже было потерял надежду найти материал отвечающий моим запросам пока не ознакомился с идеями Коллинза Дж. (см. интернет), которые дают ключ к пониманию процессов управления в эффективной организации с точки зрения психологии.

Основную мысль можно сформулировать примерно так: система ценностей человека непосредственным образом влияет на выбор альтернативы при принятии решения. Например, средства к существованию можно получать различными способами: службой в ВМФ, работая на заводе токарем или машинистом в метро, грабежами, коммерческой деятельностью и так далее.

Все это есть в реальной жизни и каждый делает свой выбор с учётом своей системы ценностей, которая определяет в дальнейшем его жизнь. С другой стороны систему ценностей невозможно скрыть от окружающих, так как она проявляется через принятые руководителем решения. Не помогут никакие техники.

Жизнь корабля и его функционирование определяется решениями командира и его помощников. Совпадающие ценности командира и его помощников, согласно теории Коллинза Дж., составляют основу системы ценностей (или ценностное ядро) корабля.

Чем большее совпадение, тем больше ядро и больше сфер жизни организации оно охватывает. Являясь относительно постоянным идеальным образованием, ценностное ядро непосредственно влияет на принятие решений руководителями и вносит элемент устойчивости и предсказуемости в жизни организации.

Использование даже такой упрощённой модели, позволяет получить ответы на многие вопросы. Судьбоносным для корабля стало назначение по личному решению ГК ВМФ капитана 2 ранга Ковальчука Александра Сергеевича, артиллериста по специальности, командиром крейсера.



Рис. 9. 1. Командир таркр «Киров» Ковальчук А. С.

Кадры уже начали готовить его на должность начальника штаба бригады, как вдруг ему сообщили о новом повороте в его службе. Какова была его первая реакция, не знаю, но все последующие годы он с энтузиазмом и добросовестно выполнял поставленную задачу.

Осознавая себя государственным человеком, задавал экипажу высокие стандарты морали и нравственности. (В те времена делегатами на съезды кого попало, не посылали.) Анализируя принимаемые им решения можно совершенно твёрдо утверждать, что Александр Сергеевич Ковальчук руководствовался в своей деятельности интересами государства и Флота.

Вспоминается случай, когда моя семья по прибытии в аэропорт города Мурманск застряла там на ночь. Александр Сергеевич Ковальчук, случайно узнав об этом, немедленно позвонил командиру эскадры. Виталий Иванович Зуб распорядился срочно выделить мне дежурный автомобиль. К утру семья уже была дома. С другой стороны он мог просто не обратить на это внимание. И тем более не звонить командиру эскадры поздно вечером.

Заслуживает особого уважения тот факт, что Александр Сергеевич Ковальчук не поменял свою державную систему ценностей, следуя "ветру перемен", как это сделали многие. Время доказало универсальность, актуальность и востребованность этих общих принципов, в том числе и для современного флотского сообщества. Времена и люди быстро меняются, общие ценностные ориентиры сохраняют относительную устойчивость.

Замполитом был назначен Валентин Николаевич Попов, который до капитан-лейтенанта служил на крейсере артиллеристом. Став политработником, он не утратил навыков строевого офицера, быстро схватывал суть происходящего.

Отличался здоровым прагматизмом. Уделяя минимум времени высоким материям, быстро переходил к практическому решению стоящих задач. С ним было легко работать, так как его деятельность была направлена на конкретный результат, а не на забалтывание проблем.



Рис. 9. 2. Заместитель командира корабля по политической части Попов В. И.

Что касается меня, то на тот момент мои взгляды существенно не отличались от взглядов командира и замполита. Таким образом, эти три человека были носителями в значительной степени совпадающей системы ценностей, что и предопределило, по Коллинзу Дж., формирование устойчивого ценностного ядра крейсера.

Это не означает, что не было неудобных вопросов и ответов, обсуждения некоторых проблемных моментов корабельной жизни. Тем не менее, решения находились быстро, и устраивали всех, опять же благодаря общности взглядов.



Рис. 9. 3. Сопровождение Попов В. И., Ковальчук А. С., Тельнов М. М. (лето 1981 г.)

Важная роль в формировании системы ценностей крейсера принадлежит командирам боевых частей (начальникам служб), командирам дивизионов. Опираясь на их прежний опыт и отношение к службе, удалось внедрить самые передовые достижения эскадры.

Всё самое лучшее было творчески позаимствовано и применено на крейсере благодаря их деятельности. Это касается, как организации службы в подразделениях, так и специальной подготовки. Они значительно расширили и укрепили ценностное ядро крейсера.

Ответ на вопрос как сформировать эффективный воинский коллектив – прост. Для этого нужно назначить командира и его помощников с примерно совпадающими системами ценностей, опытных и добросовестных офицеров среднего звена, а также порядочных и инициативных лейтенантов и мичманов.

Глава 10. Поворот на новый курс

Прошло три года службы на крейсере. В последующий учебный год планировалась отработка полного курса боевой подготовки, с окончанием которой корабль должен был войти в состав сил постоянной готовности.

Посчитав, что моя миссия близится к завершению, задал вопрос командиру, не будет ли он возражать отпустить меня в конце следующего года в самостоятельное свободное плавание. Александр Сергеевич, услышав это, удивился и озадаченно пообещал подумать. В это же время, решил произвести разведку боем, используя свои старые связи в кадрах.



Рис. 10. 1. Старший помощник командира Тельнов М. М.

Кадровик долго говорил о высоких материях, но потом, видимо что-то решив, предложил выйти покурить, хотя знал, что я не курю. Пришлось составить ему компанию. Там он доверительно сообщил мне, что я не в клетке и лучший вариант для меня идти учиться в академию.

В то время шла очередная волна омоложения командного состава (после очередной волны стабилизации кадров). С определённым скепсисом наблюдал все эти кадровые кульбиты, понимая (как учили классики), что за любыми малыми или большими реформами всегда стоят конкретные люди с вполне конкретными интересами.

Реакция была относительно спокойной. Подсознательно предполагал подобный сценарий развития событий ещё при назначении. Поразмышляв некоторое время на тему своего возраста, философски решил, что нужно менять направление вектора приложения основных усилий. Любое знание всё-таки лучше, чем пребывание в состоянии ёжика в тумане. Так было принято решение поступать в академию.

В последующий год мне было официально отказано в поступлении. Вторая попытка увенчалась успехом, хотя мой рапорт на учёбу и исчез загадочным образом в штабе эскадры за три дня до приезда комиссии. Но мы были начеку и внимательно отслеживали прохождение документов, что позволило своевременно среагировать и на эту проблему.

Служба на крейсере и экипаж проникли к тому времени глубоко под корку вплоть до рептильного мозга. Поэтому, где бы ни приходилось быть в последующие годы, внутренне всегда был с первым экипажем. Со многими перезванивались и переписывались, иногда помогали друг другу в решении мелких бытовых проблем.

Прошло три года после ухода с крейсера, когда моего сына призвали на срочную службу. Он проходил начальную подготовку в пограничном отряде г. Мурманска. Рассказывал, что периодически какие-то люди вызывали его на КПП и передавали продукты (хватало на всё отделение). Фамилию не называли, но говорили, что служили вместе с отцом на крейсере. Был тронут, и по сей день благодарен за такую поддержку и внимание.

Заключение

Подводя итог, хочу ещё раз обратить внимание на то, что в книге показаны только самые важные моменты службы на крейсере. Решение описанных проблем не было одномоментным актом, требовало определённой внутренней работы и относительно продолжительного времени.

Не имея соответствующей теоретической подготовки, поиск эффективных решений осуществлялся методом проб и ошибок, на основе интуиции и здравого смысла, с учётом уже приобретённого опыта.

Так происходило "открытие" объективных принципов и закономерностей управленческой деятельности, которые, как оказалось впоследствии, уже давно описаны в умных книжках. Подход, в то время, далеко не новый, так как каждый руководитель, с разной степенью эффективности, вынужден был проходить этот путь.

Для описания проблемных ситуаций и путей их решения использовал современный понятийный аппарат и специальные термины, которые позволяют лучше раскрыть сущность рассматриваемых процессов. Естественно, в то время использовался другой понятийный аппарат, но это никаким образом не отразилось на конечном результате.

Материал написан исключительно на основе впечатлений 34-х летней давности, поэтому отражает сугубо личную точку зрения автора. К сожалению, некоторые фамилии и имена не были упомянуты, не оказалось и достаточного количества фотографий.

Если возникнет желание, всегда готов рассмотреть уточняющий материал. Особая благодарность Пономарёву Борису Павловичу, а также другим неизвестным авторам фотографий. Они взяты из открытых источников или присланы сослуживцами.

Вы можете прислать свои личные соображения на мой электронный адрес: telnov.m@kreiserkirov.ru.