

Смерть немецким оккупантам!



# НАЧАЛЬНИК И ПОДЧИНЕННЫЕ

ВОЕН

Смерть немцам оккупантам!

НАЧАЛЬНИК  
И  
ПОДЧИНЕННЫЕ

Б-375

ПРОВЕРЕНО  
2007 ГИД

ВОЕННО-МОРСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО НКВМФ СОЮЗА ССР  
МОСКВА 1943



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Красная Армия и Военно-Морской Флот являются наследниками лучших традиций и военного опыта старой русской армии и флота. За свою многовековую историю русская армия и флот накопили ценнейший материал в области воинского воспитания. Многие из этого опыта не устарело и до сих пор.

Свыше сорока лет назад вышла в свет книга „Начальник“. В этой книге, рассчитанной на младший начальствующий состав русской армии, давались некоторые сведения из военной педагогики. Предлагаемая вниманию читателей брошюра „Начальник и подчинённые“ представляет собой сокращённое изложение книги „Начальник“.



## ЧТО ДОЛЖЕН НАЧАЛЬНИК ЗНАТЬ

### 1. КАК НАДО ЗНАТЬ СВОИ ОБЯЗАННОСТИ

Чтобы быть хорошим начальником, надо прежде всего самому хорошо знать службу. Тогда только с подчиненными людьми можно справиться, когда сам знаешь все, что надо.

Знать надо все, что служба от тебя и от твоих подчиненных требует, самому эти требования уметь исполнять и следить, чтобы подчиненные исполняли все то, что от них требуется.

А что значит службу знать? Это значит во всяком случае поступать так, как написано в уставах или как требует начальство. Мало того, что знать это надо, но надо понимать, чтобы не наделать глупостей, а понимать — это значит ясно себе представлять, как ты это сделаешь, и быть уверенным, что это будет именно так, как требуется.

### 2. КАК НАДО ЗНАТЬ УСТАВЫ

Многие думают, что довольно того, если выучил то, что в уставе написано, и тогда будешь хорошо

знать все обязанности, часто даже не понимая, что некоторые слова обозначают. Нет, надо понимать каждое слово, какой оно смысл имеет и для чего оно где написано. Тогда только ты в состоянии будешь исполнять то, что из устава вычитал, а то выйдет, что ты только на словах устав знаешь: «летаешь хорошо, а сесть не умеешь».

Не думай, что в уставах есть что-нибудь такое, что не относится к службе, то-есть чего не приходится исполнять. Нет, все, что в уставе написано, все, что ты там прочел или выучил, — все нужно для того, чтобы уметь на деле исполнить. Таких вещей там нет, которые бы только для ответа были нужны. Хорошим ответом ты только можешь показать, что заучил, что в уставе написано, а показать, как ты знаешь устав, можешь только на деле, когда исполнишь все так, как написано.

Значит, устав не даст тебе никакой помощи, если ты заучил его, как скворец, без всякого смысла. Да и невозможно все уставы всегда на память знать. Когда занимаешься, все можно выучить, но многое забывается очень скоро, особенно если это не приходится исполнять на деле или видеть перед глазами.

Поэтому главное знание уставов состоит в понимании их и в том, чтобы всегда, во всех случаях службы, уметь найти, в каком уставе и где это написано, прочесть именно то, что к этому случаю от-

носится, все хорошо понять и запомнить, как следует поступать.

Конечно, чем больше ты выучил на память, тем тебе легче будет искать в уставе и ты скорее можешь понять, припомнив все то, что тебе объясняли, когда ты учил этот устав; да иногда может и устава под рукой не случится. Но если есть возможность, никогда не следует полагаться на одну память и как можно чаще стараться заглядывать в уставы. В уставах все найти можно, на всякий случай твоей службы, только надо с умом, во-время и у места все к делу уметь приложить; на это уж у тебя свой разум быть должен; тут уж «сам смекай, где берег, где край».

Назначен ли ты на какую-нибудь службу или хочешь объяснить что-нибудь твоим бойцам, всегда прежде открой устав и просмотри все, что к этому случаю относится. Назначен ты на дежурство — почти обязанности караульного начальника. Идут твои бойцы на стрельбу, — прочти все, что относится к стрельбе. Покончил вечером дела — возьми опять устав да снова проверь себя, так ли ты все делал, как следует, не встретилося ли у тебя на деле в чем-нибудь затруднений, не вышло ли ошибки.

И так поступай всегда, во всяких случаях — тогда ты никогда не ошибешься, сам никогда глупости не сделаешь и людей своих глупостям не научишь.



### 3. КАК НАДО ЗНАТЬ РАСПОРЯЖЕНИЯ НАЧАЛЬСТВА

Кроме требований уставов, есть еще требования начальников. Эти требования ты должен знать так же, как уставы, и уметь всегда верно и хорошо исполнять.

Если какое-нибудь приказание передано начальником тебе лично или через кого-нибудь, то постарайся хорошенько понять, что тебе приказано: если не понял, переспроси, попроси объяснить, что тебе непонятно, и тогда ты можешь точно и хорошо его исполнить.

Приказания начальника должны исполняться быстро, но толково; без толку не спеши, но и с толком не копайся; нужна толковая быстрота.

Выучись быстро понимать начальника и быстро исполнять его приказания и распоряжения. Старайся запомнить эти распоряжения для того, чтобы начальнику не пришлось повторять тебе их в другой раз.

Приказания и распоряжения, которые надо исполнять постоянно, лучше всего записывать у себя: так ты и запомнишь лучше, а придется к случаю — есть где и справиться.

### 4. КАК ПОСТУПАТЬ, ЕСЛИ ЧЕГО НЕ ЗНАЕШЬ

Никогда ничего не делай наобум, не зная наверно, что так именно надо поступать. В таком случае всегда лучше спроси или своего товарища, или

своего непосредственного начальника, а то можешь таких бед наделать, что потом и поправлять поздно будет. Помни пословицу: «Скажешь — не воротишь, напишешь — не сотрешь, отрубишь — не приставишь».

### 5. КАК НАДО ЗНАТЬ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ

Подчиненных своих ты должен знать так же хорошо, как самого себя, чтобы уметь управлять ими.

Каждый человек не похож на другого, и с каждым надо обращаться иначе. Одного добрым словом да лаской можно заставить хорошо служить, для другого нужны строгость и наказания. Вот для того чтобы уметь с каждым обращаться как следует и скорее сделать его хорошим солдатом, нужно каждого человека хорошо узнать и к каждому примениться.

А еще знать подчиненных надо затем, чтобы видеть, который на что способнее, на которого больше положиться можно и которого куда назначить можно.

Идешь ты со своими бойцами в караул. На те посты, которые подальше да поважнее, назначь людей надежных да смысленых, а если есть ленивые, так этих поближе к себе оставь, где за ними лучше присмотреть можно. Или надо тебе патруль послать, назначь за старшего старательного да смысленного, так все и будет у тебя исправно,



а назначишь бойца ленивого, так сам виноват будешь, если он тебя подведет.

Итак, подчиненных знать надо, во-первых, для того, чтобы уметь с ними обращаться, а во-вторых, чтобы знать, куда кого послать или назначить можно и кто на что способнее.

А чтобы знать подчиненных, надо все замечать за ними: как кто что делает, как кто служит, как обращается с товарищами и как относится к начальникам. Надо расспрашивать их, кто чем занимался дома, до службы, и как жил в своей семье.

Надо, чтобы ты знал все это про каждого твоего бойца. Когда ты будешь знать их и если будешь при этом справедлив, то никогда не ошибешься, подчиненных не обидишь и себя не подведешь.

## КАК НАДО НАЧАЛЬНИКОМ БЫТЬ

### 1. ЧТО ТРЕБУЕТСЯ ОТ НАЧАЛЬНИКА

Если поставили тебя начальником, то сделай так, чтобы не только ты сам считал себя за начальника, но чтобы и твои подчиненные почитали тебя за него. А сделать это надо вот как: прежде всего во всем показывай пример, чтобы глядели на тебя и прямо видели, что и как следует делать, потом объясни, чтобы все было понятно, а потом и требуй, чтобы все как следует исполнялось.

Вот когда ты так, с разумом, знаешь службу и

все понимаешь как следует, то должен стараться всегда все исполнить так, как служба велит, то есть как начальник требует и как в уставах написано, чтобы твои подчиненные никогда не видали, что ты сам не исполняешь того, что с них требуешь.

Когда твои подчиненные будут видеть, что ты сам хорошо исполняешь свои обязанности, то они охотнее будут слушаться тебя и им будет совестно перед тобой не исполнить чего-нибудь как следует.

### 2. КАК НАДО ОБЪЯСНЯТЬ ТРЕБОВАНИЯ СЛУЖБЫ

Если ты заметишь, что кто-нибудь из твоих подчиненных не исполняет чего-нибудь как следует, то прежде всего, не сердясь, с терпением, объясни ему, что ты от него требуешь и как это следует исполнять. Покажи ему, как ты сам это исполняешь и, если можно, на деле покажи, как это делается. Потом узнай, понял ли он тебя, а чтобы узнать это, не верь ему, если даже на твой вопрос: «понял ли ты?», он ответит «понял», а заставь его тут же проделать все, как ты ему показывал. Если он не сумел сделать то, что ты ему показывал, значит, он не понял; и ты опять ему покажи; постарайся еще проще как-нибудь объяснить и снова заставь его при себе проделать, и так хоть десять раз покажи, но добейся, чтобы он все верно исполнил. А когда он хоть раз при тебе верно ис-



полнит, то после этого ты уже можешь от него требовать, чтобы это всегда так исполнялось.

Возьмем, для примера, что кто-нибудь из твоих подчиненных плохо вычистил свою винтовку. Сейчас же позови его и объясни, что если он будет плохо чистить винтовку, то она может заржаветь и испортиться. Покажи ему свою винтовку, которая, конечно, должна быть всегда образцово вычищена, чтобы он глазами видел, что ты прав, говоря, что его винтовка вычищена плохо. Потом покажи ему на деле, как следует чистить винтовку, то-есть вычисти при нем и заставь его при себе проделать все так, как ты ему показал. Если он будет делать что-нибудь неправильно, то исправь, покажи еще раз, как это следует делать, и еще раз заставь повторить. Добейся, чтобы он вычистил при тебе винтовку совершенно правильно и хорошо, а когда добьешься, то скажи, что так всегда следует чистить винтовку и что ты надеешься, что больше никогда не увидишь у него плохо вычищенной винтовки.

### 3. КАК НАДО ТРЕБОВАТЬ

Когда ты что-нибудь объяснишь как следует, то должен требовать, чтобы это уже всегда исполнялось, чтобы твои подчиненные не думали, что ты сегодня потребовал, а завтра мимо глаз пропустишь.

Будь настойчив в своих требованиях, а то так

бывает: посылает командир отделения своего бойца на дневальство спать, а тому спать охота; он и говорит: «не ваше, мол, дело, на то дежурный есть», а командир отделения, вместо того чтобы не только заставить бойца на дневальство спать, но и за грубый ответ **взыскать**, идет и сам спать ложится. А потом, как дошло дело до разбора, хватились, что дневального нет, командир отделения и говорит: «я ему, мол, приказывал одеваться, да он меня не послушал».

Совестно начальнику говорить, что подчиненный его не послушался. Какой же он начальник после этого и зачем на погонах отличие носит? Кабы он настоящий начальник был, так его бы никто не смел ослушаться, и он бы до тех пор не успокоился и не лег спать, пока его приказание не было бы исполнено.

Никогда, ни по каким причинам не упускай случая напомнить о своих требованиях и этим уверь своих подчиненных, что твоих требований нельзя не исполнить; тогда все и будет всегда исполнено.

Если кто-нибудь не исполнит того, что ты уже объяснил и что он понял, то пристыди его, скажи, что хороший боец не так должен служить и что если это еще раз повторится, то ты наложишь на него взыскание. И сдержи свое слово: если только заметишь опять, что это же требование не исполнено, то взыщи, но при этом объясни, как стыдно доводить себя до наказания.

Если ты будешь так поступать, то твои подчинен-



ные не только будут бояться наказания, но будут стыдиться его, и тогда все у тебя будет лучше исполняться.

#### 4. ЧТО НАДО ТРЕБОВАТЬ

Надо постоянно требовать, чтобы исполнялось все до самой последней мелочи. Не думай, что есть такие требования, на которые можно смотреть не так строго, или что есть такие вещи, которые незаметны.

Все замечай, до всего доходи и все требуй одинаково настойчиво, тогда ты приучишь подчиненных всякое твое требование исполнять точно.

Требуешь ты, чтобы все пуговицы были вычищены, так требуй, чтобы все пуговицы были чисты — видны они или не видны — это все равно: ты на все посмотри. На шинели у погон есть пуговицы; они закрыты воротником и, может быть, их целый год никто не увидит, а ты и их каждый день посмотри и требуй, чтобы они были так же чисты, как и все другие. Если ты будешь требовать, чтобы и эти невидные пуговицы были вычищены, то твоим бойцам и в голову не придет, что можно куда-нибудь выйти, не вычистив других пуговиц, которые у всех на виду.

Так и во всем: доходи до мелочей, доходи до невидного, и тогда все заметное будет еще лучше исполняться.

#### 5. КОГДА НАДО ТРЕБОВАТЬ

Что сегодня потребовал, то требуй и завтра, и послезавтра, и чтобы не было минуты, когда бы ты этого не требовал. Не думай, что для требований есть свое время; **требуй все и всегда.**

Не думай, например, что за опрятностью одежды ты должен смотреть только на утреннем осмотре или перед выходом на ученье. В это положенное время осмотри, но и во всякое другое время, где бы и когда бы ты ни встретил своего подчиненного, обрати внимание: опрятно ли он одет и исполнены ли все твои требования, и если заметишь в чем-нибудь неисправность, прикажи исправить да тебе показать; а если найдешь нужным, то и взыскание наложи.

Таким образом, требуй полного порядка во всем не только тогда, когда может увидеть старший начальник, но даже тогда, когда старше тебя никого нет. Помни, что и ты начальник, и при тебе все должно быть в порядке.

Если подчиненные заметят, что ты требуешь только для старшего начальства, а при себе позволяешь различные упущения, то они не будут видеть в тебе начальника. Покажи людям, что они должны смотреть на тебя как на начальника, и требуй всегда, чтобы для тебя было все исполнено так же хорошо, как и для высшего начальства.

«Горе тому, у кого беспорядок в доме». Бойся этого беспорядка и постоянно следи, чтобы между



твоими подчиненными все было в порядке. Требуи порядка не только тогда, когда начальство смотрит, а требуи так, чтобы когда бы оно ни посмотрело, всегда у тебя только порядок увидеть могло.

## КАК НАДО С ЛЮДЬМИ ОБРАЩАТЬСЯ

### 1. КАК НАЧАЛЬНИК МОЖЕТ ОТВЕЧАТЬ ЗА СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ

Если подчиненный знает все то, что ему самому надо исполнять, то больше с него ничего не требуется, но для начальника этого мало. Кроме умения правильно поступать самому в различных случаях, начальник должен уметь обращаться с подчиненными ему людьми. Обращаться так, чтобы приучить их к постоянному порядку и исполнению всех требований службы как при начальстве, так и без начальства, как у него на глазах, так и за глазами.

Начальник не о себе должен думать, а о своих подчиненных, тогда он только исправен будет, когда его люди исправны, тогда он только спокоен быть может, когда его людям спокойно. За его людей его и похвалят, за его людей и обругают; не по тебе тебя судят, а по твоим людям.

Начальник всегда отвечает за своих подчиненных, даже тогда, когда он их не видит и на деле не может прекратить беспорядок. Положим, ты командуешь отделением и боец твоего отделения встречен на улице не по форме одетым, — ты виноват.

Может быть, ты и осмотрел этого бойца перед его отправлением в отпуск, и, может быть, тогда он был одет по форме, но потом оделся кое-как и в таком виде был встречен на улице; но ты все-таки виноват. Конечно, ты не можешь ходить везде за всеми людьми твоего отделения. Но ты должен так приучить твоих подчиненных, чтобы они где бы ни были, даже тогда, когда их никто не видит, всегда бы одевались правильно и исполняли все требования службы так же, как на глазах у начальника. Твоя вина в том, что ты не приучил своего подчиненного к постоянному исполнению требований устава, и ты будешь виноват всегда до тех пор, пока всех не приучишь, так как за всеми один всегда не уследишь.

Не думай, что это несчастный случай, что заметили твоего бойца. Нет, если уж у тебя один такой нашелся, который позволил себе, пользуясь тем, что его не видят, кое-как одеться, значит, есть бойцы, которые не приучены служить как следует. А по твоим бойцам и тебя самого смотрят: «каковы сани, таковы и сами», каково отделение, таков и отделенный. Значит, свою исправность показывай тем, что у тебя все исправно, все приучено к службе.

А для того чтобы приучить бойцов все исполнять всегда так, как это требуется, надо постоянно следить, чтобы они никогда не смели что-нибудь сделать не так, как надо, никогда не пропускать самых незначительных мелочей и всегда говорить и



рым хочешь скрыть свой проступок. «Неправдой весь свет пройдешь, да назад не воротишься» и рано или поздно, а всякая неправда наружу выйдет: ее ни скроешь, как ни хитри.

Разъясняй все это твоим подчиненным, сам им примером правдивости будь, а за ложь и лукавство строго взыскивай. Тот не солдат, а трус, кто правду сказать боится; солдат и смерти бояться не должен.

#### 4. КАК СМОТРЕТЬ НА ТО, ЧТО ПРО ТЕБЯ ЛЮДИ ДУМАЮТ

Ты, пожалуй, думаешь, что если таким требовательным будешь, то подчиненные тебя любить не будут.

Да за что же тебя не любить, если ты добро этим делаешь? Хорошие и умные люди за это не могут не любить, а если кто не полюбит, так, значит, это или глупый или дурной человек.

Конечно, каждый начальник должен стараться, чтобы его любили подчиненные, но сам ты знаешь, что на всех всегда угодить нельзя и как ты ни делай, а всегда найдутся люди, которые на тебя недовольны будут. Значит, на это глядеть нечего, а надо поступать так, как присяга, воинский долг и совесть тебе велют, и тогда все хорошие люди тебя любить будут.

#### 5. КАК ПРИОБРЕСТИ НАСТОЯЩУЮ ЛЮБОВЬ ПОДЧИНЕННЫХ

Настоящую любовь подчиненных ты не тем заслужишь можешь, что будешь их проступки или преступления скрывать или беспорядки допускать, а тем, что в нужду каждого вступишь и справедливым всегда будешь.

Могут ли тебя любить подчиненные за то, что, допустив беспорядок, кого-нибудь этим под суд подведешь?

Конечно, нет. Настоящей любви тут не будет. Может быть, до поры до времени некоторые лентяи и будут называть тебя добрым начальником, а как грянет гром, попадет кто-нибудь из-за этого в беду, — они сами же тебя за это осудят.

Люби своих подчиненных, будь ласков с ними, но будь начальником. Покажи им свою любовь своей заботой о них.

Итак, если хочешь, чтобы тебя твои подчиненные по-настоящему любили, будь строг и требователен по службе, но будь справедлив, обходителен и вникай в нужды своих подчиненных. «Не тот отец, кто вспоил-вкормил, а кто уму-разуму научил».

#### 6. КАК СПРАВЕДЛИВЫМ БЫТЬ

Чтобы справедливым быть, надо со всех всегда одинаково требовать. Нечего смотреть, земляк он



тебе или друг, требуй все, что служба требует, так же, как и с других. Если земляк твой чего не исполнил — и его призови к ответу, чтобы и он знал, что хоть и земляк, а службу исполнять должен.

Помни: «Дружба дружбой, а служба службой». Что с одного потребовал, то и с другого требуй, за что с одного взыскал, за то и с другого взыщи. Забудь, что на службе есть земляки и друзья. На службе все товарищи, и ко всем будь одинаков. Если земляк подчинен тебе — и ему покажи, что ты его начальник, так же как должен показать это каждому другому своему подчиненному.

Никогда не лмайся над своими подчиненными: «я-де начальник, что хочу, то и делаю» — люби и береги их, и они тебя полюбят и сберегут. Требуй строго, но только то, что служба требует, не для себя требуй, а для службы. Лишнего не требуй, а что надо, — так, чтобы было как следует исполнено. Сделай так, чтобы ты всегда мог сказать: «не я требую — служба требует, а я только напоминаю и смотрю, чтобы было исполнено все то, что она требует», а служба со всех равно требует и не знает, кто тебе земляк, а кто нет.

Конечно, нельзя со всякого одинаково требовать. Нельзя требовать с только что прибывшего призывника так, как требуешь со старого бойца. Что призывнику надо показать, напомнить, за то со старого бойца надо взыскать. Если молодой боец неопытно оделся — поправь, покажи, как надо, а если старый боец кое-как одет — взыщи. Это и бу-

дет значить, что ты со всех равно требуешь, с каждого настолько, насколько он может и должен знать. И если ты своих подчиненных знаешь, то легко сообразишь, что с кого требовать можно.

## 7. О ПОДОЗРИТЕЛЬНОСТИ

Часто несправедливость потому происходит, что человек во всяком другом только все дурное подозревает. Никогда не надо про человека дурно думать, пока достоверно, а не по догадкам, не убеждаясь, что человек дурно поступает.

Никогда не попрекай человека проступком. За проступок взыщи, про себя заметь, а ему кстати и некстати его проступком не тыкай: «был молодцу не укор», если молодец исправился. Смотри только, чтобы вперед не повторялось.

## 8. ЗАЧЕМ ТЕБЕ ТВОЯ ВЛАСТЬ ДАНА

Закон не тебе, как человеку, власть дает, а как начальнику. Командуешь ты отделением — у тебя есть власть, а отставили тебя от командования — и власти у тебя нет, хотя ты все таким же человеком остался.

Стало быть, власть твоя тебе дана не для того, чтобы сердце срывать или злобу успокаивать, не для того, чтобы тебе было спокойнее, а для того, чтобы ты, как начальник, мог наказанием исправить нерадивых и тем для службы пользу принести.



Значит взыскания для того установлены, чтобы исправлять дурных и хороших не допускать портиться.

## 9. КАК НАЛАГАТЬ ВЗЫСКАНИЯ

Не шути своею властью, а пользуйся ею с умом, так пользуйся, чтобы как можно больше пользы для службы и для подчиненных сделать, а для этого прежде всего употреби все старания, чтобы все исполнялось без наказания. Но если где видишь, что без наказания нельзя обойтись — не жалей наложить взыскание и этим добейся должного порядка.

Помни, с одного взыскиваешь — десятерых спасешь от проступка, а следовательно, и от взыскания. Вышеешь за малый проступок — предупредишь большой, за который пришлось бы гораздо строже взыскивать. При наложении взысканий всегда помни, за какие проступки ты имеешь право взыскивать и какие взыскания имеешь право налагать.

Взыскивая за какое-нибудь мелкое упущение, не налагай сразу высшей степени взыскания, а то у тебя нехватит власти наказать за более крупный проступок. Надо, чтобы наказание всегда было настолько сильно, насколько велик проступок. Если ты хорошего и исправного бойца своего отделения назначишь в наряд вне очереди за мелкий проступок, то что же ты сделаешь с более неисправ-

ным бойцом? У тебя уже нехватит власти взыскать с него, и придется обращаться к высшему начальнику для наложения взыскания за проступок, за который ты мог бы и сам взыскать, и этим сам ты как бы уменьшил свою власть и не принес той пользы, которую мог бы принести. А ты хорошему-то бойцу объяви личный выговор, так у тебя и для плохого наказание останется.

Старайся, чтобы твои подчиненные не привыкли к наказаниям. Человек, который к наказаниям привык, — пропащий человек. Его ни словом, ни наказанием не исправишь; слов он уже не слушает, а наказания на него не действуют. Поэтому прибегай к высшему взысканию тогда, когда уже видишь, что слабое не подействует.

Налагая взыскания, помни также и то, что нельзя за важный проступок или преступление не наказать или наложить слабое взыскание. Такое взыскание не прекратит проступка, а может только сделать то, что проступок повторится. Если ты кого за неуважительный ответ тебе на дневальство поставишь, то этим человека не устроишь и не исправишь, а только дашь ему поводку другой раз грубость тебе сказать и другого еще, пожалуй, в соблазн введешь, так как он может подумать, что коли за это такое малое наказание налагается, значит, это еще не большой проступок. Значит, за важный проступок наложи и наказание сильное, а если у тебя власть мала — доложи старшему начальнику. Если он найдет, что



и его власть мала, то тоже доложит высшему начальнику.

Наказывая, помни, что не ты наказываешь — закон наказывает, а потому, налагая взыскание, не сердись, а накажи разумно, накажи так, чтобы от этого была большая польза службе. Не налагай таких взысканий, которые не указаны в уставе или которых ты по уставу не имеешь права налагать. Этим ты не поддержишь порядка, а сам первый его нарушишь, значит, не только тут пользы не будет, а будет вред.

Приучи твоих подчиненных, чтобы они понимали, что хорошо, что дурно, верили в тебя, что ты им добра желаешь, и любили бы тебя; тогда ты их хоть за сто верст пошли, они везде твое приказание исполнят и везде тебя добром вспомнят. А для этого требуй, постоянно требуй; накладывая законные наказания за неисполнительность, но объясняя, как хорошему бойцу служить надо и как надо понимать обязанности службы.

Только этим ты можешь сделать то, что твои подчиненные будут служить всегда хорошо как на глазах, так и за глаза, будут служить хорошо не потому, что будут бояться тебя, а потому, что поймут, что не исполнять требования службы плохо, что хороший боец должен хорошо служить, а плохой никогда не уйдет от законного наказания.

## 10. КАК НАДО ОТНОСИТЬСЯ К СВОИМ ПОДЧИНЕННЫМ

Будь ласков с твоими подчиненными, входи в их нужды, заботься об них. Увидишь кого в горе — не проходи мимо; утешь, помоги чем можешь: советом или ходатайством перед начальством. Не гони, если кто-нибудь из твоих подчиненных придет спросить тебя о чем-нибудь, даже не касающемся службы, и не смейся, если даже он спросит глупость. Всегда обходительно растолкуй и объясни бойцу, что он не понимает, или посоветуй, как надо сделать. Тогда все твои подчиненные будут видеть, что ты их действительно любишь, что их горе — твое горе, их беда — твоя беда, и каждый с доверием будет к тебе обращаться во всякой своей нужде, зная, что ты им поможешь и научишь.

Чаще разговаривай с подчиненными о службе. Не думай, что если ты отделал «направо» да «налево», да рассказал в положенный час, в чем состоит воинская дисциплина, — так и прав. Нет, ты в свободное время приходи да поговори с бойцами; любовно и хорошо говори с ними, как отец с детьми, обо всем; что службы касается, что они увидели и узнали. «Хорошую речь хорошо и слушать». Говори с ними хорошо, занимательно, чтобы они тебя не по обязанности слушали, а чтобы это им было приятно, чтобы они сами хотели услышать тебя и поговорить с тобой.



Не держи у себя бойцов по часу, заставляя слушать твои поучения, а говори коротко, да дельно, расколкуй все кстати, при случае. Меткое да дельное слово, сказанное у места, дороже целого часа болтовни, когда бойцы по обязанности будут перед тобой стоять, да только думать будут не о том, что ты говоришь, а о том, чтобы ты поскорей кончил да их отпустил. Такая болтовня не только пользы не принесет, а так бойцов изведет, что они бегать от тебя станут, а ты для них не только хорошим начальником не будешь, а их злейшим врагом сделаешься. Хочешь им сказать что-нибудь, так начни во-время, скажи дело, да и кончи во-время. Говори просто, без всяких хитрых книжных слов; не старайся удивить их своими словами, а старайся, чтобы они тебя поняли. Говори, да знай меру: без меры и хлеба поешь, так заболешь.

Говори бойцам больше о том, как они свою присягу исполнять должны, и старайся, чтобы они поняли, что если они обещались хорошо служить; так чтобы действительно хорошо служили, а хорошо служить, значит не только все важное исполнять, но и всякие мелочи, все, что до службы касается, исполнять по правде и совести. Объясняй им, что звание солдата высоко и почетно и что это не только на словах надо знать, а и на деле чувствовать. Объясняй, что если он почетное звание носит, так он им дорожить должен и стыдиться сделать что-нибудь дурное, чем свое высокое звание осрамить может.

Сделай так, чтобы всякий сам обо всем тебя спрашивал, чего не знает или не понимает не только по службе, но и не касающееся службы. Если бойцы обо всем тебя спрашивать будут, так уж о службе первым делом спросят, так как служба к ним ближе всего стоит. Тогда только они все хорошо поймут, будут хорошими солдатами, а плохого не сделают, потому что будут знать, что плохо, и будут знать, что совестно бойцу дурное делать.

Итак:

### ХОЧЕШЬ БЫТЬ ХОРОШИМ НАЧАЛЬНИКОМ,

исполняй все так, как прочел, только исполняй все до мелочей, а то «бочку меду — ложка дегтю испортит», а будешь во всем так служить, то все у тебя будет хорошо. Сам ты будешь хороший воин и честный защитник Родины; начальство будет тебя любить и награждать за то, что все будет у тебя исправно и в порядке, а подчиненные будут тебя любить за то, что ты справедлив, обходителен, сам их любишь и отца заменяешь. Значит и служба исправна, и начальство довольно, и тебе спокойно, и твоим людям хорошо; самому приятно и от людей почет и уважение.

\*\*\*



## СО Д Е Р Ж А Н И Е

	<i>Стр.</i>
Предисловие . . . . .	2
<b>Что должен начальник знать . . . . .</b>	<b>3</b>
1. Как надо знать свои обязанности . . . . .	—
2. Как надо знать уставы . . . . .	—
3. Как надо знать распоряжения начальства . . . . .	6
4. Как поступать, если чего не знаешь . . . . .	—
5. Как надо знать своих подчиненных . . . . .	7
<b>Как надо начальником быть . . . . .</b>	<b>8</b>
1. Что требуется от начальника . . . . .	—
2. Как надо объяснять требования службы . . . . .	9
3. Как надо требовать . . . . .	10
4. Что надо требовать . . . . .	12
5. Когда надо требовать . . . . .	13
<b>Как надо с людьми обращаться . . . . .</b>	<b>14</b>
1. Как начальник может отвечать за своих подчиненных . . . . .	—
2. Как охранять дисциплину . . . . .	16
3. В чем полный порядок состоит . . . . .	19
4. Как смотреть на то, что про тебя люди думают . . . . .	20
5. Как приобрести настоящую любовь подчиненных . . . . .	21
6. Как справедливым быть . . . . .	—
7. О подозрительности . . . . .	23
8. Зачем тебе твоя власть дана . . . . .	—
9. Как налагать взыскания . . . . .	24
10. Как надо относиться к своим подчиненным . . . . .	27



Под наблюдением редактора *Г. М. Игнатковича*

ГМ-40690

Подписано к печати 17.08.43

Объем 1 п. л.

В 1 п. л. 44 600 тип. зн.

Зак. 2668-

1-я типо-литография УВМИ НКВМФ

Johns Ferry  
The Navy



Смерть немецким оккупантам!

# Начальник и подчиненные



ВОЕННАЯ КОЛЛЕКЦИЯ НКВМФ СОЮЗА ССР  
МОСКВА 1943