

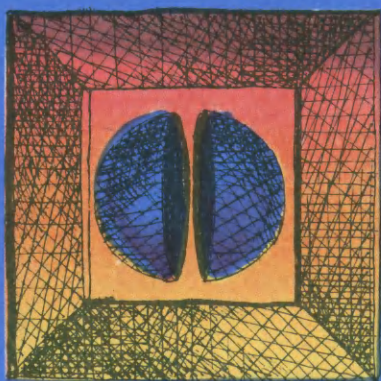
**ЛИЧНОСТЬ  
МОРАЛЬ  
ВОСПИТАНИЕ**  
Серия художественно-публицистических  
и научно-популярных изданий

Александр  
Леви́ков

# ВЕСЫ ДОВЕРИЯ









**Александр  
Левиков**

**ВЕСЫ  
ДОВЕРИЯ**

## СОДЕРЖАНИЕ

7	От автора
8	Глава первая. ПРИТЧА О ДИРЕКТОРЕ И ХУДОЖНИКЕ, или антология размышлений бывалого человека
—	Дым костра
17	Общее направление
23	Есть ли у тебя решение?
29	Мартышкин труд
35	«Привычка свыше...»
49	Притча о директоре и художнике
65	НА ПЕРЕКРЕСТКЕ МНЕНИЙ
—	«Если посмотреть с другой стороны...» (Из беседы автора с первым заместителем министра электротехнической промышленности СССР Г. П. Вороновским)
72	«Не могу быть жестоким к слабому характеру...» (Из беседы автора с профессором Г. Х. Поповым)
81	«А вдруг сундук окажется пустым?...» (Из переписки автора с архитектором Н. Б. Соколовым)
88	«Не менее цепен нравственный итог...» (Из переписки автора с инженером И. Ф. Мухрыгиным)
94	«Боюсь авантюризма, обмана и красивой отчетности» (Из переписки автора с директором Р. Е. Никитиным)
95	Глава вторая. ГОРЬКАЯ СЛАДКАЯ ЖИЗНЬ, или путешествие к тем, кто верит друг другу
96	«Сквозь моральный слой...»
109	Тебе половина и мне половина
115	Прямые линии, кривые зависимости

- 131 НА ПЕРЕКРЕСТКЕ МНЕНИЙ  
— «Когда нарушено единство...»  
(Из переписки автора с преподавателями полит-  
экономики Е. Ф. Гавриленко и А. В. Павловым)
- 133 «Пропуск в душу не тиражируется...»  
(Из переписки автора с доцентом В. И. Вихоре-  
вым)
- 136 «Говорю правду — не верят»  
(Из переписки автора с директором И. М. Едне-  
ралом)
- 141 «Принципами не бросаются!»  
(Из переписки автора со старшим редактором  
студии звукозаписи объединения «Атлантика»  
В. Х. Венцом)
- 147 Глава третья. НЕ ТОЛЬКО ПОЕЗДА СХОДЯТ  
С РЕЛЬС,  
или путешествие к тем, кто друг другу не верит  
— Психология отказа
- 160 Шепот — не язык правды!
- 168 Коллективы и «анти»...
- 172 «Гражданская война в организациях»
- 194 «Такого у нас нет!»
- 199 НА ПЕРЕКРЕСТКЕ МНЕНИЙ  
— «В этом феномен социальной психологии»  
(Из беседы автора с генеральным директором  
объединения «Курганприбор», психологом  
Е. В. Тарановым)
- 216 «Что является целью жизни?»  
(Из переписки автора с аспиранткой Н. А. Чу-  
диновой и инженером С. И. Ильиным)
- 224 Глава четвертая. ЗА ПРЕДЕЛАМИ КРУГА,  
или неизбежные происшествия на пути между  
работой и домом  
— Маска, я вас знаю!
- 234 Убийство на тротуаре
- 246 Самоотпущение легкого греха
- 265 Обед с официантом
- 272 Ужин с официанткой
- 286 Под золотыми куполами

- 297 НА ПЕРЕКРЕСТКЕ МНЕНИЙ  
— «Зайцы дешевле кондукторов»  
(Из беседы автора с архитектором Ф. А. Новиковым)
- 301 «По моему грустному наблюдению...»  
(Из переписки автора с историком науки и публицистом И. Н. Бубновым)
- 306 «Я верю в человека, человечество, человечность!..»  
(Из беседы автора с Аркадием Райкиным)
- 324 Глава пятая. ПУТЬ НАВЕРХ,  
или разговор на ступенях должностной лестницы  
— Этаж Чешкова
- 341 Новая должность
- 349 Карьера Иванова
- 361 НА ПЕРЕКРЕСТКЕ МНЕНИЙ  
— «Эти чаши всегда колеблются»  
(Из переписки автора с инженером В. С. Смирновым)
- 364 «Человек нравственный и человек компьютерный»  
(Из беседы автора с профессором В. Н. Шубкиным)



**ЛИЧНОСТЬ,  
МОРАЛЬ,  
ВОСПИТАНИЕ**

**Серия художественно-публицистических  
и научно-популярных изданий**

**АЛЕКСАНДР  
ЛЕВИКОВ**

**ВЕСЫ  
ДОВЕРИЯ**

**Москва  
Издательство  
политической литературы  
1983**

**Левиков А. И.**

**Л36**      **Весы доверия.**— М.: Политиздат, 1983.  
— 375 с., ил.— (Личность. Мораль. Воспи-  
тание.)

Новая книга публициста Александра Левикова «Весы доверия» поднимает актуальные нравственные проблемы деловой жизни, взаимоотношений людей в нашем обществе.

Что такое доверие? «Выгодно» ли оно и можно ли без него успешно работать? Почему возникают конфликты? Что происходит, если расходятся слово и дело?

Книга рассчитана на массового читателя.

Л  $\frac{0302030800-051}{079(02)-83}$  269—82

87.717  
ИМИ7

Весы доверия...

Нет таких весов. И тем не менее они существуют! Каждый из нас пользуется ими. Мы взвешиваем достоинства собеседника, солидность организаций, правдивость слов, надежность продукции, авторитет управленческих решений...

Вот что я придумал: обсудить проблему доверия вместе с читателями, откликнувшимися на предыдущую мою книгу «Калужский вариант». В редакциях «круглые столы» проводят за канцелярскими четырехугольными. Почему бы не провести «стол» под книжной обложкой? И рассудил: быть по сему.

Я не пишу научный трактат. Это разговор о доверии в производственном, служебном общении — обо всем, что связано с миром нашей работы и наших вольных или невольных контактов с другими людьми. Разговор в кругу тех, кто из-за недоверия страдает, доверием одаривает, ищет доверия. Вы тоже относитесь к ним, читатель.

**ПРИТЧА**  
**О ДИРЕКТОРЕ И ХУДОЖНИКЕ,**  
или антология размышлений  
бывалого человека

**Дым костра**

Летом я опять наведался к Ивану Михайловичу.

После уличной духоты, доводящей до одурения, после грохота шар-бабы, разламывающей стены довоенной литейки, после пыли и скрежета, перебранки шоферов и крановщиков — после всего, что мы увидели и услышали утром с Иваном Михайловичем на строительстве нового корпуса, скромно именуемого в бумагах «реконструкцией», — тишина и прохлада его обитого деревом и продуваемого кондиционером кабинета казались ниспосланной благодатью.

Хозяин кивнул на стул — присаживайся. Нарушая покой, требовательно заголосил прямой, имеющий право врываться к генеральному без доклада.

— Да, Федор Максимович... пришло, вот я только что получил, — стоя, так и не успев водвориться за свой широкий стол, отвечал Иван Михайлович, одновременно левой рукой нажимая кнопку: — Борникова ко мне! — шепнул, прикрыв ладонью трубку, возникшей в дверях секретарше, — слушаю, Федор Максимович...

Я отошел к окну. Мне всегда нравился вид из директорского кабинета. Здорово придумали — развернуть контору к Волге! Помнится, прежнее заводууправление глядело в узкий и мрачноватый двор. А теперь то плывет перед глазами белый пароход, то смешной пузатый буксир пыхтя толкает носом ленивую баржу. В жизни большой реки есть что-то сильное, выворачивающее душу, и всякие мысли лезут в голову, и прошлое ни с того ни с сего вдруг вспомнится, и какие-то обрывки мелодий зазвучат в ушах...

Что-то новое в голосе Ивана Михайловича заставило меня отвлечься от окна, прислушаться. Я оглянулся. Борников, начальник техотдела, сидел возле стола в кресле, тыча пальцем в какой-то расчет, сидел и директор на своем привычном месте, все так же держа трубку у рта:

— Федор Максимович... да, да... Нет, позвольте сказать... Видите ли, может это и модно сейчас... да... верно... согласен на все сто процентов, информация нужна, но Федор Максимович... Федор Максимович! Вы послушайте: зачем мне собирать у себя их информацию? Какой смысл во всем этом? Зачем я должен зря мучиться, перегонять все как есть, не вникая в суть?.. Хорошо. Я вас понял, Федор Максимович...

Трубка брошена на рычаг, директор, пошарив в кармане пиджака, достает леденец и кладет в рот. Вот тебе на! Иван Михайлович уже не курит? Новость для меня.

Оказывается, в регионе семь заводов одного министерства, принадлежащих разным объединениям. Прежде они посылали наверх свою от-

четность самостоятельно. Связь была короткой: телефон, телеграф, многие телетайпами обзавелись. А теперь кому-то в министерстве пришла фантазия создать у Ивана Михайловича контрольно-информационный пункт, который, по идее, будет собирать данные со всей семерки и безо всякой переработки отсылать выше.

— Чушь! Прямо какие-то модные завихрения! — возмущался Иван Михайлович, несколько меня не стесняясь. — Они будут мне по телефону сообщать в закодированном виде или с посыльным, на трамвае, не знаю, а я должен за почтовый ящик работать. Перегоню в министерство, а там опять раздадут по объединениям. Так уж лучше прямая передача!

Посочувствовал ему, повздыхали вместе. Выкладываю цель нынешнего приезда — вопрос о доверии. Лично вам, говорю, я во всем доверяю, Иван Михайлович, и надеюсь на откровенность.

Директор посмотрел на меня оценивающе:

— Устарел я откровенничать, однако. — И заразительно, как бывало, засмеялся: — Юность любит блеск, треск и конфеты, а старость тепло, покой и котлеты... А?

— На тепло потянуло? — ответил я в тон. — А кто любил повторять, что «дым костра создает уют?»

Этого намека, кроме нас с ним, никто бы не понял. На рыбалке, куда он однажды вытащил меня, директор признался: есть свой азарт, свой аромат в «погаре», когда сделаешь полезное дело, пусть хоть и ценой дымящегося кресла — будь оно неладно, но только — полезное, нужное. Тут не промахнись. И себе выгоду не ищи. Люди на дуэль выходили, под пули, честь была дороже жизни. А наши пули — вы-

говоры, «погары». А что «погары» — смертельны? «Дым костра создает уют» — вот когда это было произнесено!

Иван Михайлович схлопотал тогда от начальства взыскание за строительство заводского подсобного хозяйства, в ту пору это не поощрялось. Утешая его, хотя в утешении он не нуждался, я, помнится, рассказывал ему о своих встречах в Братске с Иваном Ивановичем Наймушиным, легендарным начальником «Братскгэсстроя». Он знал, что после Братской электростанции ниже по Ангаре намечается строительство еще одной ГЭС, был знаком с проектом, но решение затягивалось. И когда нечем стало занять рабочих, Наймушин — один из его отчаянных бросков «под пистолеты» — самовольно, не дожидаясь высоких решений, высадил строительный десант в устье Илима и приступил к подготовке площадки под новую, никем не утвержденную ГЭС, одновременно прорубая к ней автомобильную дорогу из Братска. Теперь, когда Усть-Илимская ГЭС дает ток и на базе ее сооружен крупный комплекс по производству целлюлозы для стран СЭВ, Наймушин мог бы гордиться старыми выговорами. Но, увы, его уже нет в живых — трагически погиб, облетая свои «владения» на вертолете.

— ...Так как все же насчет «дыма» и «котлет»?

Посмеялись, вспоминая старое. Иван Михайлович сказал:

— Доверять надо. Тут я с тобой согласен. Без доверия работать — только мучиться. А что такое доверие? — задумался. — Я доверяю, значит, делегирую полномочия. Отдаю

вопрос на твое решение. Самостоятельное. Делай, как понимаешь, как умеешь. Я доверяю. Но потом контролирую. По готовым результатам. А пока результата еще нет — не дергаю. Присматриваюсь, жду. Почему? Потому, что сам назначил, выбрал. Верил, что не провалит. Пусть покажет себя. О делегировании полномочий написаны уже тома. Вот... — он подошел к полке, стал рыться.

Нас уносил легкий теоретический бриз. Паруса надувались многозначительностью. Я решил подуть против ветра:

— А не перейти ли нам на шашлык с острым соусом? Теория теорией, но вот жизнь. Перед XXVI съездом партии в «Литературке» выступил Николай Степанович Беляев...

— Кто такой?

— Между прочим, ваш коллега, директор машиностроительного из Калуги.

— И что?

— А вот что. Он пишет: надоела работа без выходных, перегрузка специалистов, нервный «дерганный» стиль.

— Что их жмет? Там о снабжении?

— О планировании. Вот, почитайте-ка, — я достал заранее припасенную газету. Иван Михайлович надел очки, предварительно протерев стекла платком, но лишь взглянул на статью — большая, протянул обратно:

— Там у тебя фламастером отчеркнуто, прочти вслух.

— Как хочешь, — я тоже перешел на «ты», у нас с ним издавна путаница — то «ты», то «вы». — Слушай. Вот он пишет: «Мне кажется, прежде всего надо говорить о соблюдении однажды установленных прав. Более четко и



жестко прочертить границы власти, пределы компетенции звеньев...»

— Свежие мысли!

«В каких случаях верхнее звено имеет право вмешиваться в деятельность нижестоящего, а в каких не может,— продолжал я, не обращая внимания на ехидную реплику Ивана Михайловича.— Давайте размышлять...»

— Спиназа...

Я опять пропустил шпильку мимо ушей:

«Курс на демократический централизм... обязательно предполагает широкую инициативу снизу. Но в противовес этому существует чисто ведомственная тенденция все «зацентрировать», собрать в своих руках... Намерения чаще всего благие: мол, с высокой колокольни дальше видать...»

— Кто бы мог подумать!

Я не выдержал:

— Ну знаете ли, Иван Михайлович! От кого угодно мог ожидать, но от вас?!

— Не кипятись, распяешься,— примирительно сказал Иван Михайлович,— сними крышку, а то пар в потолок бьет...

— Эти ваши «котлеты»,— я все еще был в «заводе»,— позиция «подначки» по отношению к коллеге! Если бы я вас сто лет не знал...

— Вот именно! Извини. С этим человеком — Беляев, говоришь? — я не знаком, обидеть его не хотел и не за что. Судя по тому, что излагает,— совестлив, молод, наверное. Сколько ему?

Я пожал плечами.

— Молод,— подумав, предположил Иван Михайлович.— Потому и горяч. Он правильно говорит. Вот мы делаем заказ для КамАЗа. Вполне понятна важность этих поставок — и са-

ним нам, и всем — обязательства наши под особым контролем. Но мне абсолютно не понять, зачем, скажем, начальнику всесоюзного объединения знать, сколько моделей сделано по каждой из тех машин, что мы должны поставить, сколько получено комплектующих изделий? Такие сведения в лучшем случае должны интересовать нашего начальника производства. Честно говоря, даже директору не обязательно знать. А от меня руководство требует все подробности заказа — графики, сводки — все регулярно шлем. Причем, там ни влиять на ускорение не могут, ни помочь нам. Кто-то слышит — они «в курсе».

Иван Михайлович встал из-за стола, сделал раза три руки в стороны, как при гимнастике, подошел к окну, молча постоял, глядя на реку. Он стал ниже? Или мне показалось? Как будто бы каланча немного ссутулилась. Мелькнула мысль: о пенсии-то, утром, может быть, и всерьез. А как он бегал, когда мы познакомились!

— Э-хе-хе,— вздохнул Иван Михайлович, возвращаясь к столу.— Он прав. Но другое обидно. Тебе сколько лет?

— Куда ты клонишь?

— А сколько было, когда мы по Волге на катере катались, рыбачили вместе? Помнишь?

— До десяти считать умею.

— Десять прошло? То-то и оно... Вот, что обидно... Дай-ка сюда,— он взял у меня газету, пошарил глазами: — Вот. Он прав: «В свое время принято было «Положение о социалистическом государственном предприятии». По нему заводы имеют право самостоятельно распоряжаться своими фондами соцкультбыта и разви-

тия. Прошло немного времени, и это право у них фактически отобрали. Теперь, к примеру, не на местах, а в центре решают, какой завод сколько получит жилья» — ну и так далее. Прав! Молодец! А о чем мы с тобой тогда?..

Я вспомнил Ивана Михайловича в нейлоновой синей куртке и резиновых сапогах выше колен, с трубкой в зубах — он увлекался трубками, позже перешел на сигареты, а кончил леденцами. Мы говорили не о рыбе — директорском житье-бытье, историях всяких, какие с ним были и какие мне довелось слышать в своих поездках к директорам.

— Самостоятельность? А что это такое, с чем едят? — рассуждал Иван Михайлович, помешивая струганой палочкой в котелке. — Мы были в числе первых, кто переходил на реформу. В шестьдесят шестом по пальцам считали: какие права нам уже дали, а какие еще предстоит получить. И верили: обязаны дать, записано в Положении о предприятии. Закон. А если что еще не отдали — объясняли недопониманием министерского аппарата, тем, что свою психологию не перестроили. А где она теперь, самостоятельность?

Восстанавливая ход его мыслей по старому своему блокноту, я вижу, что директор крепко серчал тогда на мелочную опеку, копеечный контроль, обидную прямо-таки подозрительность и недоверие.

— Взять фонд социально-культурных мероприятий, который у нас образовывается как процент от прибыли, — говорил Иван Михайлович. — Обещали: ты со своим завком и коллективом можешь тратить на любые нужды, намечай и трать. Наметили. Ан, нет! Главк за-

являет: зачем столько выделяешь на спорт? Медицина? По боку ее, вон из списка. Давай все это направь на жилье или пусти в оборот. Вот-те раз! Нам же виднее! Делай, говорят, не рассуждай — надо! Знаешь, какое положение с жильем? Мне ли не знать! Но если дирекция, профсоюз, коллектив хотят своим фондом распорядиться иначе, собственным своим фондом — значит их конкретно другое сейчас жмет? Дай хоть малый маневр, доверь самое простое...

На машиностроительном было шесть общежитий, где частенько случались выпивки, всякие безобразия. Необходимо было людей как-то отвлекать от бутылки, не пойдешь же к ним только с беседами и лекциями. Решили закупить спектакли в театре, ряд сеансов в кино и бесплатно вывести туда рабочих.

— Попробовали — стоп! Не имею права, банк не пропускает по безналичному расчету. Значит, один выход: премировать всех живущих в общежитии людей, а получил он эти деньги — отдай: рядом у кассы ставь человека с театральным билетом, пусть продает за трешку. Ведь я не могу ему дать премию полтинник, чтобы на кино вышло, оскорбится, даю трояк. Как раз ту сумму, которой иному сегодня не хватало, чтобы купить бутылку. Он и кладет трешку в карман. Вот такие пироги. Ни сеансы я не могу купить, ни автобус по безналичному расчету оплатить, чтобы с шиком подать его вечером к общежитию и театральному подъезду. Значит, я должен отпремировать людей. По форме, стало быть, я большой начальник, а на простом примере видно, что прав не имею.

«Отпремировать» — именно так он выразился. Лихо! Мне запало. Премия — это другое,

за дело, работу, а если в обход глупых правил надо действовать, в игольное ушко пролезть,— то вот оно, готовое: отпремировать.

— Если уж мне не доверяют,— рассуждал Иван Михайлович,— очевидно, проще надо поступать. С руководителем, который потерял доверие, обращаться как положено. Снять его, если пошел на нарушения, за которые выговора мало, а то и под суд. Действуй с ним по закону. А доверяешь — дай простор, прав побольше. Чего за мной в замочную скважину подглядывать?..

Потоптались сапогами на пепелище, пошли к лодке, осторожно спускаясь с крутого берега, поросшего колючим кустарником. Оттолкнулись веслом, закрутили движок и сразу прыгнули на волну от проходившей «Ракеты». Закачались, как поплавок, ухваченный щукой. И, сделав вираж, легли на курс.

На заросшем склоне там и тут светились огоньки и дым поднимался к небесам.

...Вспомнил я тот костер и уху. Сообразил, откуда у Ивана Михайловича это обидное — «Спиноза»! О себе он думал, о своей жизни. Вроде итог чему-то подбивал, каким-то давним порывам, улетучившимся, как дым. Спиноза...

### Общее направление

Рассуждения Ивана Михайловича мне хотелось бы сопоставить с мыслями одного из читателей, в прошлом директора большого завода на Урале, человека, лично знавшего Серго Орджоникидзе. Старый коммунист А. М. Зеликман написал мне в марте 1975 года, незадолго до своей смерти. Я приведу отрывок из его ру-

кописи. Он назвал ее «читательским откликом, который по размеру и манере изложения не может быть напечатан в газете» — и был прав. Но в книге, задуманной как диспут многих людей, без обращения к истории нашего хозяйствования не обойтись.

«Я много повидал. Почти полвека в партии. Экономист. Работал в системе ВСНХ, Наркомтяжпрома, в строительной индустрии. Я не по возрасту оптимист и был бы искренне огорчен, если бы Вы отказались прочесть рукопись из-за размеров. В этом случае я лишился бы почти единственного читателя. Рукопись была задумана как доклад с целью обсуждения в своей парторганизации вопросов, поднятых Вами в статье. Я исходил из того, что «анатомирование» поведения хозяйственников при различных ситуациях, рассмотрение условий, породивших такое поведение, заострит внимание на ближайших задачах совершенствования управления в звеньях хозяйственного аппарата, стиля руководства. Стил ь этот вырабатывался десятилетиями. Поэтому позволю себе привести эпизод, относящийся к давно ушедшему времени.

1934 год. Руководители и парторганизация завода, крупного даже по современным масштабам, заверили Серго Орджоникидзе, что годовая программа выпуска машин, изготовление которых находилось под контролем, будет выполнена. К утру 31 декабря вся продукция в агрегатах была изготовлена, испытана. Но по техническим условиям готовые, прошедшие испытания машины надо было разобрать, агрегаты надлежаще смазать, как положено окрасить, «одокументировать» (применялся такой

термин) — лишь тогда продукция считалась пригодной для отправки потребителю. Казалось, все шло гладко и вдруг... Документов о сдаче продукции, датированных 31 декабря, не было. Все знали — и в наркомате, и на заводе — Серго Орджоникидзе нельзя докладывать полуправду, неправду. Ложь не прощалась! В строго установленном порядке «одокументирования» была гарантия точности отчета о проделанной работе. При таком положении на заводе никто и не мыслил оформлять эту серию декабрем.

Доложили случившееся лично наркому. Он попросил 1 января сообщить ему об окончательном положении. Директор и представитель заказчика сделали это вместе. Память не сохранила, как эпизод после доклада наркому отразился в бухгалтерском учете. Но навсегда запомнилась неформальная оценка результатов годовой деятельности завода. Десятилетия спустя вспоминается настроение умиротворенности, сменившее нервное и физическое напряжение последних месяцев. Мы испытывали радость, говорили друг другу «Славно!». Моральное удовлетворение было огромным, но не лишним оказалось и поощрение материальное: относительно большая группа работников была награждена по указанию наркома персональными машинами Горьковского автозавода — первой моделью.

Все это было воспринято нами как акт доверия коллективу и руководству завода. Не понадобилось менять план для отчета. Доверие было основано на точном знании повседневной работы предприятия, а не на формальном анализе итогов. И вот что было главным условием

доверия: не только нельзя, но и не нужно было лгать, прихорашивать отчеты, вуалировать просчеты. Я бы сказал о той эпохе, к которой относится рассказ, как о периоде высокой требовательности, царившей в отношениях всех работников промышленности.

К несчастью, и об этом надо сказать прямо, потом наступила пора, когда атмосфера доверия при нормальном контроле («доверяй и проверяй») начала заменяться недоверием. За короткий срок было отстранено много хозяйственных руководителей. На разных уровнях появились новые люди, в массе своей — способные, но им нужно было время для адаптации в тогдашних сложных условиях. И постепенно в ту пору начал складываться иной стиль деловых отношений между звеньями хозяйственного аппарата — отношений, основанных на некоторой настороженности к своим подчиненным и, как зеркальное отражение, к своему начальству. Создались условия, питающие бюрократизм, стремление перестраховаться бумажкой, письменным распоряжением.

Вырастал тип управленца, который не чувствует уверенности в объективной оценке своей работы. И неуверенность обращает на нижестоящих. Он подходит к их деятельности с пресловутым «как бы чего не вышло». Управленцы такого типа и подчиненный им аппарат ограничили свободу принятия самостоятельных решений, подсказываемых логикой хозяйствования. Многие инструкции и положения, нередко устаревшие, но не отмененные, имеют откровенно запретительный характер.

Регламентация в таких масштабах — следствие недооценки низших звеньев хозяйственно-



го управления, скрытая, полагаю, даже неосознанная форма неполного к ним доверия...»

Так писал мне старый коммунист и хозяйственник, вспоминая былое. С тех пор многое изменилось. Десятки отживших свой век ограничительных инструкций отменены. Курс на «расширение самостоятельности объединений и предприятий, прав и ответственности хозяйственных руководителей» был подтвержден XXVI съездом КПСС как общее направление поисков при дальнейшем совершенствовании системы руководства экономикой, особенно на уровне ее среднего звена.

Эти идеи столь же определенно выразил еще XXIV съезд партии в марте 1971 года. «На всех уровнях управления, — читаем мы в материалах съезда, — важно четко определить объем и соотношение прав и ответственности. Большие права при малой ответственности создают возможности для административного произвола, субъективизма, необдуманных решений. Ничем не лучше и большая ответственность при малых правах. При таком положении даже самый старательный работник нередко оказывается бессильным и спросить с него в полной мере за порученное дело трудно».

Стремление директора к большей самостоятельности, продиктованное желанием взять на себя ношу потяжелее, сделать работу грамотнее, лучше, не противоречит принятому в нашей экономике курсу, наоборот, оно лежит в русле общего направления хозяйственной политики партии. Это движение идет одновременно и снизу, и сверху.

Почему же люди, стоящие на самых различных ступенях должностной лестницы, нередко

сетуют на недостаток самостоятельности? Почему так медленно уходит проблема, для решения которой, казалось бы, есть потребность и желание, необходимость и одобрение?

Отчего, применительно к аграрно-промышленному комплексу, понадобилось повторить, что «особенно нужны хозяйская сметка, самостоятельность в принятии решений, предприимчивость»? Именно так сказано на майском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС, одоббившем Продовольственную программу. Пленум прямо связал самостоятельность с доверием: «Доверие к руководителям, требовательный и заинтересованный подход к их деятельности, поощрение инициативы и вместе с тем повышение персональной ответственности за порученное дело — такова суть политики партии в этом вопросе». Сказанное в отношении колхозов и совхозов, разумеется, имеет и более общее значение: «Необходимо решительно избавляться от администрирования и мелочной опеки...»

Вопрос о расширении самостоятельности объединений и предприятий, колхозов и совхозов вновь прозвучал на ноябрьском (1982 года) Пленуме ЦК КПСС, где было сказано, что настала пора для того, чтобы практически подойти к его решению: «Действовать тут надо осмотрительно, провести, если нужно, эксперименты, взвесить, учесть и опыт братских стран. Расширение самостоятельности должно во всех случаях сочетаться с ростом ответственности, заботой об общенародных интересах».

К сожалению, традиции мелочной опеки живучи. Рецидивы такого стиля все еще проявляются в поведении части работников управ-

ленческого аппарата. Кое-кто, вероятно, уже не в силах расстаться со своей «второй натурой» — привычкой. Впрочем, дело не только в ней. Привычки возникают и новые, более соответствующие сегодняшнему дню — под влиянием жизни, партийных решений, роста управленческих знаний. Но человек, случается, знает одно, а поступает по-другому. Его поведение определяется не общегосударственными, а личными, групповыми или ведомственными интересами. Разнобой интересов превращается в тормоз. Поэтому и ставится задача: так отладить хозяйственный механизм, чтобы выгодное обществу было выгодно и предприятию, и вышестоящему звену хозяйственного управления. Чтобы любой работник объединения, главка, министерства был лично заинтересован, в том числе и материально, в успешной деятельности завода, фабрики, стройки.

Задумываться нас всегда вынуждают обстоятельства, но учимся мы на ошибках.

Оглянемся назад, осмыслим некоторые перипетии жизни бывалого человека, прошедшего «огонь, воду и медные трубы». Того же Ивана Михайловича, например.

### Есть ли у тебя решение?

Когда Ивану Михайловичу было тридцать и он командовал цехом (к тому времени года три уже были знакомы и незадолго перед тем в газете прошла моя статья о нем), мы оказались вместе на одном совещании. Он и затащил меня туда, предсказывая, что грянет бой.

И верно, грянул. Поначалу все шло тихо, разбирались малозначащие, с моей точки зре-

ния, вопросы, но Иван Михайлович пресекал попытки шептаться на отвлеченные темы, поглощенный происходящим.

Я и не догадывался, насколько для него все важно, не знал, что пространные заключения технических экспертов из отраслевого института по существу хоронят идею, облюбованную им со всей тщательностью вместе с группой молодых инженеров. Он аж подпрыгивал в кресле, того и гляди готов был сорваться с места и, к немалому удивлению присутствовавших, действительно сорвался — вскочил, не поднимаясь на трибуну, начал страстно опровергать изысканно-вежливого начальника лаборатории, кажется, доктора наук. Голос Ивана Михайловича гудел, как заводской гудок, овладевая залом сразу, намертво.

Возвращались до гостиницы пешком, по свежему снежку. Щеки пощипывал легкий морозец. Мальчишки с визгом раскатывали образовавшиеся ледяные дорожки. Иван Михайлович, не отошедший еще после споров, сокрушался: такую идею гробят, такую идею!

И вдруг мне пришло в голову проверить на нем свою давнюю гипотезу. Смысл ее в том, что все хотят пользоваться самостоятельностью и доверием, но никто — в том числе и жаждущие получить! — не рвется самостоятельность предоставлять.

Я сказал Ивану Михайловичу: представьте, что вы мой начальник, а я ваш подчиненный. Мы делаем «общее дело», но только я считаю, что нужно его делать так, а вы — этак. Убедить друг друга нам не удалось. Вы остались при своем мнении. Как вы поступите? Дадите ли мне свободу действий?

— Вы неправильно ставите вопрос,— подумав, ответил Иван Михайлович.— Если я принял решение, то непременно заставлю вас подчиниться ему. Иначе анархия.

— А доверие? Вот вам отказали, а вы сегодня на совещании с пеной у рта...

— Не продолжайте... Я же сказал: если у меня есть решение. А есть ли оно у тебя? Для руководителя это самый мучительный вопрос. Иногда только кажется, что оно у тебя есть. А на самом деле это экспромт, интуиция или еще хуже — апломб... Решение подчиненного — ваше, допустим,— можно перечеркнуть только решением. Ничем иным! Ре-ше-ни-ем! — повторил он, растягивая слова, и, лихо разогнавшись, проскользил вместе с мальчишками по льду.— Если я не убежден, пусть он делает по-своему и сам отвечает. Всегда хочется самому убедиться, что твой вариант лучше. А вдруг и не лучше? Пустой запрет меня не удовлетворил, поэтому мы и пошли на совещание с экспертами. Будем еще биться... Попробовать по-своему — в этом и есть самостоятельность. Вагранов это понимал. Вы Вагранова знаете?..

У Вагранова Иван Михайлович начинал мастером на Тяжмаше. Однажды молодой специалист предложил испытать новую технологию. Почти весь техсовет высказался против, сильно сомневался и Вагранов, директор, но все же сказал, по привычке нажимая на «о»: «А я хочу по-про-бо-вать». И оказалось, что инженер прав! Технология получила золотую медаль на ВДНХ.

В этом случае Вагранов имел право попробовать. Но он оказался бессилён, когда тот же Иван Михайлович предложил в цехе экономи-

ческий эксперимент — хозрасчет, основанный на новой системе показателей. Управление, тогда еще совнархозовское, не разрешило.

«Никто не может предоставить прав больше, чем имеет их сам», — грустно сказал Вагранов.

Года за два Иван Михайлович сумел убедить руководство совнархоза, но уперлись в Госкомтруде. Сначала говорили, что им не предоставлено право разрешать эксперименты (вот уж классический образец «самостоятельности»!), потом — что нельзя разрешить именно этот эксперимент, поскольку цель его противоречит существующему порядку и принятым показателям. Иван Михайлович только руками развел: кому нужен опыт, цель которого — подтвердить существующий порядок?

Борьба продолжалась целых шесть лет до принятия важных общегосударственных решений, внесших ясность в спор о показателях. Еще полгода Иван Михайлович обдумывал свою идею полного цехового хозрасчета, применительно уже к другому машиностроительному заводу, куда был переведен заместителем главного инженера. Заручился поддержкой рабочих, специалистов, директора, парторганизации, но — стоп! Снова нашли, что предложение в чем-то не совпадает с инструкциями.

— Понимаете, есть идея, а ты ее не проверил! Понимаете? — торопился Иван Михайлович, будто я и впрямь не понимал. — Запретить — это же не решение. Добро бы сказали: испытано там-то и там-то, не годится. А то без проверки, с бухты-барахты: «Не пущать!». И я же ничего не прошу, ни одной копейки, убытка никому, а выгода всем. Так дайте же попробовать!..

«Никто не может предоставить прав больше, чем имеет их сам». А сколько имеет сам? Самостоятельность любого из нас лишь часть самостоятельности нашего непосредственного руководителя. Но и над ним есть начальство...

Наука управления называет эту проблему «делегированием полномочий». Кому и что «делегировать» — решают вышестоящие. Не стоит понимать дело так, будто любое расширение полномочий хозяйственника по его собственному желанию — возможно, полезно и даже необходимо. Нет, это привело бы к анархии, плановая социалистическая экономика в таких условиях невозможна. Другой вопрос — не следует произвольно ограничивать установленные рамки деятельности. Сужать их, вмешиваться без нужды. Если круг полномочий определен, значит, всем нужно его соблюдать. Здесь Иван Михайлович целиком прав и требует, как говорится, свое, законное. Есть Положение о социалистическом предприятии, есть правовые нормы, регулирующие хозяйственную деятельность. Внутри этой границы — не мешай, не подрывай основы доверия. Работникам верхних эшелонов управления необходимо строго придерживаться проложенного партией курса — понимать смысл и пользу процесса демократизации управления, энергично содействовать инициативе и предприимчивости на местах, сознательно и обдуманно идти на расширение прав нижестоящих руководителей. И в Конституцию заглядывать, в 8-ю статью ее, где зафиксированы права трудовых коллективов: участвовать не только в планировании производства и социального развития, но и в решении вопросов, связанных с использованием средств,

предназначенных для развития производства, социально-культурных мероприятий, материального поощрения.

«Делегирование полномочий» красиво выглядит в монографиях и диссертациях. А в жизни это тяжелый, нередко мучительный вопрос. Права похожи на яблоко. Его можно съесть самому или целиком отдать другому, разрезать пополам или на дольки. Невозможно одно: съесть все яблоко и одновременно угостить другого. Нечто подобное происходит и с «яблоком прав», внутри которого скрыты зерна самостоятельности, инициативы и доверия.

На передачу части полномочий нижестоящим должностным лицам и организациям далеко не все идут с охотой. Тут вмешиваются и престижные соображения, и амбиция, и ложное понимание своих задач, и боязнь ответственности: «Спросят-то с меня!» Но другого пути нет. И умный руководитель во имя интересов общества, да и к собственной выгоде, сделает такой шаг. Когда доверено решать мастеру, начальник цеха вмешиваться не должен. Если полномочия переданы начальнику цеха — не влезай без нужды, директор! Коли право дано директору — воздержись, начальник всесоюзного объединения! А возложено на объединение — дай ему свободу действий, министр!

Доверие и самостоятельность — две стороны медали. То и другое питает инициативу. А без последней потенциал творчества нельзя реализовать. Лишь «указивки» будут ползать по пыльным бумагам.

Инициатива — воздух деятельности, а доверие — кислород в нем.



## Мартышкин труд

Много лет спустя Иван Михайлович, уже директор, пожаловался мне, что с главком у него «дошло до рукопашной».

По природе мой знакомый вовсе не трус, как вы, наверное, догадались. Директорствует с размахом, умеет вышестоящим говорить правду, порой не очень приятную. В тот приезд я слышал, как он кричал в трубку куратору: «Ну зачем вы мучаетесь, милый человек, я же сказал: делать не можем. Не желаем в конце концов, черт побери! Вы не ослышались: не желаем. Калечить завод не желаем. И пишете бумагу...» Я видел, как он сочинял очередное письмо в министерство: «Мы выполняем ваше вторичное указание, но считаем необходимым вторично же поставить вас в известность, что, исходя...»

И на заводе, и в городе Ивана Михайловича считают директором талантливым.

Высокий, худой, с длинным лицом, суховатый, поначалу он симпатии не вызывает. Лицо кажется замкнутым. Но если проникается к вам доверием — для него это важно, взгляд становится добрым. «Ну что, мучаемся?» — спросит, и вы чувствуете: вот этому человеку вам хочется открыться. «Мучиться» — его любимое слово, он произносит его с разными оттенками и в разных сочетаниях. Мне сказал: «Ничего, перемучаешься, напишешь». О себе заметил: «Я тут как-то мучился и вот надумал».

Судьба не баловала Ивана Михайловича. С должности заместителя главного инженера он был снят после громкой аварии, произошедшей в его дежурство, хотя он лично никак не

был повинен в причинах. Пять месяцев шло следствие, в конце концов вины за ним не признавшее. А потом еще годы несоответствующей его знаниям и таланту работы. Однако судьба, отнесшаяся к нему сурово, вдруг спохватилась, что зашла слишком далеко: он был назначен заместителем директора, а вскоре и директором крупного предприятия, сумел вытащить его «из ямы». Много поездил, посмотрел мир — и Японию, и Англию, и ФРГ, и другие страны, а главное, получил возможность яростно, азартно, как когда-то на Магнитке, где начинал мальчишкой-техником, «помучиться в деле», оставляя жене и дочерям («иногда» — его поправка) лишь воскресенье. Зато завод, ничего не скажешь, хорош, чуть ли не треть продукции дает на экспорт.

У дверей одного из цехов табличка предупредила меня, что вход в верхней одежде и без рабочей формы воспрещен, в гардеробе я видел сотни пальто, висящих на «плечиках». «А в театре ваше пальто бросят на крючок», — не без наивной гордости заметил сопровождавший меня инженер.

— Это что! Сколько еще можно сделать! Не мешали бы, — вздохнул Иван Михайлович.

Все же не верилось: неужели мешают? Прямо-таки и мешают?

— Не придирайтесь, — ответил директор, — может, я и погорячился. Давайте разберемся спокойненько.

Стали разбираться спокойненько. Он взял лист бумаги. Разделил его вертикальной чертой пополам, слева написал «помогает», справа — «мешает». Поднял голову: «Ну что, помогаемся с полчаса?» Через полчаса выясни-

лось, что правая сторона исписана до конца и даже на новом листе — две трети. Тут были и все прежние показатели, отмененные по новой системе, но волею главка здравствующие, и выросшая вдвое отчетность, и требование сократить число инженеров, и категорический запрет прибавить оставшимся за переработку, хотя деньги из фонда зарплаты остаются, и безо всяких расчетов приказ грузить другому заводу убыточное литье, и еще многое другое.

— Да что там говорить, — расстроился Иван Михайлович, — чтобы инженера послать в командировку, каждый раз кланяемся главку: разрешите? Наш куратор, отличный, между прочим, картотетчик, раз в три дня заглядывает в свой конduit и звонит: отгрузили ли вы тому-то то-то? Я ему сгоряча брякнул: «Слушай, мил-человек, чего ты там все с бумагами мучаешься, иди ко мне диспетчером!» Обиделся.

Иван Михайлович замолчал, вынул из стола пачку «Дуката», щелкнул импортной зажигалкой, протянул пачку мне, но спохватился: «Ах да, ты же не куришь». Потом мы вышли в тесноватый двор — контора помещалась еще в старом здании, пешком отправились в сборочный. Но по дороге нас перехватил настырный литейщик, что-то горело у них там синим пламенем. «Слушай, давай-ка заглянем туда, а? — надумал вдруг Иван Михайлович. — Это кряк, но заодно воздухом подышим».

Мы шли по заводской аллее, в это время года, на перекрестке осени и зимы, не очень привлекательной. Небо было хмурое, темное, моросил дождь, и даже в плаще ветер прошибал нас сквозь.

— Вот я все думаю,— рассуждал, вышагивая, Иван Михайлович,— если бы меня назначили в главк, был бы я лучше? Вряд ли... Начальника главка хорошо знаю, еще с тех пор, как он директорствовал на заводе. Мужик толковый, крепкий. Как переживал он, что не дают развернуться. Мучился. А теперь от него такие бумаги приходят, что за валидол хватаюсь. Недавно ездил к нему по вызову, а вечером звоню из гостиницы: давай, мол, кофейку попьем по старой дружбе. Сели за столик. «Ты ли это, дорогой товарищ?» — «Не спрашивай», — говорит.

Иван Михайлович опять сверкнул огоньком, пряча его от ветра в ладонях, составленных лодочкой, со вкусом затянулся.

— Когда мы служим, мы меняемся,— сказал он, выпуская дым,— стоит нас сделать членом комиссии, как в нас просыпается инспектор. Предписываем, запрещаем и забываем, что в экономике заклинаниями не поможешь, тут нужно «материальное телодвижение». Карто-тетчик тот и меня толкает на мартышкин труд. А надо бы связать его со мной одной веревочкой. Представь, что все его благополучие зависит от моей прибыли, а? И зарплата, и премии. Станет ли тогда мне ножки подставлять? Главки надо превратить в центры объединений, административное управление заменить экономическим...

С объединениями Иван Михайлович как в воду смотрел. Так и вышло, как предсказывал. Однако... они столь же остро нуждаются в защите!

Хочу сослаться на авторитет генерального директора АвтоГАЗа И. И. Киселева: «Воз-

можно, при союзном правительстве должен функционировать специальный орган по охране прав объединений. Более того, этот орган сам должен осуществлять наблюдение и надзор (вроде прокурорского надзора) за охраной прав объединений».

Доверие в чисто исполнительском смысле — поручено сделать мне, а не другому, — требующее лишь внимательности, точности, компетентности, пожалуй, ограничено каким-то коротким временем. Трудно представить себе вариант деятельности, исключающей инициативу. Часовой на посту? Даже он, жестко связанный воинским уставом, обязан в необходимых случаях действовать по обстановке.

Инициатива обеспечивается не призывом, не порывом (хотя и без них ее тоже зачастую не бывает), а возможностью ее проявить, реализовать. Но и возможность еще не все. Важно, чтобы люди сознавали себя хозяевами положения. Тогда они своротят горы. И, стало быть, предварительно требуется создать условия для такого самоощущения: расширять полномочия и права. А без этого слово «доверие» превращается в необеспеченный никакими ценностями бумажный символ.

У Ивана Михайловича своя теория, которую он несколько высокопарно называет «границами суверенности». Суть ее проста: власть руководителя над подчиненными не беспредельна. Но сам Иван Михайлович не прост — он имеет в виду отнюдь не юридические границы власти, а те ее пределы, которые ставит компетентность:

— Шофер подчинен директору. Я имею право выбрать его, поощрить за хорошую работу,

наказать за проступки. Говорю ему, куда ехать, сколько ждать, маршрут предлагаю. Но глупо, если сидя в машине, я стану поучать его, как переключать скорости. Это его дело, в котором, кстати, он тоже не вполне свободен — ему приходится выполнять технические требования по эксплуатации автомобиля, правила уличного движения. Однако баранку крутит один. Иначе мы врежемся в столб.

Иван Михайлович убежден: очень важно, чтобы и за «баранкой» цеха, завода, объединения «сидел один». Со своими подчиненными он придерживается такого принципа: гарантируешь конечный результат дозволенными средствами — я в твои функции не вмешиваюсь, нет результата — уступи место другому. Словом, или человек управляет самостоятельно, или не управляет совсем. А смешанных, по выражению Ивана Михайловича, «нерыбонемясных» вариантов, он терпеть не может.

— Неуправляющий управляющий? Глупо и невыгодно. Но часто именно так бывает. Руководитель чувствует себя взводом солдат, которым командует рота офицеров. Один кричит — ложись! Другой — бегом! Нет, я убежден, необходимы границы суверенности.

В условиях отсутствия доверия развивается психология приспособленчества. Склонности руководителя можно выявить по облику подчиненных, которых тот себе подбирает. Иной ищет помирнее, тех, кто ест глазами начальство. На опасность такого положения обращают внимание наши философы, говоря, что приспособленчество убивает индивидуальность, а самостоятельность суждений не пожизненный дар.

Человек, длительное время лишаемый самостоятельности и боящийся собственного мнения, привыкший следовать во всем чужой указке, «рискует в один прекрасный день обнаружить, что у него и нет своего мнения, что он не способен к самостоятельным действиям», замечает И. С. Кон. В свою очередь психологи делают вывод: у работников, обязанных согласовывать с начальством каждое свое действие, постепенно развивается «установка на пассивность» и «установка на обман». Первое не нуждается в объяснении, а обман проявляется в сокрытии информации, лакировке отчетов, да и просто в разного рода служебных хитростях, хорошо знакомых многим из нас.

Руководителю, не умеющему пользоваться инструментом доверия, я бы отказал в «профпригодности» — это не руководитель эпохи научно-технической революции: сейчас требуется особенно быстро готовить и исполнять решения, если не хочешь остаться в хвосте событий. А когда один решает за всех и люди ждут, пока кто-то их рассудит, нужной скорости и точности действий не добьешься.

### «Привычка свыше...»

Где-то у Виктора Шкловского я прочитал о том, как открывается ребенку жизнь: «Папа, оказывается, у лошадей нет рогов». Нечто подобное, применительно к пишущей братии, наблюдал и Михаил Кольцов. В книге «Писатель в газете» он высмеивает литератора, который побывал в институте у профессора и стремглав мчится в редакцию: «Я думаю написать

ряд очерков на тему о том, что такое дважды два. Выяснилось, что это — четыре».

Четверть века тому назад, делая первые шаги в газете, я сам совершал такие открытия. «Бородатая стройка», — с горящим взором восклицал я в редакционном коридоре, обнаружив где-нибудь под Каширой или Наро-Фоминском коровник без крыши, сооружаемый пятый год. Позже меня уже не поражало, что каширский «Центролит» или нарофоминский «Электрослюдинит» строились более десяти лет и все еще не видно было конца.

«Штурмовщина»... «запчасти»... «распыление средств»... — натываясь на подобные темы, я чувствовал себя если не Колумбом, то уж не меньше, чем Джеймсом Куком, высаживающимся на берег Новой Зеландии. Теперь знаю: в экономической публицистике есть свои «вечные темы», почти столь же незыблемые, как Любовь и Ненависть, Добро и Зло, Жизнь и Смерть, которыми со времен Гомера в общем-то обходится вся мировая литература. Надеюсь, чувство юмора читателя избавит меня от необходимости объясняться по поводу таких сравнений. Но вот что я хотел бы спросить всерьез: не является ли сама по себе «вечность» некоторых хозяйственных проблем актуальнейшей темой для социальной публицистики? И для науки, разрабатывающей методы управления экономикой?

Я сказал Ивану Михайловичу: не попробовали ли нам, полагаясь на его большой опыт руководящей работы и обширные знакомства с людьми сферы планирования и управления, проникнуть в лабиринт одной из «вечных тем». Называется она — «волевое планирование».



У других авторов и в устной речи хозяйственников встречались мне выражения «волевое решение», «волевое администрирование». По существу это разные наименования одного и того же.

— «Волевое решение»? Еще бы! Мне ли не знать! Но только сейчас это могучее, бывало, выражение сходить начало. Язык хозяйственника не мертвая латынь. Он склонен к переменам. «Пробить вопрос», «отфутболить» и прочее вам, конечно, знакомо. А, скажем, «подснежник»...

— Что еще за цветочек?

— Когда держат кого-то в тайне от фининспектора, штаты маскируют, допустим итэ-эровца числят монтером.

— Понятно...

— Все течет... Диалектика!.. Одно время стали выражаться поделикатнее — «рецидивы волевого решения», — смеется Иван Михайлович, — слышал: рецидивы! С «рецидивами» вели нещадную войну — и в печати, и на совещаниях. А теперь обходимся без «рецидивов». Попрятались «рецидивы», порасползлись, в щели забились — не стало термина.

— Значит, одну «вечную тему» можно закрыть? И слава богу — надоела.

— Да нет, я бы не стал спешить: модификация осталась.

— В каком смысле — модификация?

— «Корректирование»... Слышали такое словечко?.. Привычка свыше нам дана, — усмехается Иван Михайлович и выразительно постукивает по столу справочником телефонов своего министерства.

Оказалось, что машиностроительному заводу

без предварительного обсуждения с ним опять значительно увеличили план. Объяснение одно: «Нам дали — мы разверстали». Дополнительное задание не вяжется со снабжением, не вписывается в прежние расчеты. Иван Михайлович весь в заботах — как выйти из пикового положения.

— Но зачем они добавили? Почему?

— Я же говорю: им добавили — они нам.

— А им зачем? План давно утвержден!

— Верно, утвержден. Мы, допустим, можем выпускать сто машин — я условно говорю, — и нам записывают сто. Тут уже и наш встречный план учтен, обязательства — все. Больше резервов нет. А потом возникает неотложная нужда в строительстве, скажем, или в мелиорации, или в лесном деле, где тоже без наших машин не обойтись, — ну и добавляют к ста еще штук десять. Бывает, что и по несколько раз добавляют.

— Да как же вы справляетесь?

— Никак. Делаем свои сто штук.

— Значит, не выполняете план?

— Выполняем. В прошлом году большую премию за перевыполнение получили.

— Что за мистика?

— Не мистика, а жизнь. План нам скорректировали по фактическому результату — вот и перевыполнили. Впрочем, мистика тут тоже есть: привыкли к своеобразным нереальностям, прямо-таки бесплотным существам. Три пишем, два в уме. Иной раз встретишься с приятелем-директором — что за оказия? Только руками разведем — мы же с тобой все понимаем! А потом сам хозяйствуешь так, будто «мы с тобой» как раз ничего и не понимаем.

— М-да... Но почему такое может происходить? Если внедряется научное управление, если партия выступила против волюнтаризма? Еще в 1979 году был принят документ о дальнейшем совершенствовании хозяйственного механизма.

— Я привычку не зря вспомнил,— говорит Иван Михайлович.— Хорошая директива, самая правильная политика не враз всеми воспринимается. Против, конечно, никто не идет, но иной управленец слишком уж привык к старому стилю работы. Привык командовать, указывать, опекать. И в административном раже далеко зашел — не считается с наукой, а порой и простым здравым смыслом.

Что ж, выходит, прав Иван Михайлович — рано списывать эту «вечную тему». Жива еще. А ведь стара, матушка, ох, стара! Мне живо вспомнилось, как встретился с ней впервые. Это было весной шестьдесят третьего на Климовском машиностроительном заводе, в Подмосковье.

Я застал заводской штаб едва ли не парализованным, с утра до ночи занятым полемикой с различными комиссиями и инстанциями: предприятию дали дополнительный план, ничем не обеспеченный. Директор яростно отбивался, но безуспешно. Его резонам и расчетам противостояло нечто более могущественное: воля. Притом выраженная в самой категорической письменной форме: «По данному вопросу,— я цитирую документ совнархоза,— никаких других указаний не требуется. Предлагаем выполнить в установленные сроки».

Воля ударила шаровой молнией, и быть бы разрушительному пожару, но сработали громо-

отводы: в нужный момент «сверху» дали понять, что под конец года... И заводчане сразу успокоились, сообразили: все это ограничится нервотрепкой, лишнее в конце концов спишут, истинное зачтут, выйдут новые решения, после чего, возможно, снова волевым порядком изменят план, но то будет уже совсем другой разговор...

Много лет спустя после этой одиссеи, в книге журналиста В. Моева попало мне образное сравнение такого плана с куклой-матрешкой, которую с января до декабря все наряжают и наряжают, а «тридцать второго декабря», как острят хозяйственники, начинают поспешно раздевать.

У Ивана Михайловича по поводу «корректирования» мнение твердое: дело это порочное, вредное, способное внести лишь дезорганизацию в планирование и управление. А если хотите, то даже аморальное: весь год коллектив клянут, как отстающий, а потом — раз, взмахнуло министерство волшебной палочкой! — и вышли в передовые, подставляй карманы для премий, лица — для фотографов. Тут трудно что-либо людям объяснить. Самосознанию коллектива, воспитанию честного отношения к труду, престижу соревнования наносится ощутимый урон. Подрывается доверие к плану, премии, результату труда. Необходимо запретить «корректирование» — убежден Иван Михайлович. Но я говорю ему: чего вы ломитесь в открытую дверь? Такую практику и так все давно осуждают. Вы что, газет не читаете, Иван Михайлович?

— Не читал бы — не водился с газетчиками, — бросает он камушек в мой огород. — Чи-

таю. «Корректирование» мы осуждаем, верно. Мол, нечего в конце года подгонять план под результат, нечего искать объективные причины, а надо выполнять работу честно.

— Разве не так? Не бывает таких случаев? Иной директор даже явно заниженный план норовит скорректировать в меньшую сторону.

— Легкой жизни ищет. Позор! Но я хочу сказать о другом. Необеспеченный производственно и экономически «навар» — тоже работа нечестная. Потому и не выполняется, списывается в свой час. В каждой отрасли есть больные предприятия, отстающие, мучающиеся коллективы. В каждой вы найдете плановые и снабженческие торосы, нагроможденные ошибками, администрированием или же разными обстоятельствами. В таких случаях у нас принято писать критически о предприятиях. А тут не с директорами разбираться надо, а с планированием и управлением, искать глубинные причины. Дай мне нормальный план и снабжение — не надо никакого «корректирования», все будет точно выполнено... «Корректирование», разумеется, не эпидемия. Но случаи заболевания этим «гриппом» часты. Как быть?

— Лечить...

— Лечить! Да... Но представьте себе, что мы лечим в отдельности каждого больного, не зная общей картины заболевания, рецептов, лекарств. Много ли так налечишь?

— Позвольте, разве в экономике не изучаются общие принципы планирования и управления? Сейчас об этом только и слышишь.

— Общие изучаются. Пожалуй, слишком уж общие. Можно ведь и медикам изучать в целом категорию вирусных заболеваний, а не грипп

конкретно... Механизм «корректирования» планов — кто его изучает? Как этот процесс происходит? Из чего он складывается? Какова его экономическая, управленческая, психологическая природа? Да, да — и психологическая. Психологическая часть этого механизма, пожалуй, наименее изучена — белое пятно. Экономисты по своей линии немало делают, а вот психологи... Да и не очень-то их пускают у нас расхаживать по управленческим кабинетам. А зря!..

Может быть, директор сгущает краски? Да нет... В крупном индустриальном регионе десятки предприятий через министерства добились снижения своих заданий на миллионы рублей — факт отмечался «Правдой». Своеобразный всесоюзный «рекорд», никем не побитый, установил еще в девятой пятилетке ереванский завод «Поливинилацетат», руководители которого за два года ухитрились 31 раз скорректировать план, разумеется, в сторону уменьшения.

Все увидели опасность, которую приобретают размеры подгонки результата «под факт». Фокусничать под Новый год научились многие руководители производственных и промышленных объединений. Цифры фальшивого «перевыполнения» (за счет изменения планов в сторону уменьшения) стали там и тут сверкать, будто карнавальные огни, сея вредные иллюзии, искажая подлинные результаты работы.

«Такая практика дезорганизует хозяйство, разлагает кадры, приучает их к безответственности, — говорилось на XXVI съезде партии... — Могут быть и бывают случаи, когда корректировка планов необходима. Но это должны быть

именно случаи, исключительные обстоятельства. Когда же с исключениями приходится сталкиваться все чаще и чаще, возникает понятная тревога».

По мнению Ивана Михайловича, «корректировка» возникает в результате разных причин, но все их можно свести в две большие группы: «ошибки» и «обстоятельства». С психологической точки зрения, считает он, любопытно и полезно проанализировать, как ведут себя управленцы в обоих случаях.

Ситуация «Ошибка». Законы управления строги. Они не терпят вмешательства на одном конце цепи без того, чтобы не внести поправки на другом. Раздумали строить новый заводской корпус? Пересчитай заводу план. Пересчитай заодно и планы всех его потребителей, которые теперь получают меньше, чем рассчитывали. Пересчитай и их потребителям — тут весьма длинная цепочка связей. Поезд не дойдет до станции назначения, если в начале пути полотно шире или уже, чем в конце. Но в хозяйственной практике часто не считаются с законами управления. «Этот поезд не пойдет», — говорят управленцы, и... каждый на своей стрелке поднимает зеленый флажок.

Произошла ошибка. В итоге ее, допустим, Балаковский комбинат химического волокна однажды оказался без снабжения. Что-то собирались купить по импорту — сорвалось. Что-то не догадались наладить в системе собственных кооперированных поставок. Ошибка. Тринадцать новеньких автоматических линий были покрыты чехлами, год бездействовали, на их создание истрачено десять миллионов рублей. Обязательства, встречный план коллектива, по

определению секретаря парткома комбината, были «пущены под откос». Обращает на себя внимание прямо-таки загадочное поведение работников министерства. Как в рот воды набрали! «Будет сырье или распускать набранных и обученных людей, по-другому использовать цех? — спрашивал описавший эту историю журналист. — Ни да, ни нет... Сорваны поставки, и коллектив попал в отстающие. Лишатся ли рабочие части заработка или план будет скорректирован? Ни да, ни нет...»

Была середина года, и для спасительной (списательной?) операции еще не подошел, пожалуй, срок, такие вещи принято согласовывать с дедом-морозом. А вот другое — откуда завелась у иных руководителей министерского уровня любовь к старинным детским играм? Помните: «Черных-белых не берите», «да» и «нет» не говорите...»?

Оттуда и взялась, что в ситуации «Ошибка» управленцы нередко полагают наилучшим решение вообще ничего не решать.

Человек слаб. Допустившему оплошность иной раз проще сделать вид, что деформировавшийся план вписывается во все прежние расчеты. Старшие коллеги, разумеется, понимают, что это не так, но ведь они в свое время утверждали и согласовывали. Утвердили и согласовали ошибку, а теперь все переутверждать? И над ними ведь тоже есть начальство, которое не выразит удовольствия по этому поводу. И начинает человек успокаивать свою совесть: мол, переделать немисливо, поздно. Ничего страшного. Сорвался выпуск продукции на одном предприятии — придется другим поискать дополнительные резервы, которые они



все равно скрывают. В том, что произошло, есть даже известная польза — как посмотреть. Предприятия поворчат и успокоятся, а ошибка, по крайней мере в самой болезненной точке, будет исправлена.

В таком «соломоновом решении» посеяны зерна чувствительных диспропорций.

Управленцы из министерства проталкивают волну дополнительных «волевых» заданий вниз, полагая, что им ничего иного не остается делать. «Нам добавили — мы вам добавили». Да и что будешь делать? Доказывать, спорить? Довольно уж спорили, и не всегда это проходит безнаказанно. Молодые управленцы быстро обучаются у иных седовласых. Отыскать конкретного автора ошибки не просто, а чаще всего лучше и не знать фамилию. В целом же с вышестоящей инстанцией не очень-то подискутируешь. Да и не стоит: в конце концов образуется, утрясется.

Предприятия, попавшие под «исправление ошибки», действительно ворчат, но надеются на конец года. Тогда можно будет послать, охотно поддержанное и местными органами, письмо о списании не обеспеченных ресурсами «добавок». Умудренные опытом директора знают, что те же управленцы из министерств, которые весной и летом проявляли железную непреклонность, в последнем квартале становятся покладистыми и понятливыми. Теперь и сами они могут угодить в невыполнившие план со всеми вытекающими отсюда последствиями.

О, магическое слово «корректирование»!

Ситуация «Обстоятельства». На авансцену экономической жизни «корректирование» вы-

ходит отнюдь не всегда в костюме исправления ошибок. Так бывает. Но бывает и иначе. Появляются действительно новые обстоятельства, трудно предвидимые: стихийные бедствия, неурожаи, аварии, выбивающие из строя одно производство в ущерб другому. Наконец, какие-то изменения прежних решений продиктованы высшими государственными интересами. Жизнь есть жизнь, а план не догма.

Возникли новые обстоятельства, и в одной из точек вносятся необходимые изменения. Рельсы расширились. Или сузились. Перекраивать ли теперь все полотно до пункта назначения?

Управленцам приходят в голову соображения трудности, невозможности, нехватки времени и даже необязательности. В сущности, они в этом случае ведут себя точно так же, как и в ситуации «Ошибка». Но чувство психологического комфорта испытывается ими в неизмеримо большей степени.

Раз ошибки не было, рассуждают они, а была государственная необходимость — мы не можем с этим не считаться. И они безусловно правы. Никаких претензий к качеству планирования не возникает. Проталкивая вниз «волну» дополнительных заданий, специалисты разных этажей управления в этом случае испытывают чувство законной гордости: их воля (без всяких кавычек), направленная на решение важной задачи, приводит к частичной передислокации ресурсов. Естественно, ресурсы не с неба сваливаются, и от того, что где-то что-то стряслось, количество их мгновенно не прибавляется. Быстрая мобилизация сил обеспечивает выполнение задания. Но одновременно где-

то в другом месте ресурсы и возможности соответственно оголились. Кому-то срезали «кап-вложения», кому-то сократили поставки. А как теперь с ними быть? И с теми, кто от них зависит? И с теми, кто зависит от тех, кто от них зависит?.. И с теми...

Необъятно. К тому же никто не виноват — была необходимость. Как-нибудь да перетерпится, перетрется, перебьется, перемелется, переживется, переждется, пере... Если уж что-нибудь особенно острое вылезет, можно будет скорректировать в конце года.

Предприятия? Но им, в сущности, все равно, накатила «бегущая волна» в силу чьей-то предшествующей ошибки или по необходимости. У них был твердый план, рассчитанный на определенные возможности. Был и встречный план, охватывающий внутренние резервы. И вот основной и встречный «летят под откос». Производство есть производство, станков и рабочих больше не стало. Что снять с конвейера? Может быть, новой техникой пренебречь? Или не выполнить какие-то договоры? Или не посылать никого из цехов на картошку?

Директор садится в машину и отправляется в местные организации. Там ему популярно объясняют, что от картошки завод освобожден быть не может, а вот есть другой вопрос: придется принять участие в строительстве общегородского стадиона, дать людей, технику...

Директор садится в поезд или самолет и отправляется в командировку. Принимающий его начальник промышленного объединения или заместитель министра, в зависимости от «веса» завода, строго-настрого предупреждает, что о несоблюдении договоров не может быть и ре-

чи, «сбросить» что-нибудь с плана он тоже не может.

— Но я же не бог!— восклицает директор.

— Ты больше, чем бог, Иван Михайлович (Михаил Иванович, Василий Захарович...),— улыбается начальник объединения (заместитель министра),— бог бы запросил пардону, а ты тянешь план, и мы тебя за это ценим.

— Я все же наведуясь в конце декабря,— бросает директор свой последний козырь.

— В конце наведайся!— С полуслова понимает начальник объединения (заместитель министра). В конце поговорим...

Вроде бы ничего не обещано, и разговор можно предполагать в декабре всякий, даже неприятный. Но директор уезжает с надеждой.

Многие факты подтверждают, что «волевое управление» прямо связано с проблемой доверия. Поговорите с любым хозяйственником, партийным работником, полистайте прессу — вы обнаружите сколько угодно примеров. Я выписал себе из газеты «Советская Россия» такой. В 1981 году второй секретарь Тульского обкома КПСС Василий Михайлович Сусляк беседовал с журналистом А. Радовым о судьбе знаменитого щекинского метода. «В самом начале эксперимента,— сказал партийный работник,— мы чувствовали, что люди на комбинате нам до конца не верят. Они нам говорили — подойдет, дескать, время, и снова нам будут планировать «от достигнутого»... А мы их убеждали — такого не будет!» Семена недоверия легко посеять, да трудно полоть всходы. Люди не верили — у них был печальный опыт. Переломить недоверие нельзя обещаниями. Только фактами, делом: «Вы не верили, а вот...» Увы, таких аргу-

ментов секретарь обкома привести не мог. Не от него это зависело. Обком, как и комбинат, крепко подвели: «С планами манипулируют, кто как желает! — говорил В. М. Суляк. — Многим нашим предприятиям по шесть-семь раз в году меняют план в сторону увеличения. Разве можно в таких условиях работать?..»

А что говорил нам Иван Михайлович? Вот мы и вернулись «на круги своя».

### Притча о директоре и художнике

Командировка мне выпала до конца недели, и как раз в воскресенье директор собрался в Москву на совещание у министра. Сговорились лететь вместе.

До самой субботы практически уже не виделись, если не считать двух-трех мимолетных встреч на ходу — в инженерном корпусе, в первом механическом и еще где-то, когда Ивану Михайловичу было явно не до меня, и кроме дежурных фраз («Ну как?» — «Нормально» — «Устроился? Осмотрелся?» — «Спасибо» — «Поговорим, поговорим еще, а сейчас, извини»), ничего у нас с ним не получилось.

Я ходил по цехам, знакомился с людьми, присматривался. Там и тут висели фотографии членов бригад, стенды разные, посвященные коллективным формам организации труда.

Начальник сборочного производства, низкорослый крепыш, склонный к полноте и пытающийся, наверное, бороться с ней при помощи плавания и бега трусцой, глядел на меня сквозь стекла очков профессором, только что вернувшимся с римского конгресса. Модная

коричневая рубашка в крупную клетку, «человеческий фактор» и прочие подобные фразы на языке. Мне он почему-то не понравился, но скорее всего, я просто был к нему несправедлив. Порядок в цехе, чистота, короткие, четкие разговоры с обращающимися к нему людьми (суть, решение — без лишних слов) свидетельствовали, что дело свое Игорь Розанов знает.

«Бригадная система на заводе, — сказал он, — помалу развивается, уже процентов сорок рабочих охвачено». Почему «помалу»? «А это вы у директора спросите». Притормаживает? «Да нет, всем желающим — пожалуйста». Желающих нет? «Нашлись бы». Так в чем же дело? «Поговорите с директором».

Большого я от него не добился, контакта не возникало и не стал приставать к человеку — нет так нет.

Лишь после разговора с Иваном Михайловичем я понял, что Игорь имел в виду. Сдержанность его, подчеркнутая сухость были реакцией на визит корреспондента. До меня тут, оказывается, по бригадным делам дважды приезжали журналисты из газет, а еще местное телевидение снимало в сборочном сюжете. От всего этого, шутил Иван Михайлович, пахло рекламой туалетного мыла.

— Я бы еще понял, если бы нас раздолбали в печати: только сорок процентов! Или бы похвалили за неспешность — соответствует, мол, степени созревания коллектива, молодцы, действуют обдуманно, не гонятся за цифрой. Представь себе, и этого тоже нет. Расписывают одно и то же — цех Розанова. Показывают хорошие бригады. Раз написали, два показали — третий зачем?

— Не пропагандировать это дело?

— Анализировать! Правду видеть. А то вас, газетчиков, несет, как архангела в поднебесье. Там-тара-рам! Гром бригадный раздавайся!

— А вас, директоров, куда несет?

— И нас, грешных, туда же, — неожиданно легко согласился Иван Михайлович, — нас даже впереди, а вы уже за нами — с облачка на облачко, прыг-скок...

Посмеялись, стали говорить всерьез. Иван Михайлович, выяснилось, за три минувших года так влез в организацию бригад, что стал ярым их сторонником, впрочем, противником он и прежде не был, но, помнится, побаивался трудностей, не знал, как к ним подступить, искал для себя что-то. Теперь, похоже, нашел. Прежде всего, решил он, строжайше соблюдать принцип добровольности, переводить только тех, кто захочет. Но вот приходит, допустим, цеховой голова и объявляет о желании таких-то и таких-то коллективов, уже и бригадиров хороших подобрали — можно? Ан, нет! Желание — желанием, а как подготовились? И начинает с ними разбираться во всех деталях. Тут уж кто кого положит на лопатки. Бывает, они Ивана Михайловича, бывает — он их: «Работайте, готовьтесь как на собственную свадьбу».

Стало быть, желающими признаются лишь готовые к переходу? А прочие?

— Болтуны! Авантюристы! Не знаю, чего их влечет — мода ли, желание выслужиться или дела думают за счет этого поправить. Не знаю! Но неправды не допущу. Только через мой труп! Пусть лучше ретроградом последним прослышу. В фельетон попаду — врать не ста-

ну. Бригадная форма — это не мыльный пузырь! Люди поверили, голову подняли, настроение стало меняться к лучшему. Кто знает, может быть, это одно из самых значительных социальных открытий нашего времени. Все замечают экономическую выгоду. Да, прирост производительности наглядный! Меньшим числом людей можно обойтись! Да, обучается молодежь быстрее в несколько раз! Да, да, да — десятки подобных преимуществ. Но главное-то не в них — вот, что я понял...

Мы прогуливались по бережку заводской базы отдыха, рядом с финскими домиками, огороженными дощатым забором, то удаляясь по дорожке от лодочной пристани, то снова возвращаясь к ней. Особой прохлады не чувствовалось даже здесь в этот поздний час, но все же не было и сумасшедшего жара как в городе.

— Сколько лет мы призывали воспитывать чувство хозяина. Удивлялись, что не у каждого оно есть. У иных-то — где оно? Ау! Недокричишься, как в лесу. А ты побывал в наших бригадах? У того же Розанова или в кузнечно-прессовом, в механических, где они есть — видел? Там же рабочие хозяйствуют! А на совет бригадиров наш сходил — не был? Жаль, другой раз я тебя не выпущу без этого. Сходи! Какое у них достоинство, зрелость какая, заинтересованность. И что дорого — сами мучаются, вопрос решая. Мучение-то это святое — не согласен? Вот ты дома взялся что-то мастерить, прилаживать, и появляется жена из другой комнаты: это делай не здесь, то — не так, третье — не в том порядке. Тьфу! Бросишь в сердцах, ляжешь на диван газету читать. Потом еще три дня с ней не разговариваешь. Поче-



му — дома так, а в цехе — иначе? Человек един. Ему самому хочется решать, а то развелось желающих поучать, как травы на лугу некошеном, и каждый указывает, где встать, что взять, как зажать, куда передать, что сказать, на чем расписаться и как истратить. Взмолишься!

Иван Михайлович в рубашке с короткими рукавами, все пуговицы на груди расстегнуты. Он в сандалетах, а я, по праву гостя, так и вообще шлепаю босиком, завернув джинсы до колен, и время от времени, где помельче, ступаю прямо по воде.

— Ты вот о доверии приехал разговаривать... А подумай, какое уж тут доверие, если тебе в рот кладут да еще пальцем проталкивают. Доверие — это когда я делаю свое, и все — на пользу друг другу, каждый думает своей головой, и каждый уверен, что другой старается, как и он сам. Тут все определяется степенью свободы действий...

Иван Михайлович, похоже, готов был перепрыгнуть на излюбленного своего конька о правах и ответственности, но нет, снова вернулся к бригадам, заговорил опять про советы бригад и бригадиров, о разделении функций управления между инженерами и рабочими, о социальном и нравственном содержании развивающегося движения.

— Давай говорить прямо. Все ли почины выдерживают проверку временем? Иные лопаются как мыльный пузырь. А случается, кто-то выслужиться хочет, поднимает невероятный шум по поводу пустяка. Сразу фальшь чувствуется, враньем пахнет. Может вранье пахнуть?

— У Окуджавы в песне: «А в нашем доме пахнет воровством...»

— Наверное, это одно и то же. Ложь и есть воровство, крадем друг у друга доверие. Как раз твоя тема. Но я вот к чему... Рождается настоящее движение, не подделка. И вдруг такое — опошлить! Это же прямо святотатство! Ведь тогда нам веры ни в чем не будет...

— Все можно опошлить.

— Нет! Есть вещи, которые грязными руками не трогай! Другого не буду сейчас помянуть, мы с тобой говорим о конкретном — не трогай!

— А не с ветряными ли мельницами воюете, Иван Михайлович? Стоит ли так огорчаться?

— Удивляюсь, что ты не видишь... Или опять у меня интервью берешь?

Я засмеялся, вспомнив, как однажды, беседуя с Иваном Михайловичем для газеты, довел его до белого каления, отрицая очевидные вещи. Мне хотелось, чтобы он, опровергая, выложился до конца. Видимо, я переиграл тогда. А когда признался, что это известный профессиональный прием, Иван Михайлович и вовсе озлился: нечего, сказал, из него Петрушку делать. Едва не поссорились. И вот выплыло через пять лет — вот память!

— Не то... Вижу, конечно, что некоторые спешат «галочку» поставить и отчитаться. Но у вас, похоже, свежие есть впечатления?

— Есть. Самые свежие. Вот я был на отраслевом совещании по бригадной форме. На высоком уровне нас собирали, многих директоров оторвали на три дня. Один выступает — у него девяносто процентов охвачено, другой — сплошная «бригадизация», третий — и того лучше...

А меня и соседа моего замминистра поддел в заключительном слове, мол, «хвостисты наши»... Ладно. Слушаю, учусь уму-разуму, опыта набираюсь. «У нас бригады по сорок—шестьдесят человек,— директор с трибуны делится,— только крупные бригады высокоэффективны». И таблицы развешивает, доказывает свое графиками разными: в малых так, в больших — лучше. А потом: «Конечно, есть проблемы, в больших бригадах, равных производственному участку, трудно с управляемостью и плохо налаживаются отношения между людьми, но это лишь означает, что администратор должен вникать во все детали жизни такого коллектива, активнее брать управление на себя. А коль скоро мастер и начальник участка самоуспокаиваются, бригада, естественно, разваливается»,— и далее в том же роде. Ты понимаешь, о чем речь? Он целые участки обозвал бригадами, завинчивает там жесткое административное управление и еще делится опытом с трибуны, передовик! Другой прямо закатывался, убеждая нас всех, что у него «резко повысились отдача и качество продукции, возросли инициатива и чувство хозяина», само собой, за счет бригадного метода. А когда пошли к нему на завод, я работницу спрашиваю: в бригаде? «Да». На один наряд работаете? «На один». А как деньги делите? «Бухгалтерия как-то делит, начальство». Откуда же бухгалтерия и начальство знают, кто сколько сделал, если у вас наряд общий? «Так мы же работу сдаем!» Каждый в отдельности сдаете? «Ну да, а как же еще!» Тут рядом их заместитель главного инженера крутился, прислушивался, осерчал: что вы, говорит, девушку расспрашиваете, она всего пол-

года работает, не в курсе. Видал? Полгода! Как будто я ее спрашиваю о том, что было при Иване Калите. За полгода она двенадцать раз в кассу ходила, ей ли не знать... Ладно. Ведут в самую лучшую бригаду, к кузнецу. Парень крепкий, поглядел, как он работает — мне бы такого кузнеца. Но вот о бригаде. У них совет в бригаде есть, пользуются коэффициентом трудового участия — все правильно. А кто решает окончательно вопрос о распределении денег после того, как КТУ подбили, — совет? «Нет, — отвечают, — бригадир и мастер вместе». Опять, значит, администрация бдит! Хорошо, говорю, а если между бригадиром и мастером спор зайдет, кто решает? Кузнец рот не успел открыть — начальник цеха тут как тут: «Этот вопрос ко мне лучше адресовать». А я бригадира хочу спросить! «Ну, он может и не знать такие тонкости». Вот гуси — к лучшему привели — и опять «может не знать». А все-таки, как это происходит? И представь, объяснять пустился не кузнец, а начальник: что, мол, за проблема такая — мастер идет ко мне и я решаю, администрация на то и существует... Ясненько. Потом директор пригласил к себе в кабинет, показал красочный альбом: «Бригадное движение на заводе — новое слово в организации труда!» А у них люди, я заметил, старшему в рот глядят, никто своего мнения не имеет. Тот начальник кузнечного, что рабочему сказать не дал, при директоре сам мышкой шмыг в угол — и ни слова. А у него, считается, лучше всех идет это дело на заводе. Директор и про заводской совет бригадиров доложил, председателя представил. И опять сам за него все излагал. Я не утерпел, поворачиваюсь прямо к предсе-

дателю: что за люди у вас в совете? — «Те, кого мне дали», — отвечает. Как это дали? «Ну вот директор дал список». И чем вы, совет, занимаетесь? «Пока еще ничем, готовились к этому совещанию». Представляешь? А уже герои дня!

Иван Михайлович возмущался не без основания. Повсюду наперебой стали гордиться процентом охвата «бригадизацией», поскольку министерства требуют хорошей цифры и местные власти тоже подгоняют. Спрос рождает предложение: именуют бригадами группы рабочих, и задним числом их совместные результаты фиксируются в качестве «общего наряда». Советы бригадиров в цехах и при директоре «забывают» создать, прежним остается планирование.

В разгар «бригадизации», в сентябре 1981 года в Магаданской области начальник автоколонны всеми способами добивался премии бригадиру, которого, как я прочитал в газете, «коллектив считает недостойным — грубым, нечестным, недисциплинированным». Тут за версту видна подделка — какая это, к дьяволу, «бригадная форма», когда не уважают бригаду? Вот данные исследования, проведенного в объединении «Азот» Тульской области: «...больше половины работающих, а точнее 59,8 процента (среди женщин даже 63,9 процента), ни в каких формах управления производством не участвуют».

Бывая на заводах, где судя по отчетам, все в полном ажуре, я выписывал себе в блокнот: бригадам планируют изготовление отдельных деталей, а не комплекта, экономической ответственности за конечный результат нет, бригадиров не обучают...

Сказываются недостаток опыта, поверхностные представления о системе калужских турбинистов, пионеров бригадной формы в машиностроении. Но больше всего возмущает сознательная показуха. Умение мгновенно «отреагировать», с блеском «отчитаться». Для некоторых это уже стало своеобразной мимикрией: ничего не меняя по сути, изображают движение в ногу со временем.

...Утром Иван Михайлович заехал за мной в гостиницу на своей «Волге», и мы отправились в аэропорт. В Москву добрались без приключений, болтая в самолете о том о сем. И среди этого «о том о сем» была удивительная история, которую я даже не знаю, как воспринять. Притча? Или быль? Хитровато улыбаясь, Иван Михайлович уклонился от ответа — рассказал и все, понимай как хочешь.

Послушайте.

В тридесятом министерстве, в тридевятом объединении, на некоем заводе был, по словам Ивана Михайловича, директор. Хозяйствовал он не хуже других. Но больше всего славился своей приверженностью красоте. За это его считали немного чудаковатым.

Бывало, подойдет к пожилой уборщице, что протирает в конторе стекла, постоит возле нее, руки за спину, голова вскинута — на выставку картин человек пришел, и скажет: «Красиво!» А то отодвинет от себя проект, что главный конструктор принес, поморщится: «Правильно... точно... душа не лежит — некрасиво».

И во всякой, даже самой малой работе искал он прежде всего красоту, радовался ей, как дитя, коли находил, а если не находил — огорчался.

В книгах и журналах выискивал мудрые мысли о красоте, старательно переписывал их в блокнот и всегда носил при себе, озадачивая сослуживца или гостя высокими для хозяйственника изречениями.

Разбирают литейку за брак на диспетчерском совещании, и вдруг ни с того ни с сего директор достанет свою книжечку и начнет шпарить на весь завод по селектору из Аристотеля: «...Может ли быть, чтобы человек больше не обладал искусством, а затем сразу же начал строить, каким-то образом приобретя его?»

Или на министерском техсовете, в разгар спора о новой машине, которую предлагают заводу, мягко прервет директора института, профессора и доктора наук: «Скажите, уважаемый имярек, а не доводилось ли вам читать шведского физика лауреата Нобелевской премии профессора Ханнеса Альвена? Нет? Напрасно. Весьма рекомендую. Послушайте, что говорил этот умный человек: «Подобно тому как художник выражает свои мысли и чувства в красках, скульптор — в глине, музыкант — в звуках, так и профессионал от искусства науки использует формулы и законы, которые, подобно всякому обогащенному отражению окружающего нас мира, являют собой степень красоты». Вот так! А вы желаете, чтобы мы похваливали ваше угрюмое, хотя, признаюсь, и небезынтересное потенциально произведение. Извините. Ибо сказал Ханнес Альвен: «Высочайшая похвала, которую теоретик может заслужить, показывая вновь выведенную формулу, это восторженный возглас его коллеги: «Как она красива!» Прошу прощения...»

И не стоит уж говорить, что все на заводе у директора измерялось степенью красоты — и слова, и поступки, и машины, и работа, и внешнее убранство, начиная от проходной — все. Много проектов забраковал он, вытряс душу из архитекторов, пока не построили ему красивый Дворец культуры. А во дворце этом — нарядную лестницу, ведущую в парадный зал. Все поздравляли директора, а ему чего-то не хватало, какой-то точки в этом красивом наряде. Много раз спускался он с лестницы и поднимался по ней вновь, пока не понял: на широкой стене должна висеть картина. Или мозаика какая-нибудь особенная, само собой — выдающейся красоты.

И тогда обратился директор к тому, кто руководил всеми художниками в городе, к самому главному из художников и попросил его пригласить мастера, способного красоту сотворить.

Мастер пришел молодой, бородатый, с большим серебряным перстнем на пальце. Повел его директор в свой дворец, показал стену: «Можешь?» Ничего не ответил мастер, а сошел вниз и долго-долго стоял, сняв очки и прищуриваясь, как будто без очков видел намного лучше. Потом бегом через две ступеньки взмахнул наверх и стал стену ощупывать ладонями, сантиметр за сантиметром, даже лизнул ладонь после этого к большому удивлению директора. «Можешь?» И опять мастер ничего не ответил. Сбежав вниз, присел на корточки, а потом и вовсе лег на пол, лежа стал смотреть на стену. «Чудак, — подумал директор, — чудак, а красивый». — «Так можешь?» — «Могу», — ответил мастер и назвал цену. На все был директор готов, но такой цены не предполагал, он даже не



подозревал, что бывают такие цены. «Нет,— вздохнул директор.— Это много»,— и предложил поменьше. Он не ожидал того, что случилось. Из густых зарослей шевелюры и бороды углями раскаленными обожгли его два глаза. «Я не маляр, я художник,— гневно воскликнул мастер.— Я художник, художник! Вы понимаете, я творю красоту!» — и побежал к двери. «Постой! — крикнул вслед директор.— Ради красоты я согласен».

И мастер исчез. Говорили, что он уехал из города далеко на Север, искать какие-то камни. Потом из привезенных камней или глин, может быть,— директор плохо в этом понимал,— он стал натирать краски. И долго, очень долго, до невозможности долго писал эскизы, измучив директора ожиданием. А однажды ночью разбудил директора звонком, поднял с постели, стал бормотать что-то про старые фрески и утерянные секреты, про устройство человеческого глаза и его малую способность различать настоящий цвет, заодно обругал почему-то химическую промышленность, но директор не стал больше слушать, только сказал в трубку по памяти, кажется, из Стендаля: «Вы видите, что я — меньшее зло, чем тот, кто хочет занять мое место»? Тут уж пришло время удивиться художнику, но было поздно.

Никого не пускали во дворец, пока шла работа — такова была воля художника. Кино показывали в старом заводском клубе, предназначенном к сносу. Лишь директор приходил и подолгу смотрел, как, взгромоздившись на леса, ползает вдоль стены мастер, как все покрылось сначала чудовищными пятнами, как прорисовывались, будто являясь из небытия, то

голова чья-то, то рука, то ветка дерева, как постепенно непонятное и хаотичное обретало смысл и порядок, наполнялось цветом, оживало, излучая силу. И настал день, будто что-то предчувствуя, директор приехал пораньше, вбежал в вестибюль и ахнул, застыл в изумлении. Леса были убраны, пол вымыт и во всю стену смотрела на директора Красота. Он не сразу сообразил — что это? Женщина, куда-то идущая с младенцем на руках, и люди в необычных позах вокруг нее, и вещающий толпе старик, и деревья, качаемые ветром, — что это? Он не мог объяснить, он был ошеломлен. Позже говорил: аллегорические фигуры Весны, Любви, Человечности на ветру жизни. Но это была его собственная версия. Художник молчал, стоя внизу, в самом начале лестницы, прислонившись плечом к ее перилам. Молчал, и никто не знал, что было в этот миг у него на душе.

Только не долго радовала людей его картина...

Однажды директор не пришел на работу. Говорили, что болезнь затяжная, тяжелая, но верить не хотелось, и совсем невозможно было привыкнуть к мысли о смерти. Оказалось, что и пожилая уборщица, с которой он любил поговорить о красоте, и конструктор, машину которого поругивал за непочтение к изяществу форм, и все, все на заводе любили его, хотя и посмеивались над его чудачествами. И почему-то эта общая привязанность, стали замечать, раздражает его преемника, человека молодого, энергичного, но чуждого душевности и красоту считавшего химерой. Дела вроде бы шли нормально, план выполнялся по-прежнему, однако что-то незримое для посторонних стало менять-

ся. Ушел ведущий конструктор, которого старый директор называл «нашим Эдисоном». Отодвинулась на дальний срок мечта превратить в парк угрюмый заводской двор, новый руководитель сказал, что есть задачи поважнее, и нельзя было не согласиться, а все-таки многие вздохнули, сожалея. Может быть, он знал, что не любим, а может, ему только казалось, но ревность свою к популярности ушедшего сдерживал с каждым разом все труднее. И случилось...

«Что это?» — заглянув в клуб, спросил он заведующего. «Картина», — поспешил тот с разъяснениями. «Вижу. О чем?» Завклубом пытался что-то объяснить, заговорил о старом директоре, но его не слушали. «Срубить мазию! — приказал новый, изменившись в лице. — Завтра чтобы не было! К двенадцати ноль-ноль!» — отрубил и, круто повернувшись, зашагал прочь. А завклубом побежал к себе, схватился за трубку. Он позвонил самому главному художнику, ведавшему всеми художниками в городе: «Нужна комиссия экспертов, — сказал он, срочно, речь идет о судьбе красоты». И услышал в ответ: «Вы договаривались с художником сами — сами и решайте. Заварили — теперь расхлебывайте».

С полчасца, наверное, завклубом сидел молча, никого к себе не впускал. Он ждал художника, за которым послал. И пришел молодой, бородастый, печальный, и не жег глазами-углями, не кричал, не бегал по комнате, а сел на стул, тихо сказал: «Это лучшее, что я сделал». Завклубом думал о нем и о старом директоре, от которого столько раз слышал мудрые мысли о красоте. И вдруг открылось ему, что творить кра-

соту может каждый, кто добр и талантлив, и талант красивых поступков самый большой из всех возможных талантов.

Когда наутро во дворце опять появился новый директор, то остался доволен. Вместо никем не утвержденной, содержащей, может быть, туманные намеки картины, олицетворяющей неприятную для него память, стена сияла полотном, по которому были развешаны броские плакаты.

А во дворец иногда приходил бородатый человек. Он отодвигал уголок материи, просовывал туда руки, ощупывал стену ладонями, потом снимал очки и долго протирал их стекла...

— Это было?! Это правда? — тряс я Ивана Михайловича. — Такое нельзя придумать!

— Все можно придумать, — загадочно отвечал он, — придумывалось в жизни и не такое...

Условились, пока он в Москве, еще повидаться, но уже на другой день редакционные дела вынудили меня уехать.

Читатель вправе по своему усмотрению дать притче Ивана Михайловича то или иное толкование, попробовать наложить ее смысл на предыдущие и последующие страницы или же посчитать ее фантазией бывалого человека, отдыхавшего душой от трудных земных забот высоко над облаками.

## НА ПЕРЕКРЕСТКЕ МНЕНИЙ

---

### «ЕСЛИ ПОСМОТРЕТЬ С ДРУГОЙ СТОРОНЫ...»

(Из беседы автора  
с первым заместителем министра  
электротехнической промышленности СССР  
Г. П. Вороновским)

Геннадий Петрович Вороновский стал москвичом в 1965 году. Восстанавливались министерства, и ему поручили сформировать и возглавить главк в электротехнической отрасли. До этого вся его жизнь была связана с городом на Неве. Сразу после войны, демобилизовавшись, поступил в «Политехничку», потом был мастером на «Электросиле», старшим мастером, заместителем начальника цеха, начальником цеха, начальником производства, директором. После сплоченного и многолюдного коллектива, где он знал всех и все знали его, главковский кабинет показался пустыней: работников не было, ему самому предстояло укомплектовать штат. В первый день пришел, сел за стол, а вокруг — ни души. Один... С этого воспоминания и начался наш разговор...

— Знаете, как я подбирал тогда людей? Интересовался, насколько человек порядочный. Министр каждый вечер собирал нас, спрашивал, много ли осталось вакансий. Другие докладывали — у них уже по сорок работников в штате, а у меня в главке — трое. Я не спешил, приглядывался. Искал порядочных людей и ни в ком не ошибся.

— Вы хотите сказать, Геннадий Петрович, что порядочность ставили наравне с компетентностью?

— Раньше компетентности! Если специалист в чем-то слаб, его можно подучить, переставить позже на то место, где он будет полностью соответствовать. А что делать со знающим, но непорядочным?

— Почему вы придаете порядочности первостепенное значение?

— Потому что нельзя работать без доверия. Плохо, когда приходится напоминать о забытых обещаниях, когда за кулисами делается противоположное тому, что говорят в глаза, когда кто-то пытается уйти от ответственности, утверждая, что не участвовал, не был, не знал, хотя на самом деле и участвовал, и знал. Кстати, такие вещи нельзя спрятать, они все равно вылезают на поверхность. Я уверен, что любую деятельность надо начинать с создания атмосферы доверия...

...Выкроить время для такого разговора заместителю министра не просто. В его кабинете привычнее слышать о цифрах плана, капитальных вложениях, поставках, новой технике. Сотни заводов отрасли выпускают изделия восьмидесяти тысяч наименований, Полным-полно электрических приборов в любой из наших квартир, не говоря уже о «квартире» общенародной, которую электротехническая промышленность оснащает сверхмощными турбогенераторами, системами управления для атомных электростанций, линиями электропередач сверхвысокого напряжения, двигателями, способными работать в нефтяных пластах при температуре

90 градусов, автоматами «Дуга» и «Стык», сваривающими трубопроводы на морозных северных стройках... Уровень электротехнических изделий в немалой степени определяет сегодня технический прогресс отечественной индустрии. Отрасль показывает пример и во многих других отношениях. «...Опыт электротехнической промышленности свидетельствует о наличии в народном хозяйстве больших возможностей по осуществлению строгого режима экономии и бережливости, сокращению непроизводительных потерь», — говорится в постановлении ЦК КПСС, посвященном Минэлектротехпрому.

Отрасль добилась больших успехов потому, что совершенствует систему управления, ориентируясь на полный хозрасчет. И вопрос о пределах самостоятельности объединений и предприятий, разумеется, для моего собеседника не нов. Но я пытаюсь установить связь между самостоятельностью и доверием.

— Геннадий Петрович, позвольте сослаться на мнение академика В. А. Трапезникова. Ученый полагает, что чрезмерное количество инструкций и ограничений приводит к снижению инициативы, равнодушию, а чаще всего к поискам обходных путей. Руководитель, которому доверено предприятие с выпуском продукции на сотни миллионов рублей, не может маневрировать суммой в несколько сот рублей, особенно если дело касается заработной платы. Мне приходилось выслушивать подобные сетования и из уст директоров. Справедливы ли нарекания?

— Отрицать этого нельзя. В какой-то мере самостоятельность руководителя скована.

Безусловно, любой директор к ней стремится: работать интереснее, сделал сам — хочется дальше двигаться. Но у нас порой увлекаются командным стилем управления, администрированием. Отчасти это связано с процессами роста. Невероятно усложнились масштабы народного хозяйства, задачи, которые мы решаем, связи в экономике. Малейший срыв в каком-нибудь звене по цепочке приводит к трудностям в других звеньях. Добиться четко не всегда удается, потому и прибегают иногда к «волевым методам».

В некоторых случаях директора предприятий справедливо требуют большей самостоятельности, например права распоряжаться премиальным фондом. Сегодня в нашей отрасли существует семнадцать систем стимулирования, предписанных директору сверху. Отдельно за выполнение плана, отдельно за качество, за экспорт, за специальные задания и так далее и тому подобное. Не подумайте, что только у нас — во всех отраслях так.

— Семнадцать?

— Директор в них запутался. Сейчас рассматривается предложение вместо семнадцати систем оставить не более шести-семи. Я бы считал возможным дать производителям больше свободы действий, чтобы направить стимулирование на решение самых главных задач. Уравниловка здесь вредна...

...Самостоятельность нужна не для тщеславия — для дела. Еще несколько лет назад, рассказывали мне, когда в отрасли обсуждался вопрос о создании научно-производственных объединений, ныне успешно работающих, на одной из коллегий министерства кто-



то из ученых запальчиво воскликнул: «Передать институт заводу? Да вы что! Они нас заставят катать барабаны с кабелем!» Присутствующие засмеялись, а председательствующий сказал серьезно: «Наоборот, идеи заставят выдавать. А если не справитесь, самим стоит подумать — не переквалифицироваться ли в катальщиков барабанов».

Замечу, к слову, что руководители Мин-электротехпрома не считают зазорным привлекать внимание к «мелочам», воспитывая точность, деловитость. Был такой случай. Как-то Вороновский позвонил одному из начальников управлений, но секретарь отрезала: «Нет его!» Бросила трубку, не спросив, кто звонит и что передать. Вороновский счел нужным рассказать об этом на совещании ответственных работников аппарата министерства. «Запомните, секретарь — наше отражение. Не она грубит, а мы грубим. У человека на другом конце провода складывается впечатление о нашем стиле работы» — так примерно резюмировал заместитель министра. Очень точное наблюдение!

— Насколько необходимо специалистам министерства иметь личный опыт управления производством?

— Весьма желательно! Мы сейчас убеждаемся, что человек, не прошедший производственной школы, оказавшись в аппарате управления, нередко идеализирует условия работы хозяйственников, не может понять директора, начальника цеха, их заботы и беды. Ему тяжело, и нам с ним тяжело. Он осложняет взаимоотношения предприятия и министерства.

— Геннадий Петрович, кстати, об этих отношениях... Вспомнилось суждение одного генерального директора вашей отрасли. По его мнению, административная власть всесоюзного промышленного объединения (ВПО) над предприятием велика, а ответственность перед заводом мала. В случае срыва несбалансированного плана подчиненным предприятием ВПО выступает не в роли соответчика, а в роли обвинителя. Оно не несет ответственности за ущерб, который порой наносит предприятию своими действиями.

— Мне кажется, так вопрос ставить неправомерно. У предприятия и ВПО функции разные и разная ответственность. Что значит «нанесли ущерб»? Если посмотреть с другой стороны, то мы увидим: никто сознательно не вредит предприятию...

— А невольно?

— Давайте о невольном вреде поговорим. ВПО установило заводу план, а того подвели, допустим, металлурги, не дали листа толщиной полтора миллиметра. Работники ВПО сделали все возможное, чтобы лист получить, специалисты министерства — тоже. Я сам целыми днями занимаюсь такими вопросами. Мы решаем их в Госплане, Госснабе, министерствах, и не всегда удается решить быстро. Если вины ВПО нет, а мы заставим его отвечать материально, сделаем без вины виноватым, то знаете, в чем работа его будет заключаться? Станет думать лишь об одном: как бы отбиться, как бы не обвинили. Отвечать за срыв поставок, договорных обязательств должны те, кто их нарушает.

— Хорошо, возьмем не снабженческий вопрос.

— Пожалуйста. Я предложу вам вполне реальную ситуацию. ВПО решило строить завод, под него в пятилетку заложили программу выпуска продукции. А потом министерству по ряду причин уменьшили капитальные вложения. Мы сняли у ВПО, а оно, в свою очередь, у производственного объединения, где предполагалось строить завод. А пятилетнее задание осталось. Что делать? Загружаем действующие мощности сверх меры, иногда записываем предприятию такой план, что он даже нереален, откровенно говоря. Конечно, директор недоволен, я и сам на его месте не был бы доволен. Приходится мобилизовывать все скрытые резервы, привлекать другие заводы. У нас сотни предприятий, и где-то на одном из них может произойти такой случай. А возьмите строительство жилья! Приходит директор: «Мне на следующий год денег не дали, у меня тяжелое положение». Ему действительно надо, но надо еще двумстам заводам. Мы взвешиваем все: он сидит в обжитом районе, кадры есть, а где-то из-за нехватки людей уже план не выполняют — жилье требуется срочно. Из министерского «окна» многие проблемы смотрятся иначе, чем из директорского. Острые ситуации в огромном хозяйстве неизбежны, но если бы они преобладали, мы вообще не смогли бы работать. А отрасль работает довольно успешно.

...Для иллюстрации последней фразы Геннадия Петровича Вороновского мне хотелось бы привести несколько цифр. В десятой пя-

тилетке электротехническая промышленность выпустила две тысячи новых изделий, а в одиннадцатой их предстоит создать и освоить не менее шести тысяч. Министерством утверждена комплексная программа экономии материальных ресурсов, которая поможет сберечь 390 тысяч тонн проката черных металлов, десятки тысяч тонн меди, свинца, алюминия. И при этом выпуск продукции возрастает почти на треть.

Успехи отрасли заметны, но есть желание и необходимость сделать больше.

Я покидаю многоэтажное стеклянное здание на столичном проспекте Калинина, размышляя о частных ситуациях, отражающих общие проблемы.

### **«НЕ МОГУ БЫТЬ ЖЕСТОКИМ К СЛАБОМУ ХАРАКТЕРУ...»**

**(Из беседы автора  
с профессором Г. Х. Поповым)**

Гавриил Харитонович Попов — профессор, доктор экономических наук, заведующий кафедрой МГУ имени М. В. Ломоносова.

Специалистам по управлению известны его книги «Техника личной работы», «Проблемы теории управления», а также вышедшие под его редакцией труды «Кадры управления социалистическим общественным производством», «Оценка работников управления» и другие.

Под руководством Г. Х. Попова регулярно проводятся всесоюзные теоретические семинары по различным аспектам управления. Он бывал во многих странах, принимает активное участие в контактах советских ученых с зарубежными коллегами, осуществляемых в рамках

международных соглашений о научном сотрудничестве.

Наша беседа — о доверии с позиции науки управления.

— Я бы разделил ответственность на две категории: деловую и личную...

— Вы говорите об ответственности?

— Да, поскольку доверие без ответственности лишается всякого смысла...

— Итак, две категории?..

— Человек может быть ответственным в своих отношениях с близкими, семьей, детьми, друзьями, но в деловой сфере выглядит прямо-таки безответственным лицом. И наоборот: в личных делах расхлябан, а в работе собран и четок. Многие люди деловую и личностную ответственность разделяют совершенно сознательно. Теоретически в нашем обществе это должно быть одно, но в жизни они не всегда слиты. Ищите здесь корень, по крайней мере, один из корней проблемы доверия.

— Вы хотите сказать, Гавриил Харитонович, что дело, за которое человек получает зарплату, он не всегда считает личным?

— Если бы это было, совсем иначе стоял бы вопрос об ответственности, доверии и обо всем, что из этих понятий вытекает.

— Я больше задумывался об ином аспекте темы. Один человек не доверяет другому в делах. Почему?

— Среди причин есть и такая: не уверен в том, что розданные кому-то векселя обещаний реально сможет оплатить. Он знает: его положение может измениться, и перемена не всегда от него самого зависит.

— Снимут вдруг?

— Могут и снять, но могут, наоборот, повесить, переместить куда-то «в бок», послать хозяйственника на партийную и советскую работу, кого-то отправить с производства в аппарат, кого-то в другой регион...

— Это жизнь.

— Да, перемещения в деловой сфере необходимы. Вопрос в том, как они часты, насколько каждый раз оправданы. Вы же знаете, что у хозяйственников существует выражение «кадровая чехарда». Иногда чересчур быструю сменяемость оправдывают перестройкой системы управления, реорганизацией. Нередко в перестановке работников пытаются найти выход из тех или иных хозяйственных неурядиц. Она связана еще и с тем, что, когда перемещается кто-то, имеющий влияние, он забирает с собой часть работников, а пришедший на его место начинает расставлять других.

— Работник уйдет и обещания его повиснут в воздухе? Выходит, какая-то степень недоверия в деловой жизни запрограммирована заранее?

— Приблизительно. Зная все про самих себя, мы невольно переносим ситуацию на другого. Понимаем, что при всех благих намерениях, при всем желании не всегда в состоянии выполнить слово, которое дали. Может случиться так, что подкрепить доверие нам будет нечем. А в хозяйственной деятельности со словом связаны серьезные вещи: обещания поддерживать предприятие в развитии, выделить средства на приобретение новой техники, особенно зарубежной, на «соцкультбыт»,

провести «в верхах» ту или иную идею, связанную, допустим, с реконструкцией, переходом на выпуск новой продукции и т. д.

Чтобы поднять коллектив на действительно серьезные, крупные преобразования, директор должен быть уверен заранее в поддержке местных органов, главка, министерства. И часто ему такая поддержка обещана. Но иной раз происходят какие-то перестановки участвующих лиц, и он оказывается без «прикрытия», как футбольный вратарь наедине с вырвавшимся вперед форвардом. Сильному руководителю удается иногда взять и такой трудный мяч. Но нередко следует гол: намеченное остается на бумаге, директор теряет доверие подчиненных, дела идут все хуже, пока его куда-то не переведут, тем самым обрываются и его обещания нижестоящим.

— Вопрос мог бы решиться, пожалуй, за счет преемственности обязательств. Правда, в реальной практике такую передачу «векселей» наблюдаешь нечасто.

— Очень редко. Увы, по неписаным законам стало традицией: уход лиц, принявших то или иное решение, постановление, означает, что с документом перестают считаться. Вы можете обнаружить решения разных ведомств и организаций, которые никто не отменял, но они фактически утратили силу, ибо принявший их руководитель ушел, а преемственностью в делах нередко пренебрегают.

— Вы не рассматриваете, как я понял, случаи пустых обещаний, раздаваемых направо и налево безответственными людьми?

— Нет, нет! С точки зрения специалиста по управлению, вопрос о доверии это не пред-

положение о возможной нечестности партнера — такой подход скорее интересен для социального психолога, юриста. Я беру отношения компетентных и вполне порядочных людей. И вот выясняется, что доверие между ними нередко строится на зыбкой базе. Сошлюсь на близкий мне пример. В свое время мы заключили договор с одной солидной московской организацией на проведение исследований по проблемам управления. Работали пять лет, создали новую методику, первую часть ее внедрили — и вдруг печальное событие: руководитель организации, энтузиаст творческого сотрудничества с наукой, умирает. С этой минуты работа стала ненужной, партнеры не хотят ее продолжать. Конечно, можно потратить много времени, пытаясь увлечь кого-то другого в этом ведомстве, пользующегося достаточными полномочиями, но шансы на успех ничтожны. Реальнее найти единомышленников в другом ведомстве и начать все с начала.

— Тем не менее нетрудно найти примеры, когда заметных перемещений в руководстве не происходит, директор имеет дело с одними и теми же лицами в главке, министерстве. Гарантирует ли это доверие?

— Оно становится прочнее. Но, к сожалению, часто срабатывают другие факторы, вызывающие неопределенность, нестабильность. Скажем, министерство утвердило на ряде предприятий проекты реконструкции, под которую намерено было выделять регулярно капитальные вложения. Перемещения лиц не произошло, все остались на своих местах. Но плановые органы, руководствуясь, допустим,



необходимостью обеспечить ресурсами вновь возникшую экономическую целевую программу, сняли часть фондов. Автоматически министерство лишает каких-то ресурсов главк, последний вынужден прекратить финансирование реконструкции. Готовые проекты кладут на полку, строительство консервируется. Соответственно выглядят и обязательства директора перед коллективом — улучшить условия труда, потребителями — дать новую хорошую продукцию и так далее. Эту проблему я определил бы так: недостаточная хозрасчетная самостоятельность, чрезмерная экономическая зависимость предприятий от вышестоящих органов хозяйственного управления. В таких условиях предприятия не могут полностью доверять друг другу. Я рассчитываю, что такой-то завод будет мне поставлять, предположим, гидравлику для новой машины, а в самый разгар подготовки производства мне приносят ужасную весть: на заводе-партнере «законсервировали» переоборудование цеха, где собирались делать гидравлику. У них почему-то сорвалась покупка импортной техники, на которую рассчитывали. Довольно типичная ситуация.

— Итак, два аспекта проблемы: «доверие и кадры», «доверие и хозрасчет»...

— Я готов назвать третий: «доверие и обязательность». У Гиляровского в книге «Москва и москвичи» есть любопытный эпизод. Купец заключает сделку, собирается поставить подпись, но в эту минуту приходит известие, что он «горит» на сделке. Человек морщится и... подписывает, отступать ему поздно, было дано слово. Не знаю, насколько

пример характерен для деловой жизни тех времен, но то, что у нас понижена общественная требовательность и ответственность за нарушение слова, никто отрицать не станет.

— По крайней мере, не буду утверждать иное. Но возникает вопрос о причинах. Чем вы это объясните?

— Полагаю, скидкой на обстоятельства, в которые человек был поставлен. Все легко соглашаются, что он и не мог сдержать своего слова по тем-то и тем-то причинам. Их назовут множество. Мы привыкли исходить из предположения о том, что Н., собственно, бессилён что-либо сделать, поскольку самостоятельность его весьма ограничена и его самого без конца подводят.

— Гавриил Харитонович, обычно людям свойственно энергично заботиться о прочности своего положения. Такая тенденция заметна и в «поведении» организации: преимущество у нее получает тот вариант решения, который данную организацию укрепляет и, напротив, все, что идет ей во вред, даже если это и полезно обществу, вольно или невольно отбрасывается. В сущности, на этом держится хорошо всем известная «ведомственность» — явление, многократно подвергавшееся критике, но пока не изжитое. Как эта проблема связана с доверием?

— Связь очевидна: никто же не признается, что руководствуется сугубо ведомственными соображениями в ущерб государству! Наоборот, всячески пытаются прикрыться общественными интересами, которые якобы преследуют. Но тот, кто на самом деле печется

о благе общества, конечно, с такой подтасовкой не может смириться. На этой почве нередко возникают столкновения, в ходе которых одна сторона теряет доверие к другой. Однако стремление к устойчивости, которое вы упомянули, нельзя понимать однозначно. В принципе всякая система стремится к устойчивости, и это хорошо. Когда такое стремление продиктовано исключительно деловыми соображениями, заботой об интересах всего общества, то оно и формы принимает соответствующие: взаимопомощь, обмен опытом, принципиальное обсуждение и преодоление недостатков, гласность и честность в работе. И совсем другое дело, если где-то заботятся об «устойчивости» в своекорыстных интересах. Тут действует совсем иной механизм: круговая порука, полезные знакомства, пресловутый девиз «ты — мне, я — тебе». Круговая порука питается взаимными услугами, поддерживается общим страхом ее участников перед разоблачением, наказанием. Любопытно, что в этой «сфере деятельности», если можно так выразиться, деятельности в кавычках, люди не требуют расписок, протоколов, верят обещанию «помочь», «достать», «выручить». Повторяю: страх ими движет.

— Вы говорите о круговой поруке ради преступной цели? Но, вероятно, чаще ею пользуются, чтобы «перестраховаться», укрепиться в должности, сделать карьеру. Личная материальная корысть при этом не обязательна.

— Здесь весьма зыбкая грань. Чересчур ретивая забота о самосохранении, «устойчивости» в негативном смысле слова обычно ведет к крутому обрыву, падению. Околохозяй-

ственный грабеж не может продолжаться безнаказанно. Время от времени такие вещи всплывают на поверхность, становятся достоянием гласности, и тогда, как правило, выясняется, что была и личная корысть, взяточничество, хищения.

— Околохозяйственный грабеж? Любопытно...

— Этим словообразованием я хочу подчеркнуть, что лица, нарушающие государственные и общественные интересы, если они даже прямо и не воруют, не берут взятки, все равно в мутной воде «около хозяйства» ловят рыбку и для себя, своих домочадцев: пользуются какими-то дополнительными услугами, обеспечивают себе и близким «выживаемость» на том или ином посту. Поэтому партия со всей решительностью борется с подобными негативными явлениями, совершенно нетерпимыми в нашем обществе.

— Гавриил Харитонович, теперь я хотел бы вам задать один личный вопрос.

— Пожалуйста.

— Кому вы доверяете, кому и по каким причинам в доверии отказываете?

— Я исхожу из следующего критерия. Доверяю человеку в той степени, в какой он, по моим представлениям, компетентен. Если не располагаю об этом информацией, не могу доверять. Вообще-то доверие не разовое мероприятие, а процесс. Начиная с каких-то мелких дел, взаимоотношений, я постоянно прихожу к выводу, что ему можно или нельзя доверять. Решающим для меня является опыт. Наиболее ценен опыт неприятных ситуаций.

— Полагаете ли вы, что основанием для недоверия является ложь?

— Это существенно, но для меня не главное. Я могу простить человеку, если пойму, что ложь его вынужденна, под влиянием обстоятельств. Я исхожу из предположения, что люди себе вредить не хотят, это заложено в человеке. Но не могу простить другого: чрезмерности в отступлении от истины, продиктованной не ситуацией, а завистью, корыстью, трусостью. А если понимаю, что ложь его минимальна, да к тому же и вынужденна, готов проявить по отношению к нему сдержанность и снисходительность. Знаю: другой человек на его месте, с более твердыми принципами и этого не допустил бы, но не хочу быть жестоким по отношению к слабому характеру...

— И все-таки доверие и ложь, по-моему, несовместимы...

### **«А ВДРУГ СУНДУК ОКАЖЕТСЯ ПУСТЫМ?..»**

**(Из переписки автора  
с архитектором Н. Б. Соколовым)**

Николай Борисович Соколов мог бы при желании назначать свидания на «собственном» мосту — Новоспасском через Москву-реку, построенном по его проекту. Автор Верецагинского виадука в Сочи, ряда других сооружений в разных городах, Н. Б. Соколов был также главным художником журнала «Юголеф», созданного С. Кирсановым, С. Бондариним и другими писателями по примеру «ЛЕФа» В. Маяковского в Москве.

Соколовым написаны многие статьи и несколько книг, в том числе монография о создателе Мавзолея В. И. Ленина академике А. В. Щусеве. Знающие Николая Борисовича люди поражаются общественной активности этого пожилого красивого человека с белыми густыми волосами и белой бородой шкиперского фасона.

«...Не имея возможности встретиться с Вами для разговора (моя болезнь и Ваша командировка) вынужден «наказать» Вас необходимостью читать нижеследующий текст.

У меня есть привычка, задумываясь о том или ином слове, попытаться сделать его для себя ясным, однозначным. Слово «доверие» обросло многими путаными обыденными смыслами. Я хочу войти внутрь его, коснуться сердцевины. «До-верие», «до-верить-ся»... «Вер», «верить» — вера составляет основу. А что такое вера? Однажды я уже задумывался над тем, как ее определить, и решил так: вера — это ожидание некоторого события, факта или поступка без знания пути к нему, той цепи причин и следствий, в результате которых появится ожидаемое событие. Если мне известна цепь, то ожидание основано на знании, а если цепь неизвестна — на вере. Поэтому доверять человеку, верить ему означает предполагать, что он поступит так, как я от него ожидаю.

Конечно, мы можем считать не верой, а знанием, что голодный не откажется от предлагаемой ему пищи, что измученный жаждой примет протянутый ему сосуд с напитком, что каждый избегает ожога, а человек, выполнивший работу, затративший усилия, придет за

условленным вознаграждением, захочет восстановить силы, что люди окажут сопротивление, если кто-то попытается отобрать у них ценность, и т. д. Но это слишком элементарное знание оказывается несостоятельным при таких контрпримерах: голодный отвергает пищу, жаждущий опрокидывает сосуд, человек бросается в огонь, затрачивает уйму труда и сил без вознаграждения, отдает свои ценности добровольно — таких примеров сколько угодно!

Элементарных знаний о человеке недостаточно, чтобы предвидеть его поведение, поступки. Не имея же возможности их предвидеть, мы стараемся проникнуть в психологию человека, в ход его мыслей, ведущий к поступкам. Если понимаем его или думаем, что понимаем, то доверяем ему. Если не можем понять — не доверяем...»

«...Отсюда разветвляется несколько путей к разным особенностям доверия. Один путь ведет к тому, что мы доверяем людям, чей склад ума нам близок. Общее правило — легче доверять человеку своего круга, одинакового развития, общественного положения при общности интересов, образа жизни. Второй путь — к дроблению доверия. Оно может быть полным и частичным. В одних вопросах человеку доверяют, в других — нет, в одних обстоятельствах — да, в других — ни в коем случае. (Пример из Чарльза Сноу, его романа «Лакировка», публиковавшегося у нас журналом «Новый мир»: «Вы ему доверяете?» — «Для вас, Фрэнк, такой вопрос слишком примитивен. И вы сами это знаете. Что значит — доверяю? Думаю, на войне я бы ему вполне

доверял. А вот с деньгами — не слишком: я хочу сказать, что не дал бы ему взаймы большую сумму...»). Доверие может иметь меру и степень...»

«...Довольно распространенная в жизни основа доверия сама по себе противоречива: честность, поддержание к себе доверия — из страха перед возможностью наказания. Эта платформа доверия одновременно и прочна, поскольку на нее можно рассчитывать до тех пор, пока сохраняется зависимость, и хрупка, поскольку зависимость может в любой момент исчезнуть. Более того, человек, которому доверяют на столь зыбкой основе, активно стремится от зависимости освободиться, обмануть доверие, но не понести наказание. Противоречие тут той же самой природы, что и в любой добродетели, основанной на пороке...»

«...Возможно, еще есть такие повороты понятия «доверие», о которых я не писал Вам, поскольку о них не думал. Хочу дополнительно оправдаться только тем, что за основу всех рассуждений взял собственное определение понятия «веры». Вначале я попытался обратиться к науке, раскрыв «Философскую энциклопедию». Читаю: «Вера — слепая убежденность в существовании сверхъестественного мира (богов, духов, демонов и т. д.); характерная особенность всякой *религии*». И дальше пояснение разных особенностей веры как религиозного явления. Вера же как более общий феномен сознания и человеческих отношений, распространенный и среди атеистов, не определяется вовсе. Естественно, это меня не удовлетворило. Признаюсь, я не стал рыться в разных других словарях, так как по-



чувствовал доверие к собственной формулировке...»

«...Позвольте затронуть в порядке полемических рассуждений некоторые вопросы социального характера, имеющие прямое отношение к проблеме доверия.

«Права и ответственность». Для выполнения того, за что он отвечает, у директора (в том числе предприятия) зачастую недостаточно прав. Почему их мало? Почему они не те? Почему их не дают? Вокруг проблемы ходят много лет. Мысль моя состоит в том, что в плоскости понятий «прав и ответственности» суть происходящего понять нельзя. Вопрос проясняется только в плоскости «власть и подчинение».

Вышестоящие инстанции (для директора — главк, министерство) неохотно делятся с ним властью. Не хотят или не могут? В некоторой мере — первое, в большей степени — второе...»

«...После совнархозовской децентрализации отраслевая структура все еще очень ревнива к централизованной власти. Директора и лица их ранга, если посмотреть на них в государственном масштабе, это весьма многочисленный и разношерстный «пласт». Можно рискнуть доверить большую власть отдельному конкретному директору, допустим, КамАЗа, во главе которого стоит заместитель министра, безусловно, наделенный достаточной властью. Но опасно наделить такой же властью весь «пласт», где есть люди и не очень сильные в экономической (порой и общей) грамоте, зараженные микробом местничества, имеющие ограниченный управленче-

ский кругозор и т. д. Наряду с этим есть, разумеется, сильные директора, готовые многое взять на себя. Но юридически нельзя допускать персонального выбора, нужна какая-то система, а что взять за основу? Масштабы предприятия и объединения? Или управленческую зрелость конкретного директора? Или степень важности порученного дела? (Обычно как раз на основе этой степени выдаются чрезвычайные полномочия — так бывало нередко в войну, предполагаю, что и теперь руководитель «туполевской фирмы» имеет большую власть, чем фирмы обувной.) Министерства и плановые органы боятся дать разнокалиберной, пестрой массе директоров власть экономического маневра, что равносильно боязни доверить ключи от сундука — а вдруг он завтра окажется пустым?

Эта позиция серьезной критики не выдерживает, но в главках и министерствах хватает людей, которые склонны признать ее безупречной. Ими движет далеко не только «ревность к власти» в житейском ее понимании. Есть более серьезные обстоятельства, работающие в поддержку такой позиции.

Прежде всего — практика постоянного экономического маневра за пределами директорского горизонта, после утверждения предприятию плана. Еще важнее — и это второе, главное мое соображение, — что люди (работники главка, министерства), от которых директор хочет получить власть, часто сами ею не обладают. Они тоже как бы пребывают в ожидании...»

«...Разумеется, Вы лучше меня знакомы с обильной литературой по руководству, пере-

веденной у нас в последние годы со всех языков, изданной в помощь специалистам по управлению, и знаете, что литература эта различает владельца и менеджера (управляющего), власть второго производная от власти первого, менеджер получает ее лишь в той мере, в какой владелец считает это полезным. Принципиальное отличие нашей экономической системы состоит в том, что основной вид собственности у нас (государственная) принадлежит всему народу. А конкретные министерские работники, от которых наш управляющий ждет делегирования полномочий, естественно, всего лишь управляющие, их начальники — тоже управляющие. Каждый действует на основе своего мандата, своего образного символа власти, условно говоря — удостоверения. Мне кажется, пирамида хозяйственного управления по этой причине напоминает иерархию символов. К мандату, даже самому малому, начиная с бригадира и начальника участка и до верхов хозяйственного управления, надо прикладывать списки прав и ответственности, которые никогда не могут быть полны. Расплывчатость этих списков (инструкции, предписания, положения, нормы и прочее), не раз подвергавшихся публичной критике, во многом устаревших, противоречивых, как раз и служит в иерархии управляющих лазейкой для «завинчивания» и «ограничения». Сколько ни оговаривай права нижестоящих звеньев хозяйственного управления, всегда найдется документ или его подобие, на основании которого вышестоящие звенья могут эти права сводить на нет. Вот почва для процветания «волевых решений»:

за «волей» вышестоящего управляющего нет материальной ответственности. Страдает народное хозяйство, государство, но для конкретного обладателя «удостоверения» в иерархии управляющих это не ощутимо. Даже самый крайний случай — освобождение от занимаемой должности — для него не смертельно...»

«...Удивляются, почему работник министерства, главка часто консервативен. А он и не может чересчур ретиво поощрять инициативу, ибо всякая неизвестность (вот она — проблема доверия!) чревата для него дополнительной потерей прочности в случае неудачи. Основа его положения в управленческой системе и без того хрупка, многосмысленна, пронизана бесконечным числом зависимостей. Балансировать на ней учит только опыт, но и под опытными управляющими она нет-нет да и рухнет. И кое-кому психология самосохранения подсказывает метод поведения — «до лампочки». «Аминь, аминь! Чем кончу я рассказы?» (А. С. Пушкин)...

### **«НЕ МЕНЕЕ ЦЕНЕН ПРАВСТВЕННЫЙ ИТОГ...»**

**(Из переписки автора  
с инженером И. Ф. Мухрыгиным)**

Иван Федорович Мухрыгин — начальник Управления механизации строительства объединения «Камгэсэнергострой». Ежегодно управление «переворачивает» 30 миллионов кубометров грунта. В УМС — 1600 единиц различной современной техники, работает 6000 человек. Этому коллективу десятки раз присуждались классные места во всесоюзном социалистическом

соревновании. Здесь впервые в стране на земляных работах образовали так называемые «унифицированные механизированные комплексы», состоящие из взаимно дополняющих друг друга машин, механизмов и транспорта, которые обеспечивают замкнутый технологический цикл от начальной до конечной операции. Иван Федорович и его коллеги вложили в систему немалую изобретательность, инженерный и организаторский талант. Опыт их с интересом восприняли участники нескольких всесоюзных семинаров, проводившихся и в Москве, и непосредственно на базе управления, возглавляемого Мухрыгиным.

Свои идеи Иван Федорович связывает с проблемой доверия.

«...Многие научились без запинки произносить любые слова и с особым пафосом те, которые звучат громче. Легкость громких слов объясняется тем, что не надо с неизбежностью следовать сказанному. Но я обращаюсь к деятельности, где властвуют четкие понятия: задание — исполнение — инициатива. Казалось бы, дал задание — жди исполнения, не дал — не жди. А если работать некому? Если делать не из чего? Тогда работа стоит, и о взаимном доверии рабочих и организаторов производства в этом печальном случае говорить уже не приходится. Доверие и отдача — связаны. Полная отдача может быть только при полном доверии. И наоборот. Доверие не падает с неба. Если хочешь его завоевать — дай людям ясную перспективу, четкие и понятные задания, обеспечь результат грамотными управленческими и инженерными решениями...»

«...Обратимся к примеру: опыту работы наших механизированных комплексов. Каждый из них обслуживает бригада. Зарплату, премии и надбавки всем членам ее начисляем по единому табелю, причем только за полностью законченную работу. Мы включили в этот коллектив даже автомобилистов, подчиненных смежной организации. Представьте себе, удалось, наконец, привести механизаторов и автомобилистов к общим интересам!

Существенно: мы почти отошли от оплаты труда по нарядам и ежедневным путевым листам. Единый табель, единый наряд, единый конечный продукт — вот наш принцип. Связали — скажу еще раз, важно! — зарплату с конечными результатами.

Нравственный итог таких бригад не менее ценен, чем производственный. Они не боятся трудностей. Чем сложнее задача, тем с большим интересом за нее берутся.

Знаете, когда дело у бригады не ладится, когда подряд срывается, настроение у людей падает, а с ним и активность. Осложняется моральный климат. Однако все в руках человеческих! Стали выдавать каждому комплексу одновременно несколько подрядных договоров на различные объекты. Нельзя проехать в котлован в период неустойчивых дорог?!

Пожалуйста, у вас есть договор — маневрируйте, переключайтесь на работу в закрытом корпусе строящегося завода, куда ведут бетонные дороги! Заблаговременно создавайте заделы на следующих объектах — и вы исключите срывы из-за погоды, из-за «проколов» с проектной документацией. Не говоря уж о количестве, сроках — качество работы

стало совсем иным. Бригада не терпит переделок, ибо они прямо затрагивают ее моральные и материальные интересы. А чтобы переделок не было — о качестве заботится в этом коллективе каждый...»

«...Рассуждая о взаимном доверии, я хотел бы сказать, что людям надоела постоянная неосведомленность в их конкретных делах. Парадоксально, но факт: самая большая трудность в любой сфере производства — незнание, что делать. Вероятно, у строителей это ощущается с особой остротой. В реальных производственных условиях помочь здесь может только бригадная форма организации труда, поставленная на прочные рельсы инженерной подготовки производства...»

«...Вы уже заметили, что я везде и всюду, при любом случае подчеркиваю ответственность руководителей и инженеров. Какой стороны дела ни коснись (применительно к вопросу о доверии) — в конечном счете все зависит от уровня руководства, позиции первых лиц организации. Лично я убежден, что производственная демократия необходима, ибо нельзя отказать в доверии людям, с которыми работаешь, и особенно бригадирам: через них непосредственно осуществляется связь с производством. Иной хозяйственный руководитель, будучи на самом деле «удельным князьком» в своей организации, тем не менее любит «поиграть в доверие», продемонстрировать фальшивый, рассчитанный на внешний эффект демократизм: на многочисленных и продолжительных совещаниях он «советуется с народом», публично принимает те или иные решения, всем своим видом показывая, что

непосредственным подчиненным он вполне доверяет и рассчитывает на взаимность. Я за подлинный, а не показной демократизм отношений. Если рабочие и бригадиры на деле не участвуют в управлении производством, то создается обстановка, при которой они лишены доверия и не могут его проявлять. Хозяйственному руководителю остается лишь уповать на «волевые решения», но они чаще всего повисают в воздухе.

Я думаю, всем давно ясно: голое администрирование сейчас неэффективно. И все-таки, как трудно убедить в необходимости и важности взаимного доверия людей на производстве. В первую очередь младших командиров и среднего инженерного звена. Я даже иногда спрашиваю себя: а есть ли реальная возможность убедить? И прихожу к утвердительному ответу: да, есть! Рабочие ждут от нас такого шага. Если нужны доказательства — то это опыт развития коллективных форм в промышленности и бригадного подряда на стройках. Не было еще случая, чтобы бригада подвела, когда перед ней поставлена ясная задача и есть все необходимое для работы. В условиях расширения производственной демократии люди готовы проявить себя лучшим образом. Но готова ли организационно-техническая сторона дела? В нашем управлении такая возможность практически доказана.

С чего же начать? Начать надо с начала! Можно и по-другому сказать: с начала надо начать! Это не просто игра в слова — решиться на первый шаг, проявить желание, добрую волю, понимание, готовность воспринять име-



ющийся опыт. Твердая убежденность, готовность начать — это уже полдела. А там и пойдет...»

«В нашем управлении побывало более семидесяти делегаций. Ходят, смотрят — правится. А когда заводишь с ними конкретный разговор, слышишь одни и те же ссылки на трудности: «У нас часто меняются задачи... с нами не считаются... нас не понимают...» И никак не могут поверить, что и нашему управлению также пришлось все это пережить, а сейчас поддерживают и понимают нас лишь потому, что такое доверие мы сумели завоевать. Годы нам понадобились! Право считаться с собой мы завоевали четкостью исполнения заданий. А как задания удавалось выполнить? Отвечу: мы смело доверяли людям, бригадам. Они ответили взаимным доверием. И мы их доверием весьма дорожим...»

«...Случалось, что на нас обрушивалась стихия: острые жизненные ситуации, всякого рода неожиданные изменения в планах, дополнительные циркуляры, указания и поручения — все это переплеталось, низвергалось на головы. Но мы и в этих сложных условиях не теряли своей внутренней собранности, старались сохранить взаимное доверие руководителей и рабочих: научились выбирать главное, делать главное. И что характерно, для истинно главного нас все же хватало...»

«...Доверие и ложь... Вы правы, все, что тянет за собой ложь, может лишь временно способствовать делу, но потом станет гораздо хуже и для дела, и для людей. Я бы только добавил: хуже всего станет для людей не лживых, людей правильных (знаю, что так

не принято писать — «правильные люди», но мне кажется, что это выражает мою мысль), людей трудолюбивых».

**«БОЮСЬ АВАНТЮРИЗМА,  
ОБМАНА И КРАСИВОЙ ОТЧЕТНОСТИ»**

**(Из переписки автора  
с директором Р. Е. Никитиным)**

Руслан Евгеньевич Никитин — директор Заплавского сахарного завода Одесской области \*. Уже не первый год едут на этот завод работники пищевой промышленности со всей страны. На предприятии состоялось занятие двух всесоюзных школ передового опыта.

«...Не спешу погонять лошадей... Притормаживаю...

Боюсь авантюризма, обмана и красивой отчетности.

А многие рапортуют... Отчетность в центр идет... Пожалуй, за счет ловкачества некоторых горячих голов, мы, начавшие это движение в пищевой промышленности, останемся позади. На «сверкающем фоне» других нас ругать еще будут! Вот такое течение жизни...

В личном плане все нормально.

Завод работает в ритме...»

Автор письма заинтересовал меня. Я решил съездить к нему. Что увидел и узнал — в следующей главе.

---

\* Книга была уже в производстве, когда Р. Е. Никитин перешел на партийную работу.— А. Л.

**ГОРЬКАЯ СЛАДКАЯ ЖИЗНЬ,**  
или путешествие к тем, кто верит друг другу

Когда вернулся из Одессы, друзья стали приставать: как там по части знаменитого одесского юмора? Докладываю: по части знаменитого одесского юмора в славном городе Одессе полный порядок. Есть свежие примеры? Извольте.

В приморском парке: «Как пройти на улицу Розы Люксембург?» — «Пройти нельзя, надо ехать». — «Скажите, на чем?» — «Ехать не на чем, ничего не ходит». — «Тогда в каком направлении мне идти?» — «Гражданин, я же вам сказала: пешком не дойдете».

В гостинице: «Гражданин, нельзя пить чай в коридоре, пройдите в номер». — «Но там уже люди спят, свет потушен». — «Ну и что?! Зажгите! Вы имеете полное право. А в коридоре распивать не положено, мешаете отдыхающим».

В оперном театре: «Можно купить программку?» — «Вы что, не видите, у меня всего три штуки осталось». — «Так продайте мне одну». — «А чем я потом буду торговать?»

Смешно? Мне, признаюсь, было не очень, поскольку все это произошло лично со мной. Случилось, правда, уже по пути обратно. А на пути туда меня встречала одесская глубинка, которой не до шуточек. Глубинка продемонстриро-

вала образец деловой точности. Директор Никитин писал: «Вас встретят в аэропорту, дайте телеграмму». Я дал, не очень уверенный, что меня узнают в толпе прилетевших. На всякий случай прибавил нечто детективное, заставившее московскую телеграфистку сверкнуть из-под синих ресниц бдительным комсомольским взором: «У справочного сером берете «Литгазетой» левой руке».

Шофер обнаружил меня через минуту, комната в доме приезжих была в идеальном порядке, директор, несмотря на воскресенье, ждал в своем кабинете на втором этаже ничем не примечательного двухэтажного здания конторы.

### «Сквозь моральный слой...»

Руслану сорок с небольшим, жену, естественно, зовут Людмилой, но это выяснилось позже. Меня встречал директор Заплазского сахарного завода, что в поселке Зеленогорское, Любашевского района, весь в тон (костюм, рубашка, галстук, носки, загорелая кожа), подтянутый, собранный и вместе с тем нетерпеливый, напряженный, готовый к спору, разговору, схватке — пожалуйста!

— Вот вопрос: в какой степени на производстве человек доверяет словам, целям своего руководителя, решениям его? Решения ведь часто не выполняются? — это чуть ли не вместо приветствия, во всяком случае вместо церемонии знакомства — с места в карьер, в кавалерийскую атаку на меня. Ну и характер!

— Смотря какие решения...

— Хорошие в том числе! Вот выходит очередное хорошее. Человек вроде бы готов выполнять,

но в душу его залезь — не очень верит, внутренне не верит. Почему? Се ля ви... Нарывался! На необеспеченность всякую, неподкрепленность, боится опять нарваться... Приезжает ко мне молодой парень, начальник объединения агрохимии. Такое в Союзе создано, а тут местное. Как будто стоящее дело: в одни руки передать внесение удобрений. Цель отличная! Свезли ему сколько-то машин до кучи, дали площадку. Ни складов, ни погрузочных средств — ничего! Базы же никакой! Халупы поносили — площадка. Отчитались: создано объединение. Вагоны негде выгружать, механизмов нет. Вывеска? Вывеска — пожалуйста: «Агрохимобъединение». План — кадры — отчет — завертелось...

— Это в вашем районе?

— Нет, в соседнем. Но и у нас не лучше.

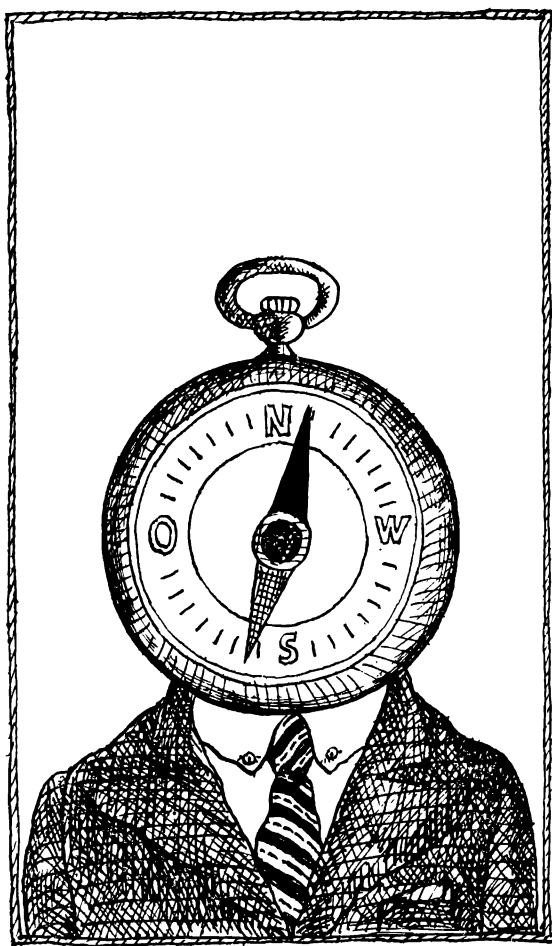
— Ваш знакомый приезжал?

— Нет, просто просил помочь с вывозкой удобрений. А чем я могу помочь? Мотается по всей округе на грузовике... Еще о доверии. Вот нам говорят: срочно надо, давай, выручай, посылай своих заводских с косами по балкам, неудобьям, бурьяны, сорняки — все буренки съедят. Мы косим, сдаем колхозу зеленую массу. А она там гниет! Я же людей агитирую, в грудь себя бью — надо. И все в отвал пошло.

— Трава?

— И трава... Слова мои подгнивают, в отвал идут — вот беда! Кто же мне верить будет после этого?! И как я буду теперь верить в призывы о помощи?..

Конечно, он прав. Люди хотят верить, что труд их не бессмысленный, что слова «наше, общее» — правда. Если вера потеряна — это почти невозстановимо. Хрупкий, тонкий инстру-



мент, надавил — и трещина, а то и пополам. Плохо, если руководитель ориентирован всегда только «на верхи», а мнения и настроения нижестоящих ему безразличны.

— Нельзя без конца терпение испытывать. Людей надо вести не как попало, а сквозь моральный слой...

«Сквозь моральный слой?» — я достаю блокнотик, записываю в раздел: «Мысли».

...Утром разбудил меня концерт. Один кричал: «А ты кто-о та-кой?» Второй голосил в ответ: «А ты — ты — ты — ты сам-то — кто?» Я подошел к окну. В окружении рябых кур гулял красавец на длинных ногах с красной шеей и черным хвостом. Гребешок у него был роскошный. Время от времени он откликался на призывы другого, гулявшего со своим гаремом около сарая. Вот сейчас, уже распустил крылья: «А ты — ты...»

Поселок не даром — Зеленогорское, соответствует, тонет в кронах, кустах, цветах, траве. Огороды картошки во дворах вперемижку с розами, белье на веревках, автомобили в сарайчиках рядом с пристройками для всякой живности. В книжном приобрел для дочери «Энциклопедический словарь юного техника» — в Москве попробуй купи, и запасные кассеты для диктофона — себе. Симпатичный новый дом культуры, музыкальная школа, дом детского творчества, торговый центр, средняя школа, столовая, больница — все заводом поставлено, многое — стараниями Никитина. Ладный поселочек прорисовывается на крутом склоне, над оврагом, за которым — до горизонта поля. Зелено-горское. Точно!

Здесь вообще, как я обратил внимание, любят точность. При всем при том, что соприкасается

Заплазский завод со стихией самой неопределенной: сырье зависит от урожая, а тот — от погоды, план в год меняется восемь раз, по окончании сезона переработки половину рабочих приходится рассчитывать, а к началу следующего набирать заново, частично тех же, но больше новых, «темных» в сахарном деле, чужих для завода и считающих его чужим для себя. В зыбкой этой ситуации Никитин стремится опереться на твердь нравственную: честность в словах и поступках.

— Однажды план нам кроили-перекраивали и довели до нереального. Мы выполнили задание по объему переработки свеклы. Потери в норме. Значит, на план по сахару должны выйти? А не вышли... Чуть-чуть!.. Конечно, я мог бы схимичить, между нами говоря, залезть на сутки, на полсуток, взять «взаимы» из следующего месяца — не хватало всего 120 тонн. Но принципиально не пошел на это... Так в области и сказал: цифра нереальная, необоснованная, у нас недоверие к ней, надо не замазывать, а найти ошибку...

— Руслан Евгеньевич, ваша правда для всех или для узкого круга?

На одном комбинате в Забайкалье директор рассказывал мне о тяжелом положении, в котором оказалось их предприятие из-за грубой ошибки проектировщиков и просчетов строительства: план не выполнялся наполовину — не хватало людей. А людей некуда было сесть — отсутствовало жилье. А жилья не было — не давали средства. А средства не выделяли — изначально численность кадров была заложена половинная. А численность половинная — проектировщики желали отличиться и



создали «дешевый» проект, забывая при этом, что у них в числителе, знаменателе, сумме, разности и в остатке. Я рассказываю реальную историю становления камвольно-суконного комбината. Так вот, мы сидели и обедали вчетвером: директор во главе «треугольника» и я. Они говорили правду. А через полчаса началась профсоюзная конференция, и мы все туда отправились. Руководители предприятия с трибуны жали на факты недисциплинированности в цехах, простой, мол, из-за этого такое положение комбината. Для узкого круга у них была одна правда, а для коллектива — другая. Так бывает. Некоторые убеждены: полная информация о потерях и убытках, произошедших не по вине предприятия, будет лишь расхолаживать работников. Скажут: чего ж нам-то стараться. Или лучше — правда?

— Я понял,— подумав, говорит Никитин.— Понял... Допустим, мы на войне. В окопах. И я ваш командир. Я говорю, у нас танковая поддержка за бугром в лесочке, и впереди поле заминировано. Патронов достаточно, и еще должны подвезти. Наша задача — выстоять. А сам знаю, что все это блеф: танков, мин и патронов нет. Выстоять нужно с тем, что имеется, или умереть. В ходе боя мое вранье выясняется... Человек способен на все, когда его ведет правда. И он окажется растерянным, небоеспособным перед лицом циничной, а в моем условном примере — преступной лжи. Так я считаю... Теперь возьмем производство. У меня, директора, две сферы общения: с вышестоящими и рабочими. И если я рабочим буду говорить не то, что есть на самом деле... На что тогда я смогу их поднять? Послушайте, в семьдесят девятом, ко-

гда у нас шла реконструкция, люди работали до трех часов ночи. С восьми утра и до трех! Сварщики, монтажники — все, и комбинат питания с ними, кормили прямо на рабочих местах, надо было успеть к сроку. Я рассказал правду о тяжелом положении завода, иначе они просто не поняли бы смысла этого перенапряжения. Как же людям не объяснять?..

Теперь я скажу, почему Никитину трудно, болезненно трудно далась правда о злосчастных 120 тоннах недополученного сахара: на всю пищевую промышленность страны, а не только среди сахарников, Заплавский завод слывет инициатором новых прогрессивных форм организации труда.

На завод едут учиться, о нем газеты пишут, две всесоюзные школы проведены — о них я упоминал, представляя Никитина, буклеты многокрасочные выпущены: «Эффективность — основа производственного успеха. Из опыта работы Заплавского сахарного завода по переводу бригад на систему коллективной заинтересованности и ответственности». Название звучное придумано — СИБРИС — «система бригадной самоорганизации»...

Обидно, несправедливо, когда авторитет серьезно задуманного и успешно начавшегося дела порочат треклятые 120 тонн, выползшие из щели неплотно подогнанного плана.

Никитин расстроился, места себе не находил. Об этих тяжелых днях он мог бы, кстати, не рассказывать, но таиться не стал.

О бригадной системе на таком предприятии прежде мне слышать не доводилось. Завод, обвенчанный с деревней. Сезонники. Работают 120 суток, а ремонтируются — 240. Полколлек-

тива дважды в году приходится набирать и увольнять — едва создашь общественные организации, они составят план на бумаге, даже утвердить его не успеют — пора расходиться. Инженерная работа, воспитание, управление — муки адские.

Сахароварение — непрерывное аппаратурное производство. Когда-то мне довелось видеть на Каме изготовление бумаги. Очень просто: с одного конца кладут бревно, на другом сматывают рулоны. Между этими точками технология и машины такой сложности, что мы их раньше покупали на золото и только сравнительно недавно стали делать сами. Еще пример: большая химия. Циклопические емкости, сказочные переплетения труб. На одном конце... на другом конце... Пойди разберись в этих трубах и чанах, перемешанных, будто клубок ползучих во время змеиной свадьбы. Где тут чья продукция? Не вычленишь конечный результат для участка, цеха. Как тут перейти на бригадный метод?

У сахарников нет цехов — смены. Смена остервенело выбивает из техники все возможное и невозможное, подгребая остатки, а рухнет что у следующей смены — нам какое дело? Авария у них — не у нас, машины стоят — не наш карман плачет. Тут уж кто кого, вернее, кто за кем. На жесткую борьбу, выражаясь хоккейным языком, «прессинг по всему полю», ориентируют и материальные стимулы. Общему делу пользы нет.

Взаимоотношения рабочих друг с другом и администрацией — соответствующие. В ремонтный период слесари, сварщики и электрики накрутили свои рубли, шик-блеск. А встали се-

зонники к аппаратам — там трещит, здесь ломается, остановка, авария: загорай, ребята! С ремонтников какой спрос — сезонники, мол, портачат, техники не знают, работать не умеют. Похоже на правду, но кому от нее легче? Да и не совсем правда, если честно. Ремонтникам выгодно сделать тяп-ляп. Они получили сполна, а потом их опять вызывают по аварийной и платят второй раз. Хорошо сделать заранее — вроде самому себе добра не желать.

Надо назвать дату: они начали в 1975 году (точность не помешает — сейчас многие объявляют себя «пионерами»). Сначала только цех жомосушения, относительно самостоятельное производство, комплексный наряд — единый! — на весь период ремонта. Вот вам оборудование, материалы, деньги — распоряжайтесь сами. Потом те, кто ремонтирует оборудование, стали на нем работать. Сами! Ремонтники-эксплуатационники. И сразу ухищрения, о которых я говорил, отлетели. Для себя — это для себя, не для дяди. На сезонников не свалишь. В жомосушку их не стали приглашать вовсе. Круглогодочная работа, стабильный коллектив. Возглавлявший там дело мастер Н. Стремедловский сам поразился, насколько все переменялось к лучшему.

Единый наряд распространили уже на оба периода — и ремонтный и производственный. Коллектив один, и один на всех документ. Администрация стала заключать с ним годовой договор подряда. И началось... Ремонтно-силовой цех? По тому же пути. Известково-газовое отделение? Сокоочистительный участок? В ту же дверь. «Покажи мне, куда идти, а дойду я сам» — так и хочется приписать афоризм кому-

либо из великих, но, честное слово, только что за машинкой придумал.

Руслан Евгеньевич вместе с бывшим главным инженером, вышедшим на пенсию, Борисом Ивановичем Копытчуком взялись написать книгу для издательства пищевой промышленности, да, собственно, и написали. Утром, когда Никитин заглянул ко мне в дом приезжих, я уже рукопись прочитал. Хорошая работа: толково опыт изложен и не без страсти.

— Ой, как трудно было писать! — Никитин тяжело опустился на диван, будто только что сей труд и завершил. — Чтобы обобщающую главу сделать, сидели днями и ночами. Днем все было ясно, а по ночам разваливалось, не вязалось. Речь там шла о совершенствовании производственных отношений. Потому, разумею, что ничего нельзя достичь, если не подтянем производственные отношения к материальной базе. Иногда говорят: «Социализм построен, к коммунизму идем — какое еще совершенствование?» Идем, но в пути-то надо улучшать?

С Борисом Ивановичем, соавтором Никитина, я познакомился на заводе. Улыбчивый человек. О чем бы ни заговорили — улыбается. Улыбающиеся глаза глядят сквозь очки, скрывая страстность натуры, воинственную непримиримость к «мерзостям жизни» и новому своему пенсионерскому положению в том числе. Его мучит жажда деятельности в широком, философском смысле этого слова, забота о справедливости и разумном устройстве всего сущего.

Наверное, это он написал — как припечатал — в рукописи: «Помощь должна быть не в форме вмешательства и диктата, а в виде интереса к жизни и работе...»

— Страсти хватало,— улыбается Копытчук,— вышла вся.

— Мне Руслан Евгеньевич говорил, что вы и противником этой системы были, и сторонником ярим, потом немного скисли, а сейчас ойтть заинтересовались... Не так?

— Ошибается... Это Руслан Евгеньевич забегает...

— Куда, куда я забегаяю? — услышал все-таки директор, а делал вид, что погружен в дела за своим столом.

— То в одну сторону,— показывает Копытчук к двери,— то в другую,— жест к начальственным телефонам.

— Я забегаяю и на вас сваливаю?

— И на меня сваливаете.

Оба смеются, и я добродушно завершаю этот забавный инцидент ссылкой на «ценность очной ставки».

— Нет, противником я не был,— настаивает Копытчук,— но взвешивал. Когда кто-то пыхлых и уже сделал, я ему не верю. Надо подумать, чтобы смысл прорезался. А Руслан Евгеньевич сразу хочет, вот и записал меня в противники.

Борис Иванович «закоренелый» сахарник. «Разве прежде плохо было?» — спросил я его и настроил тем самым на философский лад. Стал Копытчук, подобно Гераклиту, рассуждать о том, что «все течет и все изменяется»:

— Как бы я ни работал, но жизнь никуда не сбросишь, она бежит. Я это знал с самого начала. Все не вечно, все должно двигаться вперед. Такая у жизни закономерность. Уцепись за один принцип в организации или, скажем, технике — отстанешь. Вечно только движение.

Хочешь с жизнью ладить — иди, иди, иди. Главное — на месте не стой...

— Иной заблудится, не знает, в какую сторону идти.

— А надо искать! Искать и думать!

— У нас в промышленности, похоже, немало слегка заблудившихся: хватаются за все почины, о каких только не услышат.

— Вот, вот...

— Я и говорю «вот, вот».

— Так не плохо! — давит Борис Иванович прессом многозначной своей улыбки. — Не плохо, что мы хватаемся. В каждом есть зерно. Вы понимаете?

— В каждом?

— В каждом. Что-нибудь да есть. Призыв нужен. Если умный, свежий и в точку. Затасканный призыв мимо ушей ползет. Но тут в другом дело. Времена переменились, и агитировать за хорошую работу нет смысла. Помню, мастер говорил: «Я исполнитель». А сейчас уже слесарь не хочет просто исполнять. Он думать желает. Ду-ма-ть! По-своему делать.

В этом мы с Борисом Ивановичем единомышленники. Я тоже так считаю. Если человек чувствует, что от него ждут «от сих и до сих», он даже исполнителем хорошим не может быть. Самый талантливый, энергичный при таком положении зажимается.

— Закрывается, — уточняет Копытчук.

— Как коробочка?

— Он закрывается в себе... У нас есть такой инженер. Закрылся. Что ему скажут, то и делает. Скажут не лучшее — пусть, не самое умное и толковое — пусть. Сам он мог бы придумать и потолковее — а зачем? Раз вы так хоти-

те, так и получите... Да хоть бы и меня самого возьмите. Я не мог бы раскрыться, если бы почувствовал, что мне не доверяют. Доверие должно быть взаимным.

— Контролировать тоже надо,— вставляет директор.

— Контроль не должен быть первым,— настаивает Борис Иванович.— Сначала лошадь — потом телега... Иной начальник услышит по радио или из газеты, что сейчас поддерживается, и начинает контролировать: сколько внедрено, почему мало, где отчетность, проверяющих послать, на ковер вызвать, приказ издать — и пошло-поехало. Привык работать диктатором...

«Привык работать диктатором» — тоже в блокнот «мыслей», где уже разместился и придуманный Никитиным «мероприятель», некий бюрократический жучок, питающийся служебными бумагами и весьма прожорливый, судя по всему. Руслан Евгеньевич не поленился сделать анализ входящей и исходящей корреспонденции по своему заводу. И вот что у него вышло (без учета внутриводской переписки): в 1977 году было 11 155 документов, в 1978 — 12 012, в 1979 — 13 029, в 1980 году — 13 778...

— Лавина! По моим подсчетам, в среднем шестнадцать специалистов высокой квалификации заняты у нас на заводе целиком перепиской, круглый год! А суммарная их зарплата — сорок тысяч рублей,— сокрушается директор, который, помимо всего прочего, видит в «мероприятеле» еще и врага леса: сколько могучих стволов срублено лишь для того, чтобы сплавлялись сверху вниз по мутным водам канцелярского потока.



Я слушаю его и к своему поворачиваю: страсть к бумагам, излишней отчетности — нет, все это не свидетельствует об избытке доверия в деловой жизни.

### Тебе половина и мне половина

Цветут розы, и пахнет черемухой. Мы идем мимо длиннющего склада и производственного корпуса, облицованных белой плиткой, и я поглядываю по сторонам, деревья разные примечаю (Никитин: «Я везде сажаю березу, рябину и ели»), лилии тигровые («У меня дома тоже такие»), ромашки... Никитин объясняет, как варят сахар. У него получается, что дело нехитрое: свеклу моют, очищают, режут из нее лапшу («стружку»), выжимают сок, очищают, перегоняют, добавляя в числе прочего известковое молоко, отбеливают, выпаривают, кристаллизуют, упаковывают в тару и отправляют прямо в рот сладкоежкам. Просто! В техническом отношении предприятие Никитина оснащено хорошо. По уровню и принципам технологии это, в сущности, химическая промышленность, и не случайно, допустим, болгары платят своим сахарникам по тарифам химиков, более высоким.

Средняя зарплата на Заплавском заводе 149 рублей. Квалифицированный рабочий до бригадной системы получал около 250, сейчас — несколько больше.

— Нас было двадцать шесть и казалось мало, а перешли на новую систему — одиннадцать хватать стало, справляемся, — сказал мне Василий Федосеевич Пастыка, черноволосый человек с бакенбардами, бригадир комплексной

бригады ремонтно-силового цеха.— Я целый месяц сам пересчитывал данные нормировщиков. Ребята сказали: тебе, Федосеич, мы верим, а им нет — решай...

Замечу, что бригадира выбирают голосованием — демократия прибавляет доверия. Рабочий «месяц пересчитывал»! А директор? Никитин сказал о себе: «Я сам лично, своей рукой, общезаводское положение переписал двенадцать раз. Мы творили вместо института».

Пастыка был болен, но, узнав о приезде корреспондента, пожелал изложить свои взгляды. Я отправился к нему в больницу. Надев халат, он вышел на улицу — мог уже выходить, и мы расположились во дворе за столиком для любителей домино.

— Директор даже поначалу опешил слегка, когда ему сказали, что больше половины сокращаем, одиннадцать человек справятся, как футболисты. «Не слишком ли? Не перебрали?» А мы: в каком это смысле «перебрали»? Мы на трезвую голову... Ну, конечно, первое время я сам оставался и во вторую смену, учил ребят. Теперь у нас аварий нет и поломок почти нет. Для себя же заранее ремонтировали, еще в несезон... Я ездил по другим заводам, никто не верит, говорят, что у них не получится. Чудаки! Я им внушаю: мы стали зарабатывать полюдски. На других заводах машинисты газовых машин, компрессорных установок получают по 140, а у нас в ремонт — 210, а в сезон — 240. Мы теперь обслуживаем и все питьевые скважины, и станцию ирригационную, и промышленную воду, и фекальную, и все внутренние насосы на производстве — дело серьезное у нас...

Пастыка на заводе без малого четверть века, в армии был танкистом, после нее — шофером. Строил этот завод, возглавлял на нем аварийную бригаду: «Как тогда ремонтировали? Нас вызывали день и ночь, больше был на заводе, чем дома». Три дочери у него, одна институт закончила — технологический, в Одессе, еще две школьницы. Родом он из Красных Окон — райцентр под Котовском. Отец в Окнах имел дом, работал завхозом в колхозе. Сын — танкист, а отец — моряк. Трижды зимой тонул вместе с кораблем, когда в последний раз чудом спасся — ему кортиком резали одежду, не могли иначе раздеть. Хотели ноги ампутировать, совсем синий — не дался, а потом купание в лимане, грязи лиманные стали понемногу выручать, из-за них и перебрался к сестре в Одессу.

— Я вот четверть века на одном месте, не каждый может, — сказал Василий Федосеевич, — бывает, что и переругаешься с начальством, но ничего. Оно у нас такое — верить можно. Сильный у нас коллектив. Не то, что на сахзаводе в Котовске — там утечка людей страшная. Я им говорю: делайте комплекс, как у нас, и не будет утечки. Механик у них почесал затылок: «Василий, а как его делать-то?» Они меня приглашали, трехкомнатную квартиру давали — не пошел.

Говорил я и с другими бригадирами, рабочими — мнение единое: прежде потери были огромные, но само это понятие — теряем, выбрасываем — до рабочих не доходило, ибо лично они ничего не теряли. Кто терял? Завод? Государство? Это для них было — дирекция, обойдется. («Текет и текет сок на пол, льется и

пусть льется».) К примеру, моторист. Он знал, что у него ставка 120 рублей. Ну, там премию ему еще дадут двадцатку. Когда комплекс стали собирать, люди чем интересовались? Оплатой поначалу — это ясно, но чтобы денежки получить, надо их заработать — это по первости не было ясно. Вначале долго рядили, с нормировщиками разбирались, бывало, скандалили с ними, время засекали: за сколько можно такую работу сделать? Сразу не бросались — это понятно. Побайвались, что их надуют. Но потом начали договариваться с администрацией на год вперед. Договор есть договор, и если начальство нарушит — можем расторгнуть.

Так примерно, дополняя друг друга, рассказывали заплазские сахарники. Из администрации при этих разговорах никто ни разу не присутствовал. Никитин только справился потом; говорил или нет с рабочими, а что они поведали заезжему литератору — допытываться не стал. Мне это понравилось.

Зато систему заводскую Руслан Евгеньевич пояснял подолгу, со вкусом, растолковывал каждую деталь, уверял, что именно она имеет решающее значение. Все у него выходило решающим. Главное, говорил он, человек видит, за что именно его премируют: действуют четкие стимулы труда и оценки качества, каждый рабочий в десять утра знает, как сработал его коллектив и он сам, они «болеют», следят — «это их линия жизни». Главное — бригадный хозрасчет позволил, наконец, людям проявить по-настоящему чувство хозяина, цель видна, есть из-за чего вести счет копейкам. Главное — они освободились от комплекса «нанятости», когда такая психология работает: нас директор

нанял, пусть у него голова и болит, наше дело сторона, есть работенка — работаем, простой — стоим. Главное — подпись совета бригады и дирекции в годовом договоре скреплены печатью. Это — юридический документ, гарантия. Теперь они так рассуждают: вы (дирекция) дайте мне вовремя материалы, выделите механизмы, детали для ремонта и все, что по технологии полагается, а в ответ я (бригада) обеспечу безаварийную работу, отремонтирую, экономию наведу, выдам продукцию в срок. Я вам — бережливость и старание, вы мне — оплату и премии. Я вам — уважение, вы мне — уважение. Права и ответственность поделены между рабочими коллективами и администрацией. «Тебе половина и мне половина». Главнее этого уже ничего не может быть, уверяет Никитин, и тут же начинает вновь: главное — договора заключаем добровольно, некоторые бригады еще не решились, и мы не настаиваем, пусть друг на друга смотрят, заражаются верой...

Когда хочешь построить систему, ничего другого не остается, как все считать важным. Что может быть проще обыкновенного стула? А спили ножку — упадешь.

Теперь пришло время дать справку о результатах. Сравнивая десятую пятилетку с девятой, мы видим, что производительность труда на заводе выросла на треть, а текучесть уменьшилась вдвое. Если же взять увеличительное стекло и навести его на конкретный коллектив, скажем, жомосушилку, то выяснится, что было 60 процентов текучести, теперь ее практически нет, простаивали по пятнадцать суток в сезон — теперь работают без аварий, выпуск жома, ценнейшего корма для скота, утроился, многократ-

но сократились потери и, как венец всего, — работало здесь раньше тридцать два человека, ныне справляются девятнадцать.

Система, в разработке и внедрении которой Заплавскому заводу помог Укрсахарпром, принесла эффект, измеряемый более чем 600 тысячами рублей. Полная ее реализация в отрасли могла бы дать, как отмечала газета «Социалистическая индустрия», полтора миллиарда рублей.

Для доброй инициативы поддержка вышестоящей организации — все равно, что струя кислорода разгорающемуся костру. Вряд ли смогли бы получить всесоюзную известность щекинский метод или злобинский почин, калужский вариант или опыт ВАЗа, львовская или саратовская система, если бы поначалу в главке, отрасли не оценили преимущества новшеств, не помогли в дни становления, не подпирали новаторов своим плечом, отстаивая их приоритет и честь в различных инстанциях, не пропагандировали бы всеми способами, включая и обсуждение на коллегиях министерств, организацию школ и конференций по обмену передовым опытом. А там, где этого нет, где уже на первом повороте — в генеральной дирекции собственного объединения — в инициаторе склонны видеть лишь выскочку и ревностно следят, чтобы «не позволял себе чересчур», не приобрел общественного уважения больше, чем собственное начальство, — там даже из самого доброго семени не вырастишь урожай.

Я говорил о процентах роста и ожидаемом экономическом эффекте, но все же не с этим в первую очередь хочу заплавцев поздравить. Есть другое неоспоримое свидетельство успеха.

Я видел предприятия, имеющие современные машины и технологию, справляющиеся с планом, но отношения людей там напоминают плохую погоду. А здесь нашли, повторяю за Никитиным, «линию жизни». Это и есть основной показатель.

### **Прямые линии, кривые зависимости**

— Зависимость порождает нечестность. Вы не задумывались? — спрашивает Руслан Евгеньевич, отхлебывая с удовольствием из большой кружки простоквашу. У меня в руках такая же. Сидим на траве возле домика, поставленного заводом на берегу озера. Что и говорить, не ахти какая богатая база отдыха, но и эту удалось пробить с трудом, подталкивали соорудать где-то далеко от поселка. А зачем? Своя вода рядом — лодки, удочки, лежаки. Правда, спуск крутой — аж дух захватывало, когда директор, сидя за рулем, газовал вниз, так и казалось: сейчас сверзимся. — В самом факте зависимости уже есть что-то, вызывающее протест. Я об этом думал. Слову зависимого трудно доверять. Говорит на собрании, и видно, что скован своей несвободой: прибавляет лишнего или не договаривает. Зависимость им дирижирует.

Мысль его вздымает к высотам моральных сентенций и снова опускается на грешную землю:

— В подрядных бригадах рабочие друг другу и администраторам все говорят откровенно. Почему? Раньше такого не наблюдалось. Я не сразу догадался: от степени честности оценки труда зависит и честность в чисто человеческом общении. Особенно в сельской мест-

ности вроде нашей, в маленьком поселке, где отношения переплетены.

— Обманывают вас? Бывает?

— Особенно не замечал... Знаете, я очень остро воспринимаю обман. Если меня раз обмануть — больше никогда не поверю.

— Вот и Борис Иванович теми же словами...

— А что? Он прав! У меня так... Представляете, какое скверное бывает ощущение? Как будто возле тебя нет человека. Если он обманул меня, и я уверен в прямой лжи, человек в моих глазах как бы растворяется. Перестаю его ощущать. Это допустимо для руководителя?

— Трудно сказать. Все мы люди...

— Нет, наверное, это мой недостаток. По себе всех мерить нельзя, видимо. Сам я стараюсь быть обязательным, понимаете?

Отец его, Евгений Павлович, тоже был сахарником, директорствовал неподалеку, в Ульяновке. Какое-то время Руслан работал на заводе отца электриком. Выпало ему повидать всякого. Тушил лесные пожары на Вятке, где до армии работал железнодорожным диспетчером («Страшно, гудит все, заряды в несколько рядов рвутся, оборудование вытаскивают в противогазах»), поднимал залежные земли в сибирской глухомани («От железки село триста верст, некоторые там жизнь прожили, а паровоза не видели»), подручным бригадира был, начальником цеха, радиотехником в авиации, повидал колхозы бедные и богатейшие, разные заводы. И народ ему попадался на глаза всякий. О встречах, впечатлениях рассказывает сочно, охотно, чуть придется к слову — вворачивает:

— ...Крановщик у нас был, Миша. Работал



на паровом кране, лес грузил. Так он и спал на кране, сутками вкалывал без передышки и отхватывал старыми по двенадцать тысяч в месяц. Получал и ехал в Киров. Приедет — дружок заводит, часы покупает и всем раздаривает, бархатные портянки наматывает, промотается, бывало, а потом сядет на кран — и опять сутками...

— ...Директор один как-то похвалялся финской баней, меня однажды затащил, — ох, и побанились! На тебя ж, говорю, наверное, жалобы валом валят. А я, отвечает, ежегодно получал выговор за эту баню, придет жалоба — мне выговор, а теперь не получаю. Что так? Голову, говорит, надо иметь на плечах. У него на заводе своя поликлиника, так он баньку здравоохранению отдал. Стали ее выписывать в качестве процедуры по часу в день. Приезжает комиссия — извините, процедурная, а по санитарным дням можно самому попариться...

— ...Председатель колхоза там сильный, крепкое хозяйство, Герой труда и прочее. Ему советуют: сделай на острове экзотику, купальни какие-нибудь замысловатые. Нет, отвечает, тогда от приемов отбоя не будет. Вот есть ресторан на берегу — пожалуйста туда, за собственные денежки. Когда ему Героя дали, собрались все у него, поздравляют, а он, надо сказать, боевой мужик, заслуженный, всю войну автоматчиками командовал. Сидят, поздравляют, а жинка его снует туда-сюда, туда-сюда, стол хороший собрала. И вдруг говорит: хотя бы мне медаль дали. Правда, говорит, я заслужила медаль. Сколько чугунков перетаскала в доме!

В школе и в институте, Киевском политехническом, Руслан Никитин считался художни-

ком — оформлял газету, афиши разные к праздникам. Карикатуры рисовал и сочинял к ним стихотворные тексты. Позже, секретарем парткома в Новоукраинке возобновил эти «Окна Роста» — рисунки писал акварелью, тушью, и опять — стихи под них. Некоторые предупреждали: смотри, Руслан Евгеньевич, взъярятся на тебя раскритикованные, жалобы в райком пойдут — что это за дело партийному секретарю людей кривыми изображать? Отбивался: «Крокодил» тоже не беспартийные выпускают, пусть в жизни выпрямятся сначала, тогда и в «кривые рисунки» не попадут.

Страсть рисовать осталась. Дома у Руслана Евгеньевича висит портрет его жены Людмилы и пейзаж, а в служебном кабинете изображен родной завод. Я сперва подумал — литье, оказалось — нет, рисовал Никитин по пенопласту, выдавил и покрасил бронзой.

В студии учился? Немного ходил, отвечает, но потом бросил, некогда. Студентом напрактиковался, надо было на жизнь зарабатывать — вот и рисовал плакаты.

Второй разряд у него по волейболу, а по стрельбе — того выше: участвовал в областных и республиканских соревнованиях, защищая честь института, завода. Вид и сейчас спортивный, подтянут, «директорского живота» нет. Смеется: «Стараюсь».

— Ох, в молодости я ворочал, горел аж! И начальником цеха был, и команду организовывал, и в самодеятельности...

— Еще и артист?

— Да нет, какое... Конферанс я вел. В масках выступал, «под Райкина», сам же и лепил их из глины, папье-маше. Я когда сюда приехал,

директором уже был, раз в неделю с детьми занимался. Жаль, теперь времени лишен... А своей малышке сделал маску Яги. Так старался, но в школе ей не дали первого места, дали Королеве. Королева красивая, а Баба-Яга кривая...

В директорской своей жизни Никитин спотыкается о «кривые» частенько.

Хозяйственнику-сахарнику не позавидуешь. Нужен инструмент в электроцех? «Ищем, где придется, там две отвертки, здесь одну...» С утра директор засел звонить по телефону — при мне было — добывать где-то 150 килограммов полиэтиленовой пленки для заводских теплиц: хотят выращивать укроп, петрушку, редис, огурцы, чтобы круглый год кормить витаминами рабочих. Пачка писем на подпись — слезные мольбы в разные инстанции о строительстве. Пришли возбужденные заместитель начальника ТЭЦ и сменный инженер: срочно нужен квалифицированный сварщик, а им не дают — повсюду идет ремонт. Заглянул председатель завкома: «Руслан Евгеньевич, там человек явился за ордером, но вы же знаете положение с жильем, пусть пока подождет?» — «Ему было обещано? Все! Слову назад хода нет». По телефону (гневно): «Я не верю любашевским связистам!.. И дорожникам вашим не верю!..»

Десять лет, поясняет мне, не могут радиофицировать рабочий поселок. Сколько было писем, звонков, личных встреч, заверений — ничего не делают. Страшная безответственность — ничем больше объяснить нельзя, теперь обещают сделать в третьем квартале, но Никитин им уже не верит.

— Десять лет директором и все десять лет балансируешь, — говорит он и глаза его темне-

ют.— Чего-то ищешь, хочешь, а жизнь тебя — раз, раз, раз! Приходится отчаянно барахтаться, чтобы не раствориться в каком-то усредненном течении. Завод работает, я не о том, страшно однажды проснуться и понять, что сам ты уже отдачи не даешь...

Любой эмоциональный человек испытывал подобные состояния. Делаешь, крутишься, выматываешься, по результатам судя — все прекрасно, начальство, подчиненные ничего не замечают, похваливают коллеги, но высший судья — ты сам — терзаешься ночами. Недовольство это святое, из него вырастают новые порывы.

Однако в голосе Руслана Евгеньевича я угадываю и более прозаические вещи: намек на то, что труднее стало «пробивать», реализовывать замыслы. Пока утвердишь, получишь одобрение — время бежит, и, случается, идея где-то вязнет, гложет. Сражаться ему приходится нередко, но характер у Никитина, подмечаю, покладистый, несмотря на воинственность, видимо, умеет строить отношения с начальством, смежниками, прочими организациями.

— Это ясно, — соглашается, — сегодня хозяйственнику надо быть дипломатом. «Внешняя политика» завода, если гибко ее вести, смягчает тяжесть работы под давлением. Необязательно идти напролом, успешнее может оказаться иной маневр.

«Иной маневр» не всегда проходит безболезненно. Для отделки дворца культуры понадобилась черная и белая мраморная крошка, получить официально ее не могли. Выменял где-то за два вагона сырого жома и получил директор на орехи: выговор, денежный начет — нельзя отпускать без наряда, да еще в другую респуб-

лику. Сидел два месяца на 130 рублях и помалкивал, а все-таки обидно: вагон сырого жома — полсотни рублей, копейки в заводском обороте, зато вид какой! «Меня не будет, а дело останется». Корпус завода облицевали — тоже выговор, нашли какие-то нарушения. Руки чешутся — жилой дом для рабочих облицевать, плитка осталась, да решил переждать...

— Хозяйственника без выговора встретить — все равно, что пятиногую собаку. Многие так рассуждают: выговор снимут, а сделаешь дело, и люди добром вспомнят. Знаете, я иногда сам прошу: дайте мне строгач. Задумал то-то и то-то. Хорошо, говорят, выговор получишь, делай! — Руслан Евгеньевич смеется, и не поймешь — разыгрывает ли он меня или это правда.

— Почему трест за «то-то и то-то» должен выговор давать? — хочу понять механику этих взаимоотношений.

— За переплату.

— А переплачивать зачем?

— Так я же договорюсь с шабашниками, естественно, не с кем больше... Жена возмущается: не ввязывайся, угомонись. Угомониться проще простого, боюсь, тогда и всякое дело уgomонится... Вот у нас здание строится, и я хочу в нем молочное кафе для детей открыть. А сделаю — опять схлопочу. Нарушение: дом-то жилой, придется первый этаж перекраивать...

В душе директора — не о Никитине говорю, а вообще о директоре предприятия, совхоза, хозяйственнике — происходит расслоение. Появление «честность» становится дробным, в разных ситуациях понимаемым по-разному. Ухищрения, с помощью которых поддерживается заводской быт, и частенько, сама жизнедеятельность про-

изводства — нарушения правил, ограничительных инструкций, финансовой дисциплины отнюдь не редкость. Формально за них наказывают, но ни сам хозяйственник, ни вышестоящие, ни коллектив в действительности не считают эти проступки безнравственными. Взыскания накапливаются, но в ход их пускают лишь тогда, когда по каким-либо иным, обычно тщательно скрытым от посторонних глаз причинам хотят избавиться от подчиненного. А если этого нет, то и с коллекцией выговоров преспокойно человека премируют, отмечают, поддерживают, выдвигают, — мол, чего там придирааться, обращать внимание — у кого из хозяйственников не достаёт выговоров?

Интересно посмотреть на эту проблему не только глазами директора, но и его руководителей, а также работников плановых, финансовых органов, разного рода контролирующих инстанций. Много раз приходилось мне беседовать с ними. Да и не только мне. Помню статью бывалого строителя, название которой навеяно заголовком известного стихотворения Маяковского: «Разговор с фининспектором не о поэзии». Речь шла о прозе жизни, о том, почему хозяйственнику в интересах дела приходится ловчить, хитрить, правдами и неправдами обходить всяческие ограничительные инструкции. Я читал статью в рукописи и знаю, что до публикации она имела другое название: «Как я был жуликом» — предельно обнажая суть вопроса, автор хотел вызвать читателя на откровенное обсуждение темы. Но и под заголовком «Разговор с фининспектором...» статья не затерялась, вызвала взволнованную почту. «Фининспектор» — специалист из контрольно-ревизионного аппара-

та министерств и ведомств, финансист, плановик и тому подобное — стоит на той точке зрения, что правила, инструкции, всяческие нормы для того и существуют, чтобы их строго выполнять. Устаревшие нужно отменять в установленном порядке, а пока не отменены — извольте, уважаемый хозяйственник, ими руководствоваться в полном объеме, неукоснительно. Иначе начнется анархия, разбазаривание общественного добра, материальных и денежных ресурсов, подрыв государственной дисциплины. Вот в такой-то отрасли был случай... Вам приведут сколько угодно бесспорно убедительных и достоверных примеров, в коих «фининспектор» с его контрольно-ревизионным аппаратом не испытывает недостатка. Вывод из этих фактов заранее известен: «Видите, к чему приводит ослабление!»

Скажу сразу: «фининспектор» прав. И логика его рассуждений была бы вовсе безупречная, если бы пересмотр устаревших норм проводился регулярно, планомерно и поспевал за жизнью. Увы, не поспевает! Жизнь убегает вперед, и перед хозяйственником, «воленс-ноленс», встает альтернатива, которой он не желает, боится, хотел бы избежать, но не в силах: «соблюдай» в ущерб делу или делай в ущерб «соблюдению». Хозяйственник мнется, мучается и в конце концов решается — дело для большинства дороже. Риск лично для него не безопасный, может и боком выйти, но часто просто нет иного выхода. Сошлюсь на опубликованное «Правдой» (1 сентября 1982 г.) мнение генерального директора объединения «Московский электроламповый завод» Ю. Потемкина: «И получается, что железная дорога, энергосистема, предприятия газо-,

тепло- и водоснабжения, являясь формально равноправными хозрасчетными партнерами, предоставляющими свои услуги и товары на договорных началах, располагают привилегиями по отношению к промышленному предприятию. С нас спрос, мы платим штрафы, а с них, как говорится, взятки гладки... Помимо таких традиционных контрольных органов, как Госгортехнадзор, Госпожарнадзор, санитарная инспекция, Госрыбнадзор, органы охраны водных бассейнов, появились инспекции, облеченные правами государственных органов: Вторчермет, Вторцветмет, по таре, по товарным поставкам и т. д. И каждая из этих контрольных инстанций вправе что-то предписать, запретить, отключить, остановить, наконец, оштрафовать предприятие и его руководителей... Существует как бы своеобразная иерархия: некоторые организации считают себя «более радеющими» об интересах государства, чем завод или объединение...

В столице, под боком у министерств и ведомств, хозяйственника, в данном случае генерального директора крупного объединения, мучают те же проблемы. И пока они до конца не решены, безупречная логика «фининспектора» не может спасти положения. Сейчас, когда ставится задача ускорить работу по совершенствованию хозяйственного механизма, управления, планирования, надо бы еще раз внимательно перечитать действующие инструкции, привести нормы хозяйственного права в соответствие с требованиями дня. Мы должны признать, что паутина запретительных инструкций, улавливающих души хозяйственников (нарушение норм опасно не только для общества,



но и для человека, поскольку создается возможность для злоупотреблений, личность подвергается искушению), оправдана далеко не всегда. Липкой своей основой «клеящая» инициативному производственнику выговор за выговором, паутина эта во многих случаях является не более чем анахронизмом подозрительности, контроля за каждым охом и чихом. Времена эти, мы знаем, отошли, но некоторые пережитки их в хозяйственной практике еще сказываются. Не только с экономической, но и с нравственной точки зрения целесообразно строго придерживаться установленных законом прав предприятий и объединений, оградить эти права от покушений со стороны многочисленных «более радеющих».

А пока хозяйственникам живется не сладко. Подавляющее большинство их, разумеется, «читит уголовный кодекс», как говаривал великий комбинатор Остап Бендер, не идет на «маневр», за который полагается возмездие большее, чем выговор или денежный начет... Взыскания и штрафы — последний окоп, дальше отступать некуда, если хочешь делать дело. Разве не прямой сигнал о помехах в системе управления, когда хозяйственник наш начинает уже гордиться: «Я выговоры ношу, как орден». Фраза была напечатана в газете, где речь шла о хорошем хозяйственнике, и звучала в статье похвалой.

— Я свою первую благодарность запомнил, — говорит Никитин, — на Севере тогда работал. И выговор первый тоже. Во всех деталях — когда и за что. А дальше... По итогам хозяйственной деятельности выговор директору объявляется частенько. Поговорите с любым директо-

ром, хотя бы и в нашей отрасли, спросите его. Бывает, иного вызовут: мы тебя снимаем с работы, пока оставляем условно... Работает, а на душе кошки скребут. Потом приглашают: ладно, работай дальше. У сахарников это в основном бывает из-за стычек с районными организациями по сельскохозяйственным вопросам, когда мы гнилье не принимаем, которое нам из колхозов везут, или еще что-нибудь в этом роде. Разговорились как-то со знакомыми директорами — никто из них не знает, что с ним будет. Сегодня предприятие возглавляет, а завтра... Бах-бах — и сняли. Поэтому у нас дефицит директоров сахарных заводов, и многих главных инженеров недостает. А почему не хотят идти? Вопрос доверия. Есть предприятия, где директора меняются чуть ли не каждый год.

На таком фоне одиннадцать лет директорства Никитина выглядят солидно. В голове у Руслана Евгеньевича полным-полно всяких дерзких идей, упирающихся, главным образом, в малые права или ведомственные барьеры.

На пути из Умани, куда мы вырвались в директорский выходной, чтобы поглядеть на дендрологический парк «Софиевку», основанный в конце XVIII столетия магнатом Феликсом Потоцким в честь своей жены, прекрасной гречанки Софии, Руслан Евгеньевич принялся развивать свои идеи. Я был переполнен впечатлениями от величественных вековых елей, растущих между скалами на берегу реки Каменки, трехсотлетнего дуба, каскада водопадов, фонтанов, скульптурных изображений древнегреческих богов и героев — все это бродило во мне в полусном нереальности, фантазией, почти такой же притягательной, как картинки из цветных стек-

лышек в первом калейдоскопе моего детства, и потому слушал вполуха, не пропуская в сознание. Но постепенно смысл того, что говорил Руслан Евгеньевич, стал до меня доходить.

— Вы представляете, сколько сезонников в сахарной промышленности? На каждом заводе — полштата, в стране — тысяч двести, не менее того! В глубинках они еще возвращаются, а там, где появится другая промышленность, только их и видели. Ищи свищи. Отработают у нас осень и больше не желают. А разве нельзя построить на заводе, допустим, цех для трехсот женщин, машины поставить — пусть в межсезонье шьют! Производство швейное организовать! Да, при сахарном заводе. Дикость? Это как взглянуть. По-моему, разумно. Доказывают, что юридически немыслимо, препятствие непреодолимое, помимо всего прочего неизвестно даже, как профессию в трудовой книжке писать, не напишешь ведь «пищевик-швея». Да неужто из-за таких крючков остановимся?

Руслан Евгеньевич убежден, что это правильное направление: комбинирование производства на межведомственной основе. Он недоумевает, почему, допустим, завод штамповки пробок должен быть отдельным предприятием в Киеве? Отдать эту работу одному из сахарных заводов, сбалансировать численность! Отштамповал пробки на весь сезон — иди на сахарное производство. Тару делать, рукавицы шить для своих же сахарников. На одном заводе — это, на другом — то. Действовать предпринимчиво...

Противоречие заложено самой природой: свекла не руда, круглый год ее «добывать» нельзя. Заводы ждут урожая, а потом, особенно если свеклы подвалит, начинается лихорадка пе-

переработки с неизбежными, как и при любой лихорадке, потерями. В одиннадцатой пятилетке в среднем по стране предстоит собирать по 100—103 миллиона тонн сладкого корня в год. Чтобы такое одолеть, более 300 заводов стараются изо всех сил. Худо, что часть урожая пропадает, что приходится не щадить технику, но труднее всего примириться с жертвами социальными, сезонничеством, при таком положении вещей неизбежном.

— Круглогодичное производство, постоянный коллектив — вот что нужно!

Сквозь кривые жизненных лекал он все-таки просматривает и пытается тянуть свою единственную прямую.

Директору сорок четыре года. У него темно-русые волосы и густые брови. Задорный мальчишеский чуб.

— Вы не смогли бы изобразить символ нашего труда? — спросил он однажды архитектора.

— Какие мотивы должны быть отражены?

— Головка сахара и ветка полыни.

— Как понимать?

— Эта горькая сладкая жизнь...

Архитектор шутку не воспринял, сказал серьезно: «Знаете, Руслан Евгеньевич, мне такое художество не утвердит».

...Я перечитываю письма Никитина, уже не мыслящего себя без «этой горькой сладкой жизни»:

«...Представьте себе поселок сахарного завода, до райцентра восемнадцать километров, вокруг колхозы. Сельская местность — значит, свой дом у заводского человека, огороды, живность, к зарплате солидная прибавка, у многих даже превышающая основной заработок. Как считать,

что же у них основное? Наш рабочий с уклоном крестьянина отличается от привычного вам городского рабочего. Психология разная... А у специалистов не редкость настроения чемоданные, их тянет в город. Проблема: как девушке после института выйти замуж...»

«...Кто они такие, «негласные лидеры», которых мы выявляли и, по желанию рабочих, доверяли им бригады? Чего греха таить, иные из них прежде выпивали, бузили, кое-кто, бывало, попадался на мелких хищениях (бич пищевой промышленности). А теперь? Другие, совсем другие — наша гордость, наш успех. Но кто воспитал? Администрация? Нет, коллектив. У них растет требовательность друг к другу, принципиальность. В одной бригаде тайно выбирали бригадира: «за» семь, шесть «против». Но! Живут в маленьком поселке: кум, сват, брат, влияния, которые почти не известны в городе. Мы должны считаться и с этим...»

«...Хотите — принимайте в шутку, хотите — всерьез (есть доля того и другого): директору 50 — работает, 52 — впервые задумывается о пенсии, 55 — начинает бояться самостоятельных решений, 58 — покорный исполнитель, лишь бы доработать, 62 — «еще работаю!», сам немного удивлен, 63 — сад и телевизор. Мне сорок четыре — еще повоюем...»

«...В Карпатах в одном из сельсоветов я увидел книги в красивых переплетах под названием «Родословная моей семьи». Порадовался. «Кто в прошлое стреляет из пистолета, в того будущее выстрелит из пушки» — часто задумываюсь над этими словами. Смысл глубокий. Верно даже в узком, ограничительном толковании — опасно забвение опыта предшественников тво-

их, вольное или невольное недоверие ко всему, что «не ты» и «до тебя». Не отсюда ли шарханья, перегибы, всяческая суета, как в народе говорят, «ради справной цифры»?..»

«...Я бываю в школе. Ребята все видят в розовом свете и повторяют штампы. Разрыв с реальной жизнью — не тут ли истоки проблемы доверия?..»

«...Личность ждет «освобождения» (не могу сейчас подобрать точного слова) от ненужной опеки. Готовы ли мы к этому?..»

«...Только в истине — доверие. Потерять веру в истину страшно...»

## НА ПЕРЕКРЕСТКЕ МНЕНИЙ

---

### «КОГДА НАРУШЕНО ЕДИНСТВО...»

(Из переписки автора  
с преподавателями политэкономии  
Е. Ф. Гавриленко и А. В. Павловым)

Евгений Федорович Гавриленко — доцент Томского политехнического института, Александр Владимирович Павлов — старший преподаватель Томского государственного университета. Отклик на книгу «Калужский вариант» прислали коллективный. Так завязалась переписка, в которой сведений о себе корреспонденты не приводили. Позже, приехав на конференцию в МГУ, зашли познакомиться. Оказалось, они друзья, увлекаются не только наукой. Гавриленко, к примеру, желая проверить свою выносливость и волю, однажды совершил марафонский пробег из Томска в Красноярск, а зимой 1981 года участвовал в агитационно-спортивном лыжном переходе по маршруту Томск — Красноярск — Шушенское, посвященном XXVI съезду КПСС, во время которого выступал в различных коллективах с беседами и лекциями.

«...В основе доверия, на наш взгляд, лежит единство слова и дела. Когда оно нарушается, доверие исчезает. Этому, к сожалению, способствует несовершенство хозяйственного механизма. С одной стороны, он отличается чрезмерной стабильностью. Люди порой даже

не замечают изменений и считают, что все остается по-прежнему. А с другой стороны, частые коррективы планов, изменения показателей. Живут текучкой, одним днем. В такой ситуации человек не хочет, да ему и не требуется доверять чему-либо...»

«...Определенную роль в проблеме доверия играют чисто психологические факторы. Скажем, для низших уровней пагубным примером служит нарушение слова, которое позволяет себе кое-кто из вышестоящих руководителей. Первые в этом случае получают оправдание, своеобразную психологическую поддержку, чтобы со спокойной душой говорить одно, а делать другое...»

«...Время от времени в прессе появляются статьи о коллективах, где делают упор на создание хорошего социально-психологического климата. Бесспорно, это нужно всем. Но «психологический вариант» (позвольте так условно назвать) гораздо меньше, чем бригадная форма организации труда (подлинное и широкое участие рабочих в управлении производством, а не просто лишь коллективная сдельщина), затрагивает и изменяет работников непосредственно в производственной сфере. «Психологический вариант» в значительной степени держится на знаниях и энтузиазме самого директора и подобранной им команды. Иначе говоря — на руководителях. И если такой лидер уйдет, а на его место сядет человек другого плана, не исключено, что все может сравнительно быстро измениться и не в лучшую сторону. Ведь этот тип отношений не затрагивает глубинные процессы. Контакты носят скорее поверхностный характер.



А главное, мы считаем, меньше касается рядовых работников. Безусловно, «психологический вариант» следует при всех оговорках поддерживать и пропагандировать, но в идеале он должен стать неотъемлемым элементом бригадной формы — только там может проявить себя в полной мере. В таком сочетании таится гвоздь решения многих проблем. Нам кажется, еще не все понимают, насколько актуальна задача поставить каждого или хотя бы большинство работников в положение хозяев производства. На политэкономическом языке это означает более полную реализацию основного производственного отношения социализма...»

#### **«ПРОПУСК В ДУШУ НЕ ТИРАЖИРУЕТСЯ...»**

(Из переписки автора  
с доцентом В. И. Вихоревым)

Владимир Иванович Вихорев — кандидат экономических наук, доцент Горьковского политехнического института имени А. А. Жданова. Специалист по экономике промышленности и организации производства. О себе сообщает доверительно: «40 лет, женат, трое детей (девочки)». Своего отца не знал, отец погиб на фронте в 1943 году, когда сыну было три года.

Наша переписка с Вихоревым завязалась после того, как я получил его читательский отклик.

«...Вызываете меня с открытым забралом? Что ж, доверие за доверие! Написал и сразу задумался: значит, доверие можно купить? За доверие. Цена большая, но все же цена! А если без цен? Завоевать? Но завоевание —

не элемент ли насилия?! Говорят: он подкупает своим доверием, доверчивостью. Опять же — подкуп...»

«...В основе доверия лежит взаимная честность. Где хитрость и «игра», там не жди доверия. Конечно, они присутствуют в отношениях с детьми, но тем не менее дети нам доверяют. Скорее здесь речь идет о слепой доверчивости. Дети не познали избирательности доверия. Для них хитрость — приятный обман, но со временем жизнь и опыт заставляют их более реально смотреть на вещи и вопрос о доверии приобретает для них жизненный смысл. Итак, если хитрость бесхитростна, если игра — приятный обман, не более, то они не вредят доверию. Даже у взрослых...»

«...Кому лично я доверяю (из взрослых)? Людям порядочным. Надежным. Тем, кто меня не подведет. Доверие порождает уверенность, надежность. Я доверяю одному из своих друзей, с которым вместе учились. Не могу сказать, что он порядочен во всех отношениях. Парень с хитрецей, но по отношению ко мне всегда честен, бескорыстен и порядочен. Я могу доверить ему любую информацию, личные мотивы своего поведения и т. д. И как бы ни выигрышна была информация, он не воспользуется ею. Могила! Я знаю, что за внешней суровостью мужских отношений найду у него понимание, поддержку или резкую отповедь. Но всегда честно! В общем-то, если разобраться, то оказывается не так мало людей, облеченных нашим доверием...»

«...Я бы провел некую грань между доверием личным и доверием вообще. Мы доверяем закону, нашему руководству на работе,

водителям автобусов, хотя непосредственным исполнителям этих функций личного доверия может и не окажем. Значит, мы доверяем их профессионализму, но не обязательно оказываем доверие им как личностям. Этот вопрос даже не возникает, так как мы просто не знаем их. Отсюда тезис: доверяем прежде всего тем, кого знаем. Это начальная посылка. А потом уже остальное — порядочность, честность, бесхитростность и т. д. ...»

«...Доверие порождает некое ощущение душевного комфорта, расслабленность. Доверяя, мы снимаем с себя часть ответственности, напряжения. Мы разделяем ношу с партнером. И наоборот, недоверие заставляет нас собраться, мобилизоваться в ожидании подвоха, фальши. Нужно успеть уловить все это и отпор дать!

Проще с нейтралами — нет ни напряжения, ни расслабленности. Но это вообще с незнакомыми, а с малознакомыми (не друзьями и не врагами) все же приходится испытывать некоторую настороженность. Доверие просто еще не родилось, не завоевано, мы мало знаем человека, не определили, можно ли ему доверять...»

«...Что же получается? Доверие — это награда. А награду надо заслужить (но не купить). Вот оно слово: заслужить! Культура отношений начинается с доверия, хотя бы формального, а вот пропуск в душу — это высшая степень доверия. И пропуск этот индивидуален, он не тиражируется...»

«...Это моя рабочая гипотеза относительно доверия. Может, вы не того ждали, а каких-то конкретных жизненных примеров? Я в по-

следнее время привык все обобщать, проблемы рассматривать в принципе. Старею, что ли?! А бывало, какие маршруты делал! На Кольский, Северный Урал, Саяны, Алтай, Тянь-Шань, Кавказ, Заполярье... Вот, кстати, где в полной мере доверие проявляется — на туристской тропе, в экстремальных ситуациях. Одному я доверяю страховку, другому нет. Боюсь, ненадежен, хотя в целом и порядочен. Но если терпеть нужно, может и выпустить веревку. Так не выдвинуть ли еще один тезис? От того, кому доверяют, ждут терпения, какого-то волевого импульса? Интересный поворот. В общем, забрели мы в дебри, точнее, я забрел и Вас завел. Извините...»

### **«ГОВОРЮ ПРАВДУ — НЕ ВЕРЯТ»**

(Из переписки автора  
с директором И. М. Еднералом)

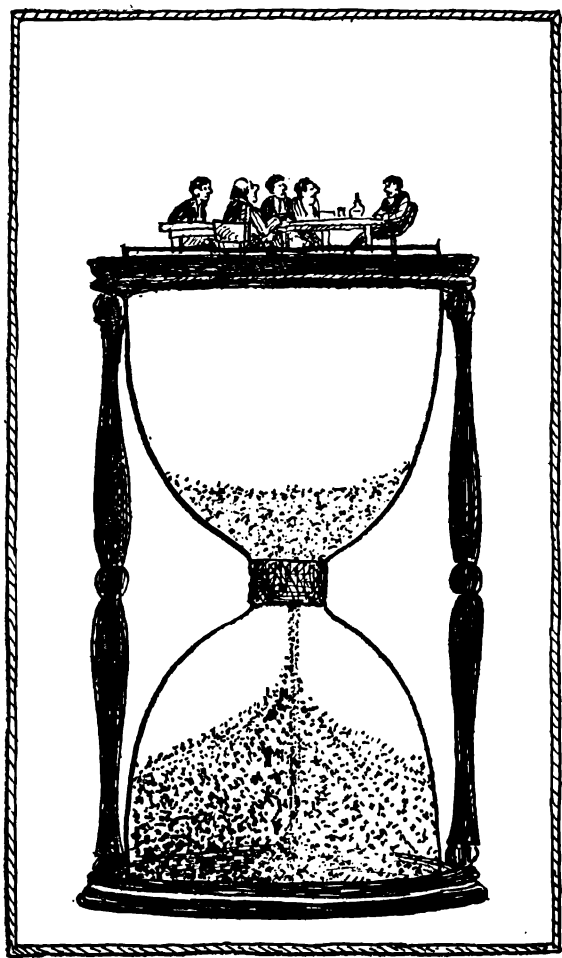
Игорь Михайлович Еднерал — директор Смелянского ордена Трудового Красного Знамени машиностроительного завода (г. Смела, Черкасской области) ВПО «Союзпищемаш». Делегат XXVI съезда Компартии Украины, член Смелянского горкома КПУ и Черкасского обкома КПУ. Украинское телевидение посвятило ему одну из своих передач — «Коммунисты восьмидесятых годов». И. М. Еднерал — автор ряда статей, напечатанных «Правдой», среди них «С точки зрения члена горкома» (1978), «Об инициативе и формализме» (1980), «Без чужого труда» (1981). Одно из его выступлений включено в сборник «За ленинский стиль работы», выпущенный издательством «Правда». Принципиальные выступления коммуниста, ру-

ководителя предприятия вызвали общественный интерес и получили поддержку. По статье И. М. Еднерала принято постановление ЦК КПУ, которое обсуждалось во всех парторганизациях Украины в целях совершенствования стиля работы.

А самым первым выступлением Игоря Михайловича в центральной прессе была статья «Директор глазами директора», опубликованная в «Литературной газете» несколько лет назад. Мне довелось быть ее редактором, печатать отклики на нее: статья поразила читателей своей искренностью, непосредственностью, необычностью формы знакомства, выбранной самим автором. Иронически полемизируя с расхожими представлениями о том, каким должен быть внешне «идеальный директор» («широкие плечи, громкий голос, фигура «волжского грузчика»), Игорь Михайлович писал: «Хотите мои данные? Рост — 173, вес — 68., очки. С трибуны говорю громко, в жизни люблю тихий разговор».

Главным инженером И. М. Еднерал стал в двадцать семь лет, директором — в тридцать девять. Он поделился серьезными мыслями о поведении руководителя, взаимоотношениях с рабочими. Сам он не любит парадности, избегает ходить в цех со «свитой», подолгу проводит там время один, среди рабочих и всех называет только на «вы». В заводской столовой становится в очередь вместе со всеми («Конечно, меня могут обслужить и отдельно, но этим пользуюсь, когда действительно очень некогда»).

Игорь Михайлович Еднерал писал мне о своей жизни, заводских делах, размышлял о доверии.



«...В «ЛГ» на последней странице я прочитал афоризм (цитирую по памяти): «Чем больше говорим о деле, тем меньше времени остается на его выполнение». Вот уж поистине правда! Вы пишете о доверии. Хорошая мысль, только в производственных делах часто доверия нет. Хотите пример? В декабре 1980 года утвердили мы свой заводской план на 1981 год, согласованный с «Союзглавмашем» (собирает все заявки) и Министерством пищевой промышленности, для которого мы делаем машины. До этого нас восемь лет склоняли: «Мало делаете оборудования для сахара». В республиканском масштабе составляли графики ускорения. Мы отнеслись с доверием к этим заданиям. Стали делать. И вот в феврале 1981 года отказ пищевиков от оборудования для сахара на 1,8 миллиона рублей! Гром среди ясного неба! Это значит, что два месяца из двенадцати заводу теперь делать нечего. На следующий год заявки еще меньше. Какое уж тут доверие? Где оно, откуда возьмется?..»

«...Думается мне, главная беда — привычка ждать команды сверху. На всех уровнях управления встречаешь такое. Но это вопрос сложный... Иногда нахлынет бесовская мечта: взять да и написать все, что знаю о жизни хозяйственника! Даже крутится в голове: «Полностью недостоверная история, совершенно нереальная и фантастическая из жизни человека...» Но это так, шутка. Она же крик души. Писать подобное, разумеется, не собираюсь. По примеру Л. Н. Толстого пчелами я уже занимаюсь (добавилось новое увлечение к прежнему — выращиванию цветов),

но самобичеванием мне еще рано заниматься. Подожду. Извините за плохой почерк, он у меня вообще такой, да и к концу дня устал порядочно, рука за мыслями не успевает...»

«...Все думаю о Вашей новой теме: доверие. Очень интересная, актуальная — бесспорно. И настолько сложная, что вряд ли удастся «докопаться до кочерыжки», но все равно браться надо, польза будет...»

«...Как я сам отношусь к вопросу о доверии? Моя позиция: первоначально всем верить. Недоверие — это второй этап общения, вызванный дефектами, проявившимися на первом. Сначала я всегда доверяю — начальству, коллеге и подчиненному в равной степени. Если один раз меня подведут, стараюсь еще верить, проверяю. Когда наталкиваюсь на вторичный обман (пусть маленький) — доверия уже никогда не будет...»

«...Моя установка — начальству говорить только правду. Если доложу неверно, будут сделаны неверные выводы, приняты решения, которые пойдут во вред делу, стране. Но часто мои правдивые доклады оборачиваются во вред и мне, и заводу, на котором работаю. Значит, надо докладывать с поправкой на возможные последствия? В отношениях с рабочими иногда замечаю: говорю совершенно искренне, правду — а мне не верят. Убеждаю, как могу — не верят. Думаю — что? почему? И постепенно начинаю понимать: мне — человеку — верят, а мне — администратору — нет. Разумеется, это относится не к старым нашим рабочим, а к новеньким, недавно пришедшим, не знающим меня. У них на адми-



нистратора отрицательный стереотип. Значит, до меня им где-то уже ввали и так, что убедить их в своей искренности руководителю стало трудно. А бывают и совсем другие случаи. Говоришь правду, и человек знает, что ты ему говоришь правду, но не хочет верить. Именно не хочет, так как не выгодно ему верить. Он хочет обманываться, прямо-таки требует от меня обмана. Вот какие возникают ситуации... Наговорил без системы, несколько неожиданно прозвучал Ваш вопрос. Тема сложная, интересная...»

### **«ПРИНЦИПАМИ НЕ БРОСАЮТСЯ!»**

**(Из переписки автора  
со старшим редактором студии звукозаписи  
объединения «Атлантика» В. Х. Венцом)**

Василий Харитонович Венец живет в Севастополе. Участник Великой Отечественной войны. Рекомендует себя так: «По образованию и многолетнему опыту я партийный работник. В армии и флоте, начиная с 1943 года, довелось пройти долгий путь: рота, батальон, дивизион, крейсер, соединение кораблей. Вышел в отставку, на «гражданке» был на выборной партийной работе в ряде организаций Министерства рыбного хозяйства. Приходилось строить отношения с капитан-директорами, руководителями объединения. Так что приобрел еще и опыт деловой жизни, в том числе опыт горький. Сейчас я старший редактор студии звукозаписи объединения «Атлантика», вместе со мной работают литературный и музыкальный редакторы. Готовим передачи для рыбаков и в записи на магнитной ленте отправляем их в океан на промыс-

ловые суда. Вот такая работа. Когда проходимость в эфире плохая и голос Москвы прослушивается с трудом, наша передача для рыбаков чуть ли не единственный источник информации и опора в духовной жизни».

«...Диспут, столкновение мнений, коллективный поиск истины — очень правильно, тем более, когда обсуждается вопрос о доверии. Отнесемся и мы, принявшие ваше приглашение, с должным доверием друг к другу и тем, кто будет читать наши исповеди. Вот что я в это вкладываю: объективность, откровенность, точное следование принципам коммуниста. От принципов отступать нельзя! Если вы найдете нужным использовать в книге и мои высказывания, то у меня против этого никаких возражений нет. Главное, чтобы разговор вышел поучительным, нужным, интересным...»

«...Я хочу вам рассказать о конфликте, участником которого довелось быть. Это неприятная история, но задуматься над ней стоит. Пожалуй, к вопросу о доверии столкновение имеет прямое отношение.

В объединении, где я тогда работал, меня избрали секретарем партбюро аппарата управления. И уже на второй день после собрания пришел коммунист и заявил, что незаконно лишен премии. Стали мы разбираться и сделали вывод: да, незаконно. Преследование за критику было очевидным. Приказ необходимо отменить. Я пошел к директору. И что же? Приказ отменили, но... составили новый, которым человека не полностью лишили премии, а только наполовину. Опять жалоба и опять разбор.

Удалось добиться отмены приказа еще раз. Коммунист, которого я поддерживал, в дальнейшем проявил себя с лучшей стороны, стал крупным хозяйственником. Однако речь не о нем.

Вскоре возникло столкновение еще более острое. Юрист объединения выдвинул, прямо скажу, трудный вопрос. Директор, заявил он, сам незаконно получил премию. Попробуйте представить себя на моем месте. Замолчать? Начать выяснение, что равнозначно открытой ссоре с начальством? Правило, усвоенное еще в годы военной службы — «принципами не бросаются», подсказало поведение. Я решил ознакомиться с обстоятельствами дела. И вот что узнал. Директор вышел на промысел, пробыл там два месяца, числясь в этот период начальником промысла. А последнему положена премия лишь в том случае, если промысловые суда главка за время его начальствования в море выполнили план. Получилось так, что именно в эти два месяца план-то как раз не выполнили. Соответствующим был и приказ: начислить только зарплату. А потом подхалимы сфабриковали справку, мол, суда план выполнили, и указали срок — вдвое больший, чем директор был на промысле. Ни входящего, ни исходящего номера на этой справке не оказалось, и к приказу ее не прикладывали.

Справка лежит у директора в сейфе — не дает. Объяснить что-либо отказывается. Заявляет в грубой форме: «Вы мне какой-то спектакль устраиваете!»

Еще через некоторое время на заседании парткома высказываются критические замеча-

ния в адрес главка. И тут же встает директор: «Пора перестать трепать здесь имя начальника главка. Он государственный человек, и я от его имени руковожу, за все отвечаю». О каком доверии при таком поведении хозяйственника может идти речь?

Фактов накопилось достаточно. Партком объединения был поставлен о них в известность, но секретарь не хотел портить отношения с директором. Я пошел в райком. Однако директор и после этого продолжал чинить суд скорый и неправый. Я пошел в райком еще раз и услышал: «У вас с директором психологическая несовместимость». Этаким ученый вывод! Я сказал: «У нас несовместимость принципов».

На следующий год меня избрали вновь секретарем парторганизации. Но работать с директором стало невозможно. Пришлось обращаться в горком, писать в газету... Не буду рассказывать всех перипетий этого драматического столкновения. На нервной почве я стал терять голос, оказался в больнице. В конце концов директор был снят, исключен из партии, правда, уже не у нас, а в другом городе, куда его перевели с повышением.

Конечно, финал неизбежен, от разоблачения таким людям не уйти, но это можно было пресечь в самом начале. Возможно, и руководителя удалось бы сохранить, если бы все причастные к этой истории проявили побольше принципиальности...»

«...У нас немногие решаются выносить сор из избы. А иногда превыше всего оказывается честь мундира... Вот вы в своем письме

спрашиваете, что служит, на мой взгляд, причиной кризиса доверия? Я думаю, рассматривая это явление, неправильно ограничиваться чисто нравственной плоскостью: правда — ложь, порядочность — подлость, совесть — двуличие и т. д. Не удовлетворило бы меня и чисто психологическое объяснение: совместимость — несовместимость, стычка характеров и прочее в том же роде. Все это имеет значение, но существеннее понимать другое.

Отношения деловых людей регулируются соответствующими нормами, зафиксированы в многочисленных документах: трудовом праве, разного рода ведомственных и вневедомственных положениях, которые свои у авиаторов, моряков, железнодорожников, рыбаков и так далее. Самые главные нормы для всех нас записаны в Конституции СССР, в Уставе партии, когда речь идет о коммунистах. Зафиксировано — вот и давайте этому строго следовать, отлаживать, корректировать отношения на основе четких правил. Беда в том, что при возникновении конфликта порой поддержку вышестоящих находит такой хозяйственный руководитель, который не внушает доверия подчиненным. Отсюда и результаты. Я очень хотел бы посчитать неправильное, непартийное поведение должностных лиц чрезвычайной редкостью. На душе моей было бы много легче. Увы, регулярно читая «Правду», вижу — явление это стало распространенным. Уповать на совесть, взывать лишь к ней одной — слишком односторонне...»

«...Не помню, писал ли я вам прежде или нет, но вот что теперь надумал и считаю необходимым поделиться с вами.

Во всей сумме и разнообразии отношений деловых людей необходимо ставить на первое место отношения между хозяйственным руководителем (от младшего командира производства до генерального директора объединения включительно) и лицами, возглавляющими партийные организации. Поставьте их рядом. Они воплощают два главных начала в руководстве: централизм и демократизм. Это два разных человека, не просто два характера, а два пересекающихся круга интересов. Для хозяйственника, что бы мы о нем ни говорили, экономические интересы, план, производство, технология оказываются всегда впереди. Для партийного руководителя — главным остается человек, воспитание, идеология, соблюдение ленинских норм и принципов партийной жизни, деловых отношений. И порой в реальной действительности совместить эти две ключевые фигуры непросто. В фильмах и пьесах секретарь парткома управляет директором, всегда прав он, а не хозяйственник, хотя на самом деле случается всяко. А в жизни сильный, волевой администратор способен иногда подмять партком, пользуясь тем, что он и сам почти всегда член райкома, депутат. Но именно от умения добиться гармонии в совмещении этих двух руководящих начал, гармонии обязательно на принципиальной основе, зависит все. Судьба людей в коллективе, судьба дела...»

## НЕ ТОЛЬКО ПОЕЗДА СХОДЯТ С РЕЛЬС,

или путешествие к тем, кто друг другу не верит

### Психология отказа

Чем больше я вникал в жизнь завода, тем больше тянуло меня в колхоз. И Никитин, угадав мое настроение, предложил: «Махнем к Мазуренко?» Секретарь Любашевского райкома партии Михаил Филиппович Шпаковский захватил за нами на своем «уазике», и мы отправились втроем.

Ах, до чего хорошо!

Густой воздух пьянит, птичка-пасметюха чистит перышки в коридоре озимого ячменя. Поблескивают, наливаясь, стручки гороха. Еще поворот — смотрите, смотрите — аисты на капусте: слева от нас — шесть белых, величественных, с черными хвостами! И дальше — до горизонта — разноцветные поля, поля, поля, по склонам холмов, расчерченные темно-зелеными квадратами лесозащитных полос. Ни одной стены многоэтажной — куда глаз ни кинь, ни одной кирпичной трубы. Синее до невозможности небо, и высоко, над самой головой, завис жаворонок. Я радуюсь, а секретарь райкома озабоченно смотрит мимо парящей птицы куда-то еще выше, в самую крутизну неба, где ни тучки, ни облачка. Время от времени он останавливает «уазик» и выпрыгивает в зелень — подержать на ладони, помять пальцами, растереть, поню-

хоть. «Здесь еще ничего, а там совсем худо» — голос его тревожный, и мы не спрашиваем почему. Палит.

Дорога под уклон пошла, становилась все круче. «Уазик» нырнул, не сбавляя скорости, где-то под ложечкой у меня екнуло.

Солнце перевалило зенит.

Попетляв еще немного по разноцветным полям, вырулили прямо на Мазуренко. Невысокий, худощавый, светловолосый, он стоял среди разобранных, полусобранных и почти готовых машин, вытирая замасленные руки паклей. А рядом со всей этой «грудой железа», удручавшей хаотически безжизненным видом, будто для контраста, поддразнивая, били копытами сытые кони, запряженные в тарантас, где сидела красивая молодка.

— Я к тебе, корреспондента привез, — здороваясь с Мазуренко, кивнул на меня Никитин.

— А нечего было привозить! — Мазуренко круто повернулся и пошел в дом. Смущенная наша команда — Никитин, секретарь райкома, вынырнувший откуда-то колхозный парторг Александр Тимофеевич Стебловский и я — потянулась следом.

О приезде моем в Любашевский район, да и вообще о моем существовании на белом свете Мазуренко понятия не имел, а я о нем читал и думал еще в Москве. Не в газетах, не в журналах — в брошюре Руслана Евгеньевича Никитина. Директор рассказывал, что в порядке эксперимента, пытаясь наладить систему «поле — завод», заключили они тройственный договор между механизированным звеном В. Г. Мазуренко, правлением колхоза «Родина» и предприятием.



Девять человек — четыре механизатора и пять колхозниц — получили поле в девяносто три гектара. Состояние его было ужасным: вспашка небрежная, остатки жнивья, да и предшествующие культуры не из лучших для сахарной свеклы: подсолнечник, кукуруза на силос. Условились, что работать будут по единому наряду, отвечая за количество и качество поставляемых заводу сладких корней, полный расчет произведут по окончании года. Детали и тонкости разные (надбавки, доплаты за дополнительную продукцию, сахаристость и скидки, если что не так по вине звена) обговорили со всей тщательностью. Никитин включил в договор и обязательство своего завода, не имевшее тогда прецедента: отпускать членам звена сухой жом для личных буренок.

В брошюре подробно объясняется, какую Мазуренко применял агротехнику, как снег задерживал, с каким рвением поля очищал от сорняков, подкармливал удобрениями, как маневрировал техникой, приводятся сведения о погоде летом и осенью, с разбивкой температуры и осадков по месяцам, да еще в сравнении со средними многолетними. Это я все опускаю и сразу перехожу к результатам.

Вот таблица, которую я, прочитав, отчеркнул, поставив на полях жирный восклицательный знак. Звено Мазуренко получило на своей площади в среднем по 252 центнера свеклы с гектара, а весь колхоз «Родина» — по 164,7. Сахаристость была у Мазуренко 17,4 процента, у колхоза — 15,75. Посмотрим себестоимость: у Мазуренко — 2 рубля 10 копеек, в колхозе — 3 рубля 87 копеек. Еще сравнение — расход труда на центнер корней: Мазуренко — 0,8 че-

ловеко-часов, колхоз — 3,13. На заводе не стали смешивать мазуренковскую свеклу со всем потоком, замеры отдельно, вышло готовой продукции с гектара: у Мазуренко — 35,7 центнера, в колхозе — 20,33.

Как говорится, факт налицо. «Из приведенных данных очевидны преимущества новой формы организации труда на свекловичном поле» — подводил итог автор брошюры, подчеркивая помимо повышения урожайности, сахаристости и тому подобного, также «сотрудничество и обоюдную заинтересованность свекловодов и сахарников».

— То дело зарѐсло, зарѐсло, мы его запустили,— кричит в мой диктофон возбужденный Мазуренко,— зарѐсло оно!

— Как люди в звене смотрят на это? — спрашивает Никитин, горько переживающий крах своего столь обнадеживающего эксперимента.

— Они отрицательно смотрят.

— Не нравится работать звеном?

— Нет, к звену они положительно. А отрицательно — на организацию нашу. Понимаете?

— Нет,— сказал я,— не понимаю.

— Ну, так зарѐсло же оно, зарѐсло!

Еще три-четыре фразы и я понимаю: звено распалось, блистательный результат уже история, теперь Мазуренко и люди его намерены работать как все: куда пошлют, по нарядам, без прицела на готовый продукт, с результатами, равными не «показателям Мазуренко», а средним по колхозу «Родина». Колхоз этот в Любашевском районе Одесской области частенько не выполнял план по выращиванию свеклы, имел невысокую культуру земледелия и постоянно нуждался в людях. В мае 1979 года начальник

сельхозуправления Г. В. Березанский говорил на одном из совещаний (цитирую по стенограмме): «В этом колхозе очень мало рабочей силы и очень высокая нагрузка на женщину в прорывке свеклы... Поэтому четыре механизатора во главе с опытным специалистом-механизатором т. Мазуренко взялись... выращивать сахарную свеклу без затрат ручного труда. Они в свое звено приняли еще пять женщин, которые помогали им в работе с сорняками на краях поля, на поворотных полосах».

Колхоз обеспечил звено всем необходимым — утверждал тогда Березанский. Два года спустя мне представился случай убедиться в обратном. Не останавливаясь и перед соленым словом, Виктор Гаврилович Мазуренко с такой яростью чихвостил «обеспечение», что Стебловский, секретарь парторганизации, не знал поначалу, как отбиваться. Но потом и сам перешел в атаку, обвиняя в случившемся звеньевого, который-де оказался «не тем человеком». Все это говорилось друг другу в лицо, вышла громкая ссора.

Каюсь, я сперва подумал, что механизаторов надули с оплатой. И подтвердись, можно было бы выстраивать дальше: нечестность в расчетах подорвала доверие к уговору. Не подтвердилось! Звено заработало в тот год 6157 рублей — основная зарплата, и еще получили 14 470 рублей по конечному результату плюс сахар. Сам Мазуренко, кроме денег, имел дополнительно двадцать пять центнеров сахара, колхозницам тоже вышло прилично. Столько у них прежде не было.

Может, не замечали его, Мазуренко? Да нет, не скажешь и этого. «Мазуренко вместе со мной

по телевидению несколько раз выступал,— вспоминает Никитин,— газета печатала его мнение по проблеме «поле — завод». А потом не пошло... С правлением колхоза у него противоречие вышло. Не помогали ему ни в чем. Он прямо-таки волчком крутился, меня работать заставлял, я посылаю своих гонцов в Киев, звонил туда: пожалуйста, помогите удобрениями. А руководство колхоза отошло в сторону, не поддерживало его. Он и разуверился».

Я придрался к слову «разуверился». Стал доказывать: безнарядные звенья в деревне разваливаются не потому, что механизаторы теряют доверие к идее, нет, энтузиасты хотят, чтобы вслед за ними верили и другие, особенно начальство ближайшее. Верили и действовали, как единомышленники. Не слова красивые произносили, а строго придерживались условий, на которых люди согласились работать; не мешали им, технику не отбирали на другие поля, не дергали звено туда-сюда, обеспечили хотя бы тем, что положено. Когда нет заинтересованности руководства хозяйства, механизаторы перестают доверять начальству своему, а не идее подряда.

— Я скажу, если настаиваете,— заводится Мазуренко,— откровенно хотите? Значит, откровенно... Удобрения сам крал... как ворюга какой себе возил...

— Нет, ты подожди,— останавливает Стебловский.

— Да ж было так... Просили: скажи откровенно... Хорошее дело, и можно было бы робить. Но одни люди гнутя, а другие к ним без различия.

— Тебе что, не помогали? — насеждает Стеб-

ловский.— Машин не давали? Говори да не заговаривайся. Отвечай на вопрос.

— И не помогали, и не мешали. Без различия... Чего мне отвечать?.. Вот людей интересуется, почему звено не прижилось. Я считаю, что дело хорошее! Если мы не внедрим то дело, будем голы, босы, мы ж без людей! А колхоз нам не помогал... Удобрения я крал, семена себе сам возил...

— Тут просчет вышел,— объясняет Никитин,— перевозки семян не входили в общий наряд, не оплачивались, в принципе, надо включать, наверное...

— Я не знаю ваших принципов, знаю, что так было... Дозвольте сказать правду: надо, чтобы не один звеньевой думал. Чтоб думалы и другие... А робить так можно. Можно и надо... У меня нормовички получили по две тысячи, когда раньше получали пятьсот — шестьсот.

— Выходит, что шло хорошо?

— Шло. Хорошо шло. Только помощь не шла. Со стороны правления как: взялся Мазуренко — пусть работает. А яка помощь?

Все это повторялось вновь и вновь. Я попросил высказаться более определенно секретаря парторганизации колхоза. Стебловский сказал:

— Хорошее дело, и работали они хорошо, оплата заслужена, а все остальное... Вот он говорит, что ему внимания не уделяли. Я мало уделял? Да, мало. Признаю... А ты сам, Мазуренко, уделял? Ты больше собой занимался, чем звеном.

— Не крути! — взвился Мазуренко,— разговор тут откровенный. Так было!

— Нет, не так! Тебе что не по тебе — сразу в психику падаешь. И все!

— Уже на меня бочку катят... уже Мазуренко у них виноват!

Мы уехали с горьким чувством. Ясно было: эти люди не верят друг другу. Позже и председатель «Родины» сказал мне о Мазуренко: «Не тот человек». Не те отношения — могу я ему возразить. Самая замечательная идея не спасет, даже успех очевидный, даже деньги большие, честно заработанные, — ничего не спасет дело от развала, если истончилось до едва видимой пленочки, а затем и вовсе испарилось то, что не фиксируется договором, не скрепляется печатью — доверие.

Когда садились в машину, подошел ко мне учетчик колхозный Николай Демьянович Кривцов, сказал: «Людей в колхозе убывает, на собрании прошлый год говорили, что у нас 600 человек и 300 из них трудоспособных, а сейчас уже объявляют на сорок человек стало меньше. Без таких звеньев, как у Мазуренко было, нам не справиться».

— Очень полезное дело, но, согласен, без доверия — не пойдет, — подытожил наш визит секретарь Любашевского райкома Михаил Филиппович Шпаковский.

В дороге я думал о худом, разгоряченном человеке в рубашке с цветными горошинками, сдвинутой на затылок кепке, с черными от смазки руками, яростном споре его, резких, бьющих наотмашь словах: «Больше не верю... при том же начальстве не возьмусь... Чего мне брехать? Я стоял из-за принципа...» Вспоминал и оппонента его, красные пятна на разгневанном полном лице: «Нет к тебе у нас доверия!»

Велика ли цена взаимной требовательности без взаимного доверия!?

То, что Мазуренко пытался выплеснуть из своей души в яростном и суматошном споре, объяснил другой механизатор, живущий далеко от Одессы, в Подмосковье. Объяснил в письме руководителям своего совхоза. Написал это письмо человек, имеющий награды, талантливый сельский корреспондент, известный и собственными статьями, опубликованными в «Правде», и тем, что рассказано в прессе о нем. Пятнадцать лет он возглавлял в совхозе «Леонтьевский» Ступинского района Московской области безнарядное звено механизаторов и все эти годы показывал выдающиеся результаты. Его называли «подмосковным Первицким», «подмосковным Гиталовым», но он имел свой почерк в работе, свое славное имя: Валентин Иванович Папков.

Почему — «был» и «имел»? Валентин Иванович и теперь работает в том же совхозе «Леонтьевский» механизатором, но работает не так, как пятнадцать лет подряд. Привыкший обдуманное излагать на бумаге, Папков написал обо всем, что случилось, и назвал свое письмо «Психология отказа».

Я приведу выдержки из него:

«Психология отказа (о причинах распада звена):

Наверное, в жизни всех клеток, организмов, людей и коллективов бывают периоды (фазы) зарождения, расцвета, зрелости и распада. Распад в этом смысле, как и другие фазы, тоже заслуживает внимания, изучения...

Многие и разные причины называются, когда делается попытка объяснить, почему распалось наше безнарядное звено механизаторов. Причин много, но основной считают — три под-

ряд трудных, очень неудачных года и, в связи с этим, недостаточный материальный стимул. Конечно, это не прошло бесследно и повлияло на всех членов звена, но решающим образом, наверное, только лишь на одного, да и то не прямо, а через жену. В нашем случае, по моему глубокому убеждению, решающей, наиболее влиятельной причиной была и есть не материальная (объективная), а моральная (субъективная)... Одного лишь повременного авансирования и оплаты за конечные результаты (центнеры) явно недостаточно... Если перестают доверять или не дают возможности самим, по-своему, на основании собственного опыта и мастерства делать свое дело, неизбежно гаснет всякая инициатива, люди снимают с себя всякую ответственность. «Не доверяете, не даете работать, ну и не спрашивайте за результаты», — справедливо рассуждают они. И перестают работать, а начинают лишь зарабатывать...»

Дальше в письме В. И. Папкова подробно перечисляется, пользуясь его сравнением, «как портному мешали шить костюм»: в первые годы все шло нормально, «портной шил», звено, полное энтузиазма экспериментировало, получало наивысшие в районе урожаи, самую дешевую озимую пшеницу: «Работать было очень интересно, особенно получать невиданные еще результаты — по 60 центнеров с гектара на участке (45 га) с весенней подкормкой и по 48 центнеров с гектара озимой пшеницы в среднем. Шло быстрое и наглядное накопление опыта, мастерства...» Но постепенно отношения с руководством совхоза стали ухудшаться.



«...Нам фактически уже не давали вовремя обрабатывать поля под озимые. Нарушая севооборот, нам все более навязывали сеять ячмень в паровом поле вместо горох-овсяных смесей на корм, что заведомо снижало урожайность озимых. Уже не было года без споров и конфликтов с директором...»

В письме, факт за фактом, перечисляются эти споры: звену не позволили одно, помешали сделать другое, запретили третье. Перебрасывали людей на другие участки, при несогласии звеньевого приказывали отдавались непосредственно его подчиненным.

«Что же получается? Поддерживают партийные печатные органы, поддерживают и одобряют ученые. Многие хозяйственники на словах тоже одобряют. Только вот на деле-то, вольно или невольно, гасят инициативу и живой интерес к хозяйствованию у рядовых земледельцев-механизаторов, что явно противоречит социалистическому способу производства».

Валентин Иванович Папков пришел к убеждению, что директор совхоза и главный агроном вовсе не дорожат его звеном, его трудом. То, чему отдал он день за днем пятнадцать лет жизни, им безразлично — так он стал считать, находя новые и новые подтверждения, теряя к своим руководителям доверие:

«Мы долго, настойчиво и терпеливо показывали на деле, как разделить ваш, очень большой и нелегкий управленческий труд на многих членов коллектива совхоза, как разделить вашу ответственность и заботу, привлекая рабочих к управлению производством, к хозяйствованию, воспитывая тем самым в нас хозяйское, заботливое отношение к земле, технике,

урожаю, к результатам труда своего и общего. Вы же оказались безнадежно непонимающими всего значения такой организации труда, непонимающими того, что полю нужно и что земледельцу нужно...»

«Естественно, что в таких условиях, при таком к нам отношении созрело ответное нежелание с вами работать. Оно созрело у каждого по-своему, но дружно у всех членов звена и у звеньевых. И это, пожалуй, главная причина распада звена. Точнее — отказа. Но поскольку мы здесь не чужие, увольняться не собираемся. Итак, причина — нежелание работать звеном в ответ на ваше нежелание работать с нами, как с равными членами коллектива, как с товарищами по работе, на нежелание доверить нам право и возможность делать свое дело».

Это письмо Валентин Иванович Папков передал руководителям совхоза «Леонтьевский». Я не хотел бы на основании одного лишь, пусть и очень сильного, впечатляющего человеческого документа, в искренности которого немыслимо усомниться, делать какие-то выводы о директоре и главном агрономе. Возможно, в бескомпромиссном максимализме своем Валентин Иванович преувеличивает. Допустим, краски сгущены. Предположим, у Папкова тяжелый характер, он чересчур эмоционален. При всех этих допущениях мы должны и здесь, как в случае с Мазуренко, признать бесспорный факт: кризис доверия налицо.

Пока доверие к своим руководителям у Папкова еще теплилось, он обращался к ним с просьбами от имени звена, критическим словом, устным и письменным, надеждой на пере-

мены. Он писал конструктивные статьи в газетах, подсказывая совхозным руководителям лучшие, на его взгляд, пути организации работы. Но вот финал — устал ждать, изверился. Подал в качестве докладной записки свою «Психологию отказа».

Валентин Папков — кавалер ордена Ленина, автор книги «Путь в хлеборобы», участник Всесоюзного совещания, посвященного проблемам повышения эффективности сельскохозяйственного производства, рационализатор. Допущение «чрезмерной его запальчивости и нетерпимости» — не более чем дань позиции тех, кому он бросил вызов. Я просто хочу сказать: даже если бы претензии к характеру Папкова были справедливы, высшая справедливость остается за ним, ибо нет ничего справедливее желания хлебороба выращивать хлеб. Справедлива позиция человека, отказывающегося быть винтиком, желающего думать, решать, управлять вместе со своими руководителями, разделяя их ответственность.

Трудно управлять думающими людьми, но недумаящих людей нет, все мы мыслим, только не все высказывают свои требования вслух, как Валентин Иванович Папков. Иные помалкивают, поддакивают, не подозревая о том, придерживаются правила, которым, по словам Герцена, руководствуются чересчур осторожные люди: *«Думай как знаешь, но лги, как другие»*. И отчуждают себя от труда, полагая дело «колхозным», а не своим собственным. Не отсюда ли нередко наблюдаемая эрозия ответственности в сфере труда? Не здесь ли истоки недобросовестности, прогулов, опозданий, пьянок, брака, неисполнения в срок заданий?

Вот как Валентин Иванович Папков и его товарищи работали раньше: «На 100-гектарном участке заложили сразу несколько экспериментов. Мы могли сами воочию убедиться и другим показать, например главному агроному, как повышенные дозы фосфора действуют на наших почвах на перезимовку и развитие озимой пшеницы. Какая разница и заметна ли она в действии органики и сухой минералки в сочетании с аммиачной водой. Эффективно ли применение гербицидов и поверхностной заделки органики, есть ли разница между осенней, предзимней и весенней подкормками. Работать было очень интересно... И радость и гордость от такого труда...»

Сейчас они делают, что скажут, а было время — творили и этим жили, увлеченные. Им казалось так естественным найти для себя и поделиться находкой с главным агрономом. Это не покушение на авторитет специалиста, а лишь соавторство земледельцев в земледелии.

Мудр тот, кто поймет и даст волю чувству доверия к людям.

### **Шепот — не язык правды!**

Другая деревня, иные люди, свой характер конфликта...

На два яростно борющихся лагеря раскололся коллектив Славицкого отделения, где работала бригадиром животновод Анна Сергеевна Селиверстова. «Честный человек», — говорили про нее одни. «Не человек, а зверь настоящий», — утверждали другие.

Анна Сергеевна похожа на подстреленную птицу. Словно крылья, сложены на груди кон-

цы теплого платка. Смотрит усталыми глазами, говорит тихо, медленно, будто каждое слово причиняет ей боль. То, что она говорит, удивительно. Ну и характер!

Ее уговаривают махнуть рукой на все, квартиру дают в центральном отделении совхоза, должность точно такую же предлагают с прошлого лета, но безуспешно. Признаюсь, я тоже поддался искушению, попробовал уговорить:

— Зачем упорствовать? Вам же в Славицком плохо, трудно.

Погасшие глаза сверкнули. Что-то зажглось в них:

— Правда дороже.

Против нее руководители совхоза, управляющий отделением. И многие рабочие в Славицком — против. Те, кто за нее, говорят шепотом. Те, кто против, кричат. Когда я впервые приехал в Славицкое, озадачил мощный обличительный хор. Но постепенно я научился различать в нем голоса солистов и аккомпанемент. Есть там и хормейстер — какой же хор без хормейстера?

Он, конечно, скромничает, не признает своих бесспорных заслуг, этот славицкий хормейстер Василий Петрович Коробов. Потирая ладонями щеки, сладким голосом рассказывает мне сказочку для детей младшего возраста:

— Двести килограммов картофеля? Верно, взял. Но я не догадывался, что бухгалтер Шихова с меня за это денег не вычла. Понятия не имел! Честное благородное слово!.. Правильно, я подписывал фиктивные наряды — неумышленно, поверьте. Шихова подсунула, а я, не читая, подмахнул. Потом сам ужаснулся — сумма-то большая!.. Кто написал на меня, напу-

стил ревизию? Ей-богу, не знаю. Да и к чему мне это знать?..

Сказочка журчит ручейком. Плавню обтекает камушки встречных вопросов, бурлит на мелких местах. Под нее хорошо думается, вспоминается. Я вспоминаю письмо:

«Тов. Селиверстова отказалась перейти на другое отделение, мотивируя тем, что не уйду до тех пор, пока не добьюсь, чтобы сняли Коробова и отдали под суд».

Это руководители совхоза написали в районное управление. Написали не в похвалу Селиверстовой, а в упрек — вот, мол, она какая, разве могли мы ее держать на работе? И если потянуть за ниточку — вникнуть в природу конфликта Селиверстовой с Коробовым — есть шанс добраться до главного переплетения «тугого узла».

Я переселяюсь в совхоз, в маленькую каморку, отведенную для приезжих, отказываясь от гостеприимства крепко поставленных, добротных домов, от вкусных щей в задней комнате при кухне-столовой, от приглашений заглядывать вечером на огонек — мне предстоят встречи и разговоры, придется многое выслушать и многому удивиться. Но я понимаю, что неразборчивость в знакомствах, опасная всегда, здесь подобна прогулке по минному полю.

Еще год назад, до января, не было у них столкновений. Селиверстова всем была хороша: и управляющему, и славичским животноводам, и директору. Ни один человек на нее не жаловался, только хвалили. Что же произошло в январе? Что? Пытаюсь выловить в беседах, намеках, груде совхозных документов. И натыкаюсь.

Докладная! Анна Сергеевна сообщает директору о жульничестве и злоупотреблениях в конторе Славицкого отделения, возглавляемого Коробовым. Документы январской проверки, акты, подтвердившие махинации Коробова: фиктивные наряды, фальшивые накладные, таинственно исчезнувшие денежные ведомости...

Как реагировал Коробов? Что известно об этом людям? Сам он «даже не подозревает», кто именно «напустил ревизию», но вокруг деревня, где все на виду, жизнь открыта и двери не заперты.

Мне говорят: он был в бешенстве. Значит, должен проясниться тот или иной сценарий мести. Расправа немедленно? Собственными руками? О нет, он не так прост, Коробов! Бригада Селиверстовой считается лучшей в совхозе, почти каждый квартал вручают ей переходящие вымпелы. Искусный дирижер, он лишь слегка взмахивает палочкой — опытные музыканты понимают его знак: крещендо! На сцене возникают жалобы рабочих на Селиверстову. Письменные заявления. Много подписей.

Пока прокуратура вела следствие, отношения бригадира животноводов и управляющего отделением натянулись струной. Вопрос уже стоял так: или — или. В июле струна лопнула: Селиверстову освободили от должности, Коробов остался. Он получил выговор «за финансовые нарушения». Следователь районной прокуратуры составил постановление о прекращении уголовного дела. На каком основании? «Коробов и Шихова пояснили по данному вопросу, что деньги по этим фиктивным нарядам пошли на уплату магазину за товары». Кто свидетель-

ствует? «Завмаг Коробова подтверждает, что товары брались в магазине».

Завмаг — жена управляющего! Следовательно «не счел нужным» обратить на это внимание. Нет ни одного счета на покупку и продажу инвентаря, якобы приобретенного мужем у жены для производственных нужд отделения. Задним числом, после всех ревизий, составлена приходная накладная на четыре стула: Шихова принесла их из своей квартиры. А фиктивный наряд на одну лишь «заготовку сена» был в сумме 140 рублей! А липовый наряд на «охрану территории»? Ни словом не обмолвился следователь о сотнях килограммов картофеля, позаимствованных управляющим, о бесследно пропавшей телке, о многом другом, что выявила ревизия по письму Анны Сергеевны Селиверстовой.

Анну Сергеевну пригласило партийное бюро. Она помчалась с надеждой: махинации Коробова разоблачены, сейчас решится ее собственная судьба. И услышала...

— Селиверстова игнорировала указания управляющего, — сухо, по-деловому, без лишних слов и эмоций доложил на бюро директор Голосков. — На нее поступило много жалоб и заявлений. Поэтому я вынужден был по согласованию с рабочим комитетом освободить ее от должности...

Перебираю протоколы рабочкома в поисках «согласования». И обнаруживаю, что не было его, не было вообще заседания по этому вопросу! Есть выписка из протокола № 17, заверенная подписью и печатью. В ней излагаются выступления против Селиверстовой, поставлена дата — 30 июля. Но люди, чьи мнения приве-



дены, никогда их не высказывали и нигде не заседали. Все это такая же филькина грамота, как и наряды на мертвых душ, выписываемые Коробовым. Протокол «от 30 июля» сфабрикован председателем рабочкома в... декабре, когда администрации понадобилось представить его в суд, рассматривавший заявление Селиверстовой о восстановлении ее на работу.

«Тугой узел»? «Нарыв»? «Сплетение страстей»? Бросьте... Грубая работа рассчитывавших на полную безнаказанность людей. Если бы следователь твердо исполнял закон... если бы руководство хозяйства и общественные организации проявили принципиальность... Коробов и приспешники его действовали отнюдь не вслепую, им нельзя отказать в знании обстановки и людей, их окружавших.

Где властвует беспринципность — демагогам раздолье. Чего только не услышал я в Славицком!

— Селиверстову четыре раза судили товарищеским судом, — клялся фуражир Макукин. — Людям известно, не опровергнете.

Разыскиваю протоколы — сущая чепуха! Умный, хитрый, с хищноватой лисьей головой Макукин, конечно, знает, что не было ничего. И такой человек считается в Славицком выразителем «общественного мнения», именно он пишет письмо против Селиверстовой, под которым стоят десятки подписей.

Узнаю, что по фермам подписи собирала Нина Федосеева, ставшая бригадиром вместо Анны Сергеевны. Доярки Кабанова, Лапочкина подписывали, не читая. Спрашиваю у них: как можно? «Дойка самая, некогда, а тут Нина приносит бумагу — надо подписать. Мы дума-

ли, что общественное». К ним и раньше, случалось, приходили: обязательства подписать, выступить в поддержку почина — привыкли. Не читая, не думая — привычка, способная обернуться трагедией. Но вот Нина-то, Нина Федосеева! Грамотный человек, молодой специалист, недавно из техникума. И с Селиверстовой никогда не работала, фактически не знала ее. Зачем собирала подписи? «А я сама хочу здесь работать», — слышу от симпатичной, приветливой девушки.

В общем хоре сплелись разные голоса. И тех, кто подхалимничает перед Коробовым, и его многочисленной родни, и подружек Нины Федосеевой, помогающих ей избавиться от конкурентки, и тех, кто выслуживается перед директором, держит «линию начальства», и людей, в свое время разоблаченных Селиверстовой... Последние кричали больше всех.

Я взял документы предыдущих комиссий, расследовавших это дело, выписал фамилии лиц, свидетельствующих о «трудном характере» Анны Сергеевны, «непозволительной резкости», ее «неумении ладить с людьми», «вспыльчивости и грубости», «невозможности с ней работать» — выписал и стал сличать с подшитыми в конторских делах докладными.

Главная запевала — Мария Иванова. Это ей принадлежит выражение: «зверь настоящий». Позвольте, не та ли Мария, что разбавляла водой молоко и попалась Селиверстовой с поличным? Она самая... Корягина? Вот служебная записка Селиверстовой с просьбой к управляющему наказать ее лишением премии за прогул.

Руководство совхоза вначале горячо поддерживало Селиверстову. А потом, когда борьба с

расхитителями обострила отношения Анны Сергеевны с некоторыми людьми в бригаде, руководство запуталось, не поняло, что атака на лучшего бригадира — подспудная работа все того же Коробова. Начали защищать честь мундира, пустились во все тяжкие, чтоб отстоять свои позиции.

Директор вначале освободил без объяснения причин Селиверстову, но спустя месяц издал второй приказ: считать, что она отстранена «за грубость с рабочими и разложение трудовой дисциплины». Расправу учинили сразу же после того, как вручили бригаде Анны Сергеевны знамя. Услужливые подхалимы постарались донести до директорских ушей «информацию»: Селиверстова заявляет, что Коробов делился с директором ворованным. Где это Анна Сергеевна говорила, кому — разбираться не стал, рубанул с плеча, ощутив глухую личную обиду. Избавиться от человека, треплющего о нем черт знает что, показалось директору логичным, правомерным. Сначала он защищал свою честь, потом стал защищать авторитет директорской власти, еще позже — честь коллектива, престиж совхоза. Не странно ли, во имя чести — ложь и бесчестие?

Животноводы Майорова, Холодова, Лукова, Зинаида Иванова, депутат сельсовета скотник Баратов говорили мне о Селиверстовой: «Наша совесть». Но защищали Анну Сергеевну вполголоса, боясь Коробова и присных, опасаясь прямо выступить против занятой администрацией позиции. А многие, очень многие, сообщая правду, просили сохранить их имена в тайне. Не решались высказаться прямо, шептались, оглядывались по сторонам.

«Правда дороже» — с этим вышла на бой Анна Сергеевна и едва не потерпела поражение, потому что ложь трубила о себе громогласно, а истину выговаривали с опаской. Когда схватились совесть и бесчестие — не к лицу говорить шепотом. Шепот — не язык правды!

Суд восстановил Анну Сергеевну на работе, виновные наказаны, а вопросы остались. И первый из них — что же такое коллектив?

### Коллективы и «анти»...

Боящийся собственной тени, озирающийся, опускающий глаза перед неправдой, позволяющий демагогии и административному ражу властвовать над собой — это коллектив?

Если извлечь из «селиверстовского дела» урок, мы должны признать: испечена была некая подделка, фальшивка под названием «мнение коллектива». Во всех документах проверяющих комиссий, районных и областных организаций читаю — «мнение коллектива совхоза». Я приходил с фактами, ловил за руку, а мне говорили в рабочкоме, парткоме, дирекции — «мнение коллектива Славицкого отделения». Да полноте, где там коллектив?

Мы привыкли уважать коллектив: лишь совесть и справедливость вправе говорить от его имени. Права коллектива конституционны. Статья 8-я Основного Закона СССР, специально этому посвященная, провозглашает участие трудовых коллективов не только в решении государственных и общественных дел, не только в планировании производства и социального развития, но и в подготовке и расстановке кадров, в обсуждении и решении вопросов управ-

лений предприятиями. Следующая, 9-я статья дает в руки коллектива реальный инструмент управления, требуя расширения гласности, постоянного учета общественного мнения. Острое оружие!

Но порой находятся люди, которые пытаются сделать общественное мнение средством расправы с неугодными. Угрозой, лестью или посулами им удастся иногда многих повернуть против истины.

Гарантом взаимного доверия я бы назвал принципиальную позицию коллектива по вопросам внутренней его жизни, куда стороннему глазу проникнуть не просто. Позицию, продиктованную социальной зрелостью и ответственностью, подсказанную нравственным чувством. Если бы даже оборвалась ниточка доверия в отношениях руководителя и подчиненного, коллеги с коллегой; в таких условиях можно было бы рассчитывать на пресечение конфликта в самой завязи его, не допустить низового пожара междоусобицы. Низовой — видевшие бедствие знают — самый страшный.

Социальная зрелость... Это и умение грамотно пользоваться конституционным правом в решении жизненных для коллектива вопросов, и уровень информированности людей обо всем, что их может интересовать, и справедливость, уважение, обращенные в равной мере к директору и вахтеру.

При отсутствии социальной зрелости лучше говорить о «сотрудниках такой-то организации», не бросаясь громким, обязывающим словом. Я бы считал, что право называться коллективом следует заслужить. Не разовый акт — собрались для общей работы — а дли-

тельный и отнюдь не безболезненный процесс становления, созревания.

Проблема групп и коллективов привлекала внимание русских исследователей с начала века; актуальна она в социальной психологии и сейчас. По В. М. Бехтерёву, «коллектив имеет две основные особенности, его характеризующие: единство и взаимодействие» — он не учитывал моральное содержание цели, не связывал коллектив с общественно-полезной деятельностью, относил к нему тотализатор, игровой дом. А. С. Залужный полагал, что это «группа взаимодействующих лиц, совокупно реагирующих на те или иные раздражители». На такое определение яростно обрушился Антон Семенович Макаренко: «Взаимодействие и совокупное реагирование — это что-то даже не человеческое, не социальное, от него на десять верст несет биологией, это стая обезьян или колония полипов, что хотите, но не коллектив людей... Если это систематика, то систематика бесполезная».

Я не буду останавливаться на трактовке понятия «коллектив» в разные годы исследователями-марксистами (интересующихся отсылаю к труду «Коллектив и личность», выпущенному Институтом психологии АН СССР, откуда и почерпнул сведения), а приведу формулировку, предлагаемую группой исследователей под руководством профессора К. К. Платонова: коллектив — «это группа людей, объединенная общими целями деятельности, подчиненными целям данного общества. Коллективистские отношения — это не просто взаимопомощь внутри группы, а обязательно совместное служение цели, вынесенной за рамки данной группы».

Читая работы наших социальных психологов, я вижу, что в реальной действительности они наблюдают многочисленные отступления от идеала. При определенных обстоятельствах, говорят ученые, в коллективе могут возникать группы «взаимного восхищения» и «взаимопрощения грехов», «групповой эгоизм», «групповой индивидуализм», «внутригрупповая агрессивность» и тому подобное. Бывает, что «нормальный процесс углубления коллективистского сознания в деятельности отдельного коллектива оказывается нарушенным...», коллектив «лихорадит», «трясет»; в его деятельности появляется «нервозность, скрытое соперничество, нетерпимость критики». «Эту низшую точку мы условно обозначаем словом *«антиколлектив»*...

Коллектив может выглядеть вполне благополучным до определенного критического момента своей истории, а потом вдруг превратиться в «анти». Может, наоборот, со временем исчезнуть «групповой эгоизм». Коллектив — мое мнение — живой организм, склонный к превращениям. У него есть прошлое, настоящее и будущее. Все, что наблюдаем в нем сейчас, может перемениться с приходом другого руководителя, обновлением состава, сокращением штатов, успехами или неудачами в производственной деятельности, распределением благ и наград. Естественно, в изначально здоровом коллективе срабатывает иммунитет, перестройка в худшую сторону развивается не так быстро, организм сопротивляется заражению. В этом смысле коллектив людей сравним с одним человеком.

Страшен конфликт чести и подлости в орга-

низации, изрядно подпорченной грибком «группового эгоизма». Правда восторжествует. Но важна и цена победы.

### **«Гражданская война в организациях»**

Бороться за правду при любой степени личного риска и любых, даже ничтожно малых шансах на успех, вероятно, способны немногие. Обыкновенным людям в мирных условиях максимализм не присущ. Не каждый может быть рыцарем без страха и упрека. Честный и, в общем-то не робкий, человек порой удерживается от активных действий, полагая, что ставка слишком для него высока.

Из личного опыта, рассказов знакомых, сообщений печати многие приходят к выводу, что, не получив поддержки в своей организации, обращаться куда-то за помощью рискованно. Быстро возникающие проверочные комиссии далеко не всегда творят суд скорый и правый. Приходится писать все выше и выше, в конечном счете справедливость будет восстановлена, но по дороге к «конечному счету» — потери: нервы, здоровье, вынужденный уход с работы... Жизненный опыт не подсказывает людям ничего утешительного, и многие склонны промолчать, отступить.

«Гражданская война в организациях» сплошь и рядом — война затяжная, окопная, война на выживание. Разумеется, «гражданская война» — образ, если хотите, «хлесткое выражение» публициста. В нашем обществе нет антагонистических противоречий, но конфликты, порой довольно острые, возникают. «...Возникают, — как отмечалось в журнале «Комму-



нист», — не под влиянием коренных социальных факторов, а по причине плохой организации труда, просчетов в распределении трудовых функций и использовании способностей отдельных людей, в идейно-политическом и нравственном воспитании трудящихся, а также из-за встречающегося еще стремления отдельных членов коллектива использовать служебное положение в своих корыстных целях». К этому перечню причин можно, вероятно, добавить другие. Литература по проблеме весьма обширна и все же, как полагает, например, академик В. Г. Афанасьев ее пока недостаточно: «...Требуется всесторонний социологический анализ конфликтных ситуаций, их типизация, поиски наиболее быстрых и эффективных средств их разрешения». Я воспользуюсь одной из последних работ, чтобы проиллюстрировать научные представления в этой области: диссертацией В. Н. Шаленко, защита которой состоялась в Институте социологических исследований АН СССР.

На основании исследований, проведенных в Москве, Ленинграде и Минске, Валентин Николаевич Шаленко приходит к заключению, что конфликт может носить позитивный характер, если он вызван непримиримостью к нарушению общественных норм. С этим я согласен. Действительно, «когда нарушения норм морали и даже права налицо, а наступательной позиции и открытых принципиальных конфликтов в коллективе не существует, возникает нравственно-психологическая атмосфера безразличия, общественной пассивности...». Шаленко рассматривает конфликтную ситуацию в динамике, расчленяет ее на стадии, анализирует

поводы и причины. По его наблюдению, если пытаться разрешать конфликт без участия коллектива, последний «подвергается опасности размежевания». В этом случае «события, факты, поступки прямых и косвенных участников ситуации интерпретируются людьми с точки зрения принадлежности к той или иной группировке», а конфликтующая сторона порой «не останавливается перед аморальными средствами (обманом, клеветой, насилием и т. д.) и разрывом деловых связей, несмотря на очевидный вред общему делу».

На производстве, по данным Шаленко, стычки чаще всего происходят из-за нарушений администрацией обещаний, оплаты труда, грубости и черствости начальства, распределения работы в пользу «любимчиков»... Другие социологи изучали этот вопрос в научных организациях, в частности, в ряде московских НИИ. Там почти 55 процентов сотрудников, ссылаясь на низкий уровень управления, заявили: конфликты в их коллективах неизбежны. Причем не более 40 процентов столкновений удастся разрешить благополучно, четверть, нанеся разного рода травмы, затухает постепенно. А каждому тринадцатому (роковая цифра!) приходится рвать привычные связи, менять работу. Хорошо, если это «отступление на заранее подготовленные позиции»...

Для выражения «гражданская война в организациях» есть достаточно серьезные основания. Велики масштабы этой «войны», велики и потери от нее. В Кишиневе 57 процентов опрошенных молодых рабочих усматривают в конфликтах главную причину текучести... Подсчитано: конфликты «съедают» 15 процентов ра-

бочего времени... Институт терапии АМН СССР полагает, что в 80 случаях из 100 инфаркту предшествует острая психическая травма или длительное напряжение в результате конфликтной ситуации на работе...

Нет, она вовсе не бескровна, «гражданская война в организациях»! Заглянем в некоторые из них, отобранные отнюдь не по признаку благополучия. Нас будут интересовать причины и следствия печальных событий. Каким образом доверие оказалось растоптанным? Почему петельки малых споров превращаются иногда в тугие узлы вражды?

В статье «Конфликт в Тунгусово» «Известия» рассказывают: руководитель группы народных контролеров Людмила Павловна Овчинникова, медсестра детского дома-интерната, сообщила о злоупотреблениях. Тотчас же прибыл заместитель заведующего облсобесом Н. Рудой. Собрал всех к директору и обрушился... на несуществующих анонимщиков. Даже запись сделал в дежурном журнале: «В коллективе скрытно действует группа склочников и клеветников, которая старается разложить его, расшатать дисциплину, охаять отдельных работников, а администрация и местный комитет их не выявляют, мер не принимают». Вышестоящий руководитель подает прямой сигнал к травле! Указание подхвачено с лета: председатель месткома Т. Хоцкина стала Овчинникову «образумлять», пригрозила: кончай писать, выискивать, следить, не мешай нам спокойно жить.

Итак, среди противников — председатель месткома, директор и вышестоящее начальство! По известным рецептам демагогической кухни

срочно фабрикуется «общественное мнение»: пущен слух, что Л. Овчинникова неуживчивый и опасный человек.

Куда обращаться в таких случаях? Вы скажете: в партийные органы. Медсестра не с Луны, она знает. Написала в Молчановский райком партии. Проверка показала правоту народных контролеров. Ее результаты обсудил исполком районного Совета народных депутатов, но... всего лишь «осудил бюрократическое отношение» директора В. Чубиса «к разрешению заявлений и жалоб трудящихся...» А речь шла о том, что на кухне растаскиваются продукты, что с подсобной фермы разбазариваются мясо и поросята!

Итак, пройдена и районная линия защиты — райисполком, райком — помощь не подспела. «Равнодушие работников райисполкома обернулось для Людмилы Павловны Овчинниковой горьким испытанием». Директор «при попустительстве райисполкома и исполкома сельского Совета подготовил почву для окончательной расправы над Овчинниковой». В ход пошло клеветническое письмо.

Теперь уже комиссия из Томска прибывает разбираться с «коллективной» жалобой. Кто же задает в ней тон? Да наш знакомый заместитель заведующего облсобеса Н. Рудой! «Л. Овчинникову снова обвиняют в склоках, подрыве морального климата в коллективе». Решают — уволить!

В конце концов правда восторжествовала: бюро Томского обкома КПСС защитило доброе имя Овчинниковой, освободив от должности ее обидчиков, пытавшихся учинить расправу за критику.

Я не раз встречал людей, возражавших против подобных статей на том основании, что читатели наверняка вынесут из публикации печальный опыт. Другие считают: если финал оказался положительным (с прямой ссылкой на «закономерный исход» начинается и «Конфликт в Тунгусово»), то печатать можно, а в прочих случаях — нет. Недопустимость обеих точек зрения для меня очевидна.

Почти тридцать лет работы в прессе дают основания заявить: для «закономерного исхода» чаще всего необходимо выступление газеты. Оно необходимо даже и в том случае, когда силами редакции до конца прояснить запутанную обстановку не удастся, требуется, допустим, вмешательство прокуратуры, народного контроля. Гласность содействует быстрому и объективному рассмотрению. На свету бесчестие не сможет творить черную работу столь цинично.

Мои коллеги, газетчики, нередко высказывают разочарование: проверяешь, пишешь, защищаешь — столько сил потратишь на один разбор! — а потом выясняется, что спустя некоторое время человека там все равно «съели». Начинать сначала? Иной устало махнет рукой: «Что сделаешь?.. Корреспондент отбывает домой, а люди остаются со своим начальством».

Для профессионального журналиста это серьезный разговор. Еще серьезней он для читателей. Самоустранение журналиста не равносильно ли отказу страждущему в помощи?

Множеством статей в защиту человека можно доказать, что никакого самоустранения не происходит, тревога напрасна. Но положив руку на сердце, мы должны признать: лучшие перья все реже пишут о столкновениях, труд-

ных судьбах, все чаще обращаются к темам проблемным. Не мне прикидываться непонимающим причин! Тяжелое и внешне неблагоприятное дело — «командировка с письмом в руках». Мучаешься, разбираясь, кто прав и кто виноват, работаешь порой за целый суд, за большую комиссию, за вышестоящие инстанции. Страдаешь, что решение вышло половинчатое и узел статьей не развязан, бьешься и бьешься — еще шаг, полшага, и ты сам уже участник конфликта, одна из его сторон! Да так и есть, защищая одних, подставляешься для нападения их противников. И уже нередко пишут на тебя, и сам спешешь обложиться тысячью справок, прикрыться решениями, актами комиссий, а в душу заползает сомнение в их надежности...

По этому поводу возникла у меня переписка с Валентином Ивановичем Смагой, журналистом из «Рабочей газеты» ЦК партии Украины. Он прислал статьи. В одной из них рассказывается, как в строительной организации пытались опорочить человека, выступившего с критикой недостатков: «Оскорбляли Кофанова публично, а судили его обидчиков тихо, за закрытой дверью» («За закрытой дверью»). В другой шла речь о справедливой, честной, но «неуживчивой» крановщице Керченского судоремонтного завода Галине Петенко. Директор сказал ей: увольнять вас не имею права, нет оснований, могу только просить уйти, ваше присутствие вносит излишнее напряжение в отношения. «Не поняли друг друга новый директор и новая крановщица. И что самое обидное: Галина Петенко управляет лишь порталным краном «Кировец», а Николай Тимофее-

вич — людьми, целым заводским коллективом» («На причале»). В третьей автор разбирался, почему семья токаря А. И. Власенко не может вселиться в выделенную для нее квартиру: «Где не уважают закон, там всегда страдают люди» («Незванный гость»).

«...Вы спрашиваете: каковы результаты моих командировок по письмам? Директора молоко-завода уволили, шахтеру вернули сумму незаконно удержанной тринадцатой зарплаты, в Бердянске пересажали спекулянтов углем, сварщица восстановлена на работе. Есть еще мелочи: выговоры хамам и чинушам, много «на вид», прочие взыскания. Основная масса ответов на эти статьи — отписки. На двух материалах я «горел»...»

Валентин Иванович годы потратил на защиту людей от несправедливости, сотни характеров, столкновений, судебных пропусков через свое сердце, каждую историю пережил, отдавая ей часть себя. Мне нравится рубрика, под которой он печатался: «Подробности жизни». Однако жизнь бежит и бежит вперед, и журналисту начинает казаться, что он крутит педали стоящего на месте велосипеда — знаете, в лечебных учреждениях есть такой тренажер. Столкновение с администратором? Было... Приклеивание репутации «склочника»? Было, было... Давление креслом, обман — было, было, было...

Моя переписка с Валентином Ивановичем завязалась незадолго до того, как он был назначен в республиканской газете заведующим отделом. К моменту нашего заочного знакомства деятельность Смаги по разбору конфликтов оказалась в прошлом и больше его не привлекала!

«Мне кажется, много бед породила святая уверенность редакторов, что нужны материалы в защиту человека. Это чушь. Нужны материалы «в защиту» закона, морали, справедливости. Вы ошибетесь, если посчитаете, что ушел от защиты людей из-за безнадёжности этого дела. Подлинной или мнимой. Просто я перерос профессионально это занятие. Во всех редакциях, какие я знаю, письма проверяют или люди, которые в данный момент не могут придумать достойной темы, или зеленые практиканты, кандидаты в корреспонденты. Вот вам причина: требующая наивысшей квалификации работа поручается самым слабым в профессиональном отношении людям. Командировки по письмам я бросил потому, что в корне изменил отношение к профессии... Я пришел к мысли, что журналистика — специфический вид общественной деятельности, и корреспондент должен быть «научно-исследовательским институтом в миниатюре»: ставить проблемы, исследовать их газетными средствами, предлагать способы решения, кропотливо заниматься внедрением в жизнь нового. Я занялся этим, и сейчас работаю в хорошем контакте с аудиторией...»

«Статьи в защиту человека — это чушь, нужны материалы в защиту закона»... А кто же человека будет защищать? Для многих обращение в газету, к журналистам — последний шанс, единственная надежда. Всюду уже писали, натыкались на равнодушие. А тут еще мы отвернемся... Худо будет...

Я согласен, что нужно всеми силами добиваться соблюдения законности. Однако не стоит противопоставлять одно другому. Чтобы бы-



ло меньше утонувших в море, конструируют надежные корабли, отлаживают службу навигации, готовят хорошие флотские кадры — это главное. Но когда корабль идет на дно, надо спасать людей.

Защита конкретного человека — так я думаю — может сочетаться с методами исследовательской журналистики, анализом и обобщениями, постановкой острых социальных проблем...

Вот одна из них: почему столкновения нередко принимают затяжной характер? В чем причина длительности «гражданской войны в организациях»?

Попробуем уловить это, обратившись к одному из реальных конфликтов.

Мы говорили о событиях в украинском совхозе, детском доме, расположенном в одном из сибирских поселков... Но не думайте, что острый конфликт может обнаружиться лишь в небольшом периферийном учреждении или деревне, вдали от глаз вышестоящих руководителей. Я приведу пример ожесточенной схватки в крупном московском научно-исследовательском институте, где взаимное недоверие ученого и администрации достигло апогея. Когда страсти накалены, лучше всего обратиться к документам.

Из служебной записки заведующего лабораторией Люсинова Б. Б. директору ВНИИ: «Во избежание новых фактов лжесвидетельств и «недоразумений» прошу дать указания заведующему отделом т. Гречишникову Г. С. и канцелярии расписываться на копиях представляемых мною документов, поскольку даже при наличии расписок т. Гречишников неоднократно

отрицал факты получения документов, строя на этом очередную ложь и распространяя наглую клевету...»

Из официального письма директора института помощнику прокурора Тимирязевского района г. Москвы: «Жалоба Люсинова Б. Б. на имя прокурора от 13. 01. 80 рассмотрена... В институте имеется более 200 документов по Люсинову, из которых половина писем, жалоб и заявлений гр. Люсинова во все инстанции. Некоторые, наиболее характерные, высылаю Вам. Более года мне, местному, партийной организации и десятку сотрудников института приходится тратить много сил и энергии, чтобы отвечать Люсинову Б. Б., вышестоящим организациям о принятых мерах по жалобам и письмам гр. Люсинова. Приложение: упомянутое по тексту».

Директору института от Люсинова Б. Б.: «В случае отмены приказа о моем увольнении на основании решения ученого совета о несоответствии занимаемой должности, выдачи мне объективной характеристики для участия в конкурсе, предоставлении мне двухмесячного отпуска в счет ранее не использованных и справки института о том, что мною не были использованы еще отпуска за четыре года работы, а также компенсации за них, я обязуюсь: 1. Прекратить жалобы в вышестоящие инстанции. 2. Дать письменный отказ от ранее отправлявшихся мною жалоб. 3. Дать заявление о моем уходе с работы и не отзываться это заявление».

Хорошенькое обязательство, не правда ли? Физиономия кляузника и склочника вырисовывается из бумаг весьма выразительно. Однако

новые документы смывают черную краску с портрета.

**Из постановления Главного комитета ВДНХ:** «За разработку усовершенствованных экономико-математических моделей оптимального планирования, важные, принципиально новые решения, обеспечивающие более эффективный учет возможностей производства и интересов потребителя (годовой экономический эффект составляет около 2 млн. рублей), наградить серебряной медалью и денежной премией — Люсинова Бориса Борисовича, заведующего лабораторией института...»

**Из письма в редакцию группы ученых, докторов наук:** «Модель Люсинова следует использовать для других подотраслей министерства и даже для всего народного хозяйства. Люсинов неоднократно обращался с предложениями обсудить в институте и министерстве полученные результаты с целью распространения опыта работы в другие подотрасли и в масштабе стран — членов СЭВ...»

Выходит, «кляузник» и «склочник» способен на выдающиеся научные достижения? Не случайно, стало быть, он возглавлял лабораторию? Сам институт, где Люсинов работал и откуда его с таким упорством пытаются выставить, это подтверждает!

**Из служебной характеристики:** «В институте Люсинов Б. Б. работает с 1965 г. В 1968 г. он был избран по конкурсу на должность руководителя лаборатории экономико-математического моделирования. За время работы проявил себя инициативным, грамотным и квалифицированным руководителем и специалистом, способным самостоятельно ставить и решать слож-

ные научно-технические проблемы... Люсинов Б. Б. имеет 40 научных трудов, 28 из которых написаны после защиты диссертации...»

Дата — декабрь 1977 года. А в июне 1979-го те же самые люди подписывают прямо противоположную характеристику, отмены которой Люсинов добивается столь яростно. За полтора года звезда человека в институте закатилась.

В ответе прокурору директор пишет уже не «тов.», а «гр.». Неумолимая логика борьбы ведет стороны к самому краю нравственной пропасти: цепляются за бровку, за верхушечные кустики. Страшная глубина под ногами не останавливает. Война есть война — раны не в счет. Даже официальный материал по итогам проверки конфликта назван для деловых документов непривычно: «Атмосфера недоверия».

Что произошло, если говорить о самом зародыше конфликта? Первое, приходящее в голову, преследование за критику. Но Люсинов с критикой не выступал. Не сошлись характерами с новым директором? Однако и старый, ушедший на пенсию, против него. Корысть одолела человека? Вспомните его просьбы оплатить пропущенные отпуска, сутяжничество из-за денег. Однако суд признал его настояния законными:

«В судебном заседании установлено, что истец действительно не пользовался 4 отпусками за 1971—1975 гг. Администрация Института не издавала в указанное время приказов о предоставлении Люсинову отпусков, чем нарушила трудовое законодательство... Суд обязал предоставить Люсинову отпуска в натуре за период 1971—72, 1972—73, 1973—74, 1974—75 с оплатой отпускных из расчета 400 рублей».

Иски о компенсации за отпуск возникли как следствие. Не из-за денег началась борьба. Когда-то Люсинов работал, забывая об отпуске, но в сражении, известно, в ход идет все, еще Петр I переплавлял колокола на пушки! В атмосфере взаимной вражды, преследований и подозрительности человек решил бросить в своих противников и этот камень: ага, раз так — отдавайте отпуск за четыре года! Дирекция могла бы отдать — законно, но она закусил удила. Обе стороны шли напролом, не разбирая дороги.

А дело, представьте себе, несложное. Суть конфликта проста. Министерство передало тематику Люсинова другому институту. Эта официальная версия похожа на правду. Неразумную правду, если так можно выразиться: не следовало, видимо, отрывать ученого от темы, в которой он добился признанных успехов.

«Тов. Люсинову предлагалось возглавить любое направление работы отдела,— говорится во второй, порочащей, характеристике,—...под различными предлогами эти предложения отвергались». Ученый совет и администрация, если бы амбиция не застила им глаза, могли бы догадаться, что предлагаемые ими «любые направления» Люсинову неинтересны. В науке обручение исследователя с работой происходит по любви, а не сватовству администрации. Что можно было предпринять? Проявить выдержку, терпение, доброжелательность. Помочь ученому продолжить начатые исследования в другой лаборатории министерства, договорившись о достойном переводе. Вместо этого административный раж, град заданий, докладные о невы-

полнении. Еще было не поздно развести заведующего лабораторией и заведующего отделом — эпицентр подозрительности возник именно в отношениях между ними. Однако по принципу солидарности со своими администраторы стеной встали друг за друга. Пожар отдельской ссоры выплеснулся в институтские коридоры, опалил ученый совет. А что же Люсинов? Не разбираясь в словах и средствах, бросился с головой в омут схватки. Первые полтора года после завязки конфликта он практически ничего не делал, кроме сочинения писем во все инстанции.

Неразборчивость, нравственная глухота... Коллега, проверявший по заданию редакции письмо Люсинова, написал мне записку: «Затяжной конфликт между автором и директором института представляет собой яркий пример войны до взаимного уничтожения».

Не говоря уже о причинах таких ожесточенных и длительных столкновений, о профилактике их, я вижу и вполне конкретную проблему: создать эффективную, надежную систему рассмотрения споров.

Многие люди не без основания уверены: чем выше будешь писать, тем больше шансов на успех. Обращаются через голову района и города прямо в республиканские и союзные инстанции: ведомства, народный контроль, газеты, партийные органы. А вопросы затрагиваются, как показывает анализ почты, в основном местного характера. На районном уровне все должно было бы и закончиться — нет, жалобы ползут вверх. В редакционной почте читаю: «не отправляйте нашим властям». В Москву пишут с Дальнего Востока, Крайнего Севера, просят

немедленно выслать корреспондента или, если обращаются в центральные ведомства, проверяющую комиссию. Во что обойдутся государству такие поездки? И почему местным-то органам априори не верят? Почему командировка второй и третьей комиссии не считается чрезвычайным происшествием, связанным с привлечением к ответственности лиц и организаций, которые плохо разбирались на предшествующем этапе?

И кому рассматривать конфликты? Вышестоящим организациям? У меня есть сомнение. Ведомство назначило начальника, заведующего, директора. Естественно, он имеет там связи, поддержку. Возникает конфликт, и первая мысль у работников ведомства: «Ну, что там на Ивана Ивановича пишут, мы его знаем, доверяем — кляузников надо проучить». Ведь история в Тунгусове с этого началась: приехал в интернат заместитель заведующего облздрави и сразу — «кляузники»!

Не подумать ли о создании в каждом районе и городе, под руководством партийных комитетов и с участием ответственных их представителей специальных конфликтных комиссий на межведомственной основе? Организационно они могут быть и при исполнении местного совета, и при народном контроле, а лучше всего непосредственно при райкоме, горкоме. Туда могли бы входить партийные работники, опытные народные контролеры, финансовые ревизоры, юристы, специалисты управления, депутаты, журналисты, психологи или педагоги. Отбирать самых принципиальных, известных своей нравственной чистотой людей. Такая общественная конфликтная комиссия могла бы широ-

ко осуществлять воспитательную работу, вести в организациях работу по профилактике предупреждения конфликтов, ставить вопрос перед компетентными органами о привлечении тех или иных лиц к ответственности. Результаты разборов регулярно, в поучение всем, публиковать в местной прессе, широко обсуждать в коллективах. И хорошо бы разработать процедуру работы таких комиссий, определить их права и обязанности. При райкомах и горкомах есть общественные комиссии по научно-техническому прогрессу, ряду других вопросов, а квалифицированно расследовать сложные человеческие отношения, выраженные в острейших конфликтах, зачастую просто некому. Люди пишут, кто куда догадается. Нередко жалобы пересылаются из одной организации в другую. Случается, попадают они к тем, на кого жалуются, хотя это запрещено законом. И начинается...

Работа над книгой о доверии вынуждала меня советоваться с каждым, к кому чувствовал доверие: что люди думают об этой проблеме? В чем видят, допустим, причины конфликтов? Зрела гипотеза — в глубине столкновения ищи ложь. Она приходит как причина, источник. Или возникает в клубке уже дымящейся ссоры, подобно газам, выделяемым при химической реакции. Окутывает густой ватой последствия столкновения, часто разрушительного для человека и дела.

С такой точкой зрения не все мои корреспонденты согласны.

«Вы готовите книгу, где будет принята рабочая гипотеза о том, что основной причиной конфликтов является ложь, неправда в том или



ином виде,— пишет мне Н. М. Абраменков из Ташкента.— Возможно, это действительно так. Но мне кажется, нельзя упускать из виду целую категорию конфликтов, не подпадающих под эту гипотезу. Приведу пример из практики. Вместе с ответственным исполнителем над темой в НИИ работали еще два человека. Качество подготовки одной из сотрудниц, ее возможности и способности не устраивали руководителя темы, и это проявлялось в обсуждении результатов работы, выдаче заданий и так далее. Если бы она не перешла в другую группу, недовольство ее работой, возможно, вылилось бы в открытый или скрытый конфликт. Основанием такого конфликта явилась бы не ложь в какой бы то ни было форме, а несоответствие возможностей работника и тех требований, которые предъявляются к нему».

Разберем этот пример. Вдумаемся в смысл подобного несоответствия, кстати, довольно распространенного.

Для дела нужны одни качества, но ставку занимает человек с другими. Ложь тут присутствует скрыто, ибо несоответствие — уже ложь. Если кто-то медь выдает за золото — это «несоответствие»? Или обман? Когда человек понимает несоответствие и уходит, лжи нет. Но едва он начинает цепляться за место, выдавать себя за вполне соответствующего, искать сочувствие и поддержку (порой используя приятельские, родственные и прочие связи) — словом, как только несоответствующий вступает на путь борьбы за самосохранение, разгорается вредный для дела конфликт. Летят в инстанции письма, включая анонимные. Случается, руководство и проверяющие комиссии встают на

сторону не того, кто талантлив и требователен, а именно несоответствующего, поскольку, допустим, он оказывается человеком покладистым, кому-то в чем-то полезным.

Читая редакционную почту, беседуя с посетителями, я иногда сталкиваюсь с психологически непростой ситуацией. Обращается человек за помощью, и узнаешь, что сам он не был честным.

Однажды пришел пожилой мужчина, крупный, представительный, элегантно одетый, с пухлым «профессорским» портфелем. Едва поздоровавшись, он тотчас же начал в своем бездонном портфеле рыться, сердился на себя, что никак не может найти и, наконец, протянул бумагу.

— Присядьте, пожалуйста,— попросил я его, потому что он все еще стоял у стола с раскрытым портфелем.— Что у вас стряслось?

Рассказ его не был строго логичным, он все время сбивался на прошлое, на то, что «они не имеют права», но в конце концов удалось понять, что мой собеседник, ученый, автор шестидесяти печатных работ, решил вступить за своего директора, был у заместителя министра. И недоброжелатели стали ему за это мстить.

— За что вас судили?— спросил я.

Он встрепенулся:

— Откуда вам известно?

— Да вы сами написали в заявлении,— я машинально переворачивал поданную им бумагу.

— Ах, да, простите, забыл, что вчера писал... Меня оклеветали... это доказано...

— Доказано судом?

— Нет, собственно... отсидеть мне пришлось...

Как-то вечером ему позвонил знакомый и попросил проконсультировать «интеллигентного молодого человека». К его диссертации цепляется ВАК,— сказал знакомый,— посоветуй ему, как правильно написать апелляцию, это ведь тема из твоей области. Мой собеседник, назову его Захаром Петровичем, согласился. Утром пришел «интеллигентный человек», и, помявшись, предложил деньги. Захар Петрович, по его словам, стал было отказываться, возмущаться, но молодой человек просил подумать и на следующий день пришел снова. «Если только в долг...» — заколебался Захар Петрович.

— Я брал у него в долг, честное слово,— уверял меня посетитель.— Как раз заканчивал строительство дачи, нуждался в сумме... Но у меня и в мыслях не было...

Когда молодой человек ушел, не успел Захар Петрович пересчитать сторублевки, нагрянули сотрудники милиции. Номера ассигнаций оказались переписаны. Он уверяет, что стал жертвой провокации. Но суд его признал виновным по статье «посредничество в даче взятки».

— Роковая ошибка...— сокрушался Захар Петрович,— черт меня потянул за руку... И вот теперь они выкопали старое дело, уцепились за него... но я был у юристов...

Он действительно ученый, я выяснил, автор трудов, много лет преподавал в ведущих вузах. И правы его юридические консультанты: только суд может избрать мерой наказания лишение права занимать определенные должности или заниматься той или иной деятельностью, да и то на срок не свыше пяти лет. А у

него уже прошло шесть. Противники, добиваясь его увольнения, действовали противозаконно. Но я не в силах был заставить себя ринуться ему на помощь. Захар Петрович звонил сначала настойчиво, потом все реже и реже. Я отнекивался, ссылаясь на занятость. Это нехорошо, понимаю. В новой истории он страдающая сторона, и мой долг журналиста... Рассудком я все понимал, но было не вмоготу...

Единожды солгавши, кто тебе поверит!

Другой человек, обратившийся в редакцию, инженер Воробьев, не постеснялся написать: «Много раз начальник отдела использовал меня для выполнения работ лично для него. То я два месяца работал на отделке его кабинета, то нужно было грузить доски и отправлять к нему в гараж, то ему потребовались ролики от дверей купейного вагона и он давал мне указания бросить все дела и срочно достать их. И когда я договорился в депо о разрешении снять двери с горелого поезда, он мне сразу же выделил помощника (на работе он мне, несмотря на неоднократные просьбы, никаких помощников не выделял). Потом, когда мы привезли двери в бюро, начальник отдела приказал нам ролики с дверей снять и очистить их...»

Судя по письму, Воробьев давно знал о безобразиях, но мирился с ними и даже участвовал в них, пока дело не коснулось его лично. Тут только он выступил с критикой, за что и поплатился неприятностями, Формы это приняло уродливые.

Перебирая почту, я выписываю мнения читателей о причинах таких взаимоотношений.

«Запомнились слова поэта: «Не надо бояться быть честным и битым, но надо бояться быть

лживым и сытым». По-моему, бояться надо и нелживых, но сытых. Живут эти люди всегда и везде по одному принципу: молчание — золото. Не с молчаливого ли согласия и происходят порой самые безнравственные поступки? Меня давно волнует вопрос, почему нередко оказываешься одинок в собственном коллективе, почему повисает мертвая тишина там, где нужна поддержка единомышленников! А ведь единомышленники есть, но молчат. Это удобная форма жизни? Неужели материальное благополучие наших людей так неожиданно обернулось своей худшей стороной?» (Л. Г. Головина, Апатиты).

«Я занимаюсь промышленной социологией и постоянно сталкиваюсь с деловыми людьми, хозяйственниками различных рангов. И знаете, что резко бросается в глаза, задевает за сердце: отсутствие культуры взаимоотношений, порой даже элементарной. У многих нормой считается грубость, господствует субъективизм в оценках. Мне думается, пробелы воспитания уже наносят ущерб экономике» (Н. Т. Голубева, Ленинград).

«Все дело в дисциплине! Дисциплина должна быть тверже самой лучшей легированной стали. Навести порядок и дисциплину на всех уровнях снизу доверху — таков ответ на многие вопросы» (Н. И. Поряднов, Москва).

«Статья 49-я Конституции СССР гласит: «Преследование за критику запрещается. Лица, преследующие за критику, привлекаются к ответственности». Вот и давайте добиваться, чтобы советский закон был неукоснительно выполнен» (И. А. Миндлин, Бобруйск).

Эти строки из читательской почты я встав-

ляю в рукопись книги 7 октября 1981 года. Сегодня дочка моя не пошла в школу — День Конституции. Радио и газеты сообщают о торжествах. Но люди обращаются к Конституции не только по торжествам и не раз в году. Они сверяют с Основным Законом меру требовательности к себе и друг другу, администраторам своим, вышестоящим организациям, органам государственной власти. Расширять гласность, учитывать общественное мнение, привлекать к управлению трудящихся, пресекать преследование за критику — во многих письмах почти буквально повторяются эти слова из Конституции. С душевной болью отзываются люди на любую попытку обойти закон, устроиться вне гласности и критики, жить за счет общества и в ущерб ему.

Примеры противоположного характера служат опорой и точкой отсчета.

### «Такого у нас нет!»

«Склоки? Письма друг на друга? Да что вы, такого у нас нет!» — удивлялись моему вопросу в объединении «Курганприбор».

Я говорил с разными людьми: станочниками, служащими, специалистами, руководителями. Неужто о подобных вещах здесь не слышали? «Отчего же? Слышать-то слышали,— поправил рабочий-кузнец.— Я одно время был членом бюро горкома партии, приходилось встречать организации, которые никак не могут эти склоки преодолеть, но больше в институтах разных, на производстве реже».

Вот несколько записей, сделанных в объединении «Курганприбор».

«Я здесь почувствовала себя другим человеком. Меня вообще не замечали раньше!» (Д. В. Манова, работница службы технического контроля автоматного цеха). «Грязь была кругом, духота, сверхурочные. Теперь не то. А когда рабочие видят заботу начальства, они проникаются к нему другим отношением» (З. И. Полухина, корректировщик из цеха гальваники). «Считаться стали с рабочими. Мне мастер и начальник участка доверяют» (В. К. Куминов, бригадир инструментальщиков).

В объединении действует социально-психологическая служба, создается система, ориентированная на максимальную удовлетворенность человека, и ответную ему, полную благодарности, самоотдачу во имя коллективных интересов. Ощущают ли рабочие на себе влияние системы? «Вроде так и положено, чего-то лучшего уже хочется», — мнение рабочего-инструментальщика. По этому поводу Виктор Николаевич Гюппенен, заместитель главного инженера и один из энтузиастов социально-психологического направления в преобразовании коллектива, заметил: «Он правильно говорит, потребности растут. И мы обязаны думать, все время думать над взаимодействием человека и системы». По словам Гюппенена, неподалеку от «Курганприбора» есть предприятия, где «пропойцы ныряют прямо под станок», нарушителей дисциплины там сначала выгоняют, а в конце месяца «берут машину и снова едут всех собирать» — некому работать. В мутной воде, оказывается, рыбку ловить проще — зарплата выше, чем на «Курганприборе», гордящемся образцовым порядком. За счет сверхурочных, естественно, выше: в выходные работают по двойной цене. На

«Курганприборе» провели забавный психологический опыт: взяли группу рабочих, заявляющих, что они ничего особенного у себя не находят, и повели на соседнее предприятие — посмотреть, сравнить. «Увидели там такое!»

Доверие питается осведомленностью. Где людей не информируют, царствуют слухи и сплетни, а если к тому же еще и не спрашивают — вызревает глухое разочарование и равнодушие. На «Курганприборе» висят почтовые ящики службы «Ваше настроение» — любой вопрос через день на столе у генерального директора, ответ прочитаешь в заводской многотиражке или тебя пригласят для личной беседы. У Гюппенена, однако, к моему тезису о взаимосвязи доверия и осведомленности есть поправка. «В некоторых организациях никого ни о чем не информируют и никаких вопросов не возникает, — говорит он. — Все молчат. Выходит, довольны? Это зависит от уровня притязаний. Верно? Системой притязаний нужно управлять, что мы у себя и делаем».

Поправка резонная. Действительно, можно довести людей до такого состояния, что у них даже потребности не возникает задавать начальству вопросы. Когда такое происходит, должен звучать сигнал бедствия: коллектив на грани распада, сопротивляемость близка к нулю. Безразличие, взаимное неуважение, равнодушие к общему делу, потеря чувства собственного достоинства — ничего другого ожидать уже не приходится — ситуация, которую я назвал бы «конфликтоопасной» по аналогии со взрывоопасной. Социальная и управленческая неграмотность администрации в подобных случаях для меня очевидна.



«Нам повезло с Тарановым,— говорили мне на «Курганприборе»,— директор он деятельный, с кипящей энергией и установкой на уважение к человеку». Одна женщина, мастер, сказала: «При мне сменилось три директора. И вот встретился начиненный идеями и умеющий эти идеи претворять».

У Таранова отношения доверия сложились не только с рабочими. В своих делах он нашел поддержку и в партийных органах, министерстве.

За неукротимое директорское «умение претворять» шутники называют «Курганприбор» — «Таранприбором». Сначала Таранов сердился, а теперь и сам смеется.

Личные мои отношения с Тарановым складывались не совсем обычно. Летом 1979 года он прислал письмо с приглашением посетить Курган. Жаль, что тогда отпуска и командировки нас развели. В 1981 году я напомнил Евгению Васильевичу о его предложении. В аккурат к Первомайскому празднику на домашний адрес пришла от него телеграмма: «Солнца вам зпт мира тчк доброго вам и вашим близким здоровья зпт новых успехов в труде зпт счастья вашему дому зпт вечной вам молодости тчк. Глубоким уважением Таранов». И ни слова о том, когда приезжать в Курган! Никакого ответа на предложение о встрече. Что было делать? Я послал не менее теплую поздравительную телеграмму — к 9 Мая... А через месяц от имени Таранова позвонил Гюппенен и пригласил приехать в Курган на конференцию по социальной психологии. «С Тарановым удастся там поговорить?» — «Конечно! Нет вопросов!»

Вопросы возникли уже в аэропорту, где Таранов познакомился с гостями конференции. Очередь дошла до меня, я спросил: «Мы сможем побеседовать?» Мгновенный ответ: «Абсолютно исключено! Буду чрезвычайно занят». — «Я могу задержаться по окончании конференции на денек». — «Не выйдет, сразу же уйду в отпуск». — «Никак не получится?» — «Сожалею, но не получится».

Оставалось только улыбнуться.

«...Мы не должны стараться достигать того, что мы выбираем, дабы не лишиться возможности еще дальше выбирать» — неглуп был, однако, древнегреческий скептик Секст Эмпирик, написавший сочинение «против этиков», а заодно и «против логиков», «против физиков», «против грамматиков», «против риториков», «против геометров», «против астрологов» и даже «против музыкантов».

Впрочем, «против директоров» он, кажется, ничего не имел...

## НА ПЕРЕКРЕСТКЕ МНЕНИЙ

---

### «В ЭТОМ ФЕНОМЕН СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ»

(Из беседы автора  
с генеральным директором  
объединения «Курганприбор»,  
психологом Е. В. Тарановым)

Евгений Васильевич Таранов — инженер, кандидат психологических наук. Делегат XXVI съезда КПСС. Диссертацию защищал в Институте психологии АН СССР уже директором. В Академии народного хозяйства, которую он тоже окончил, его выпускная работа «Практика управления трудовым коллективом» опубликована в качестве учебного пособия. На базе «Курганприбора» в 1977 и 1981 годах проводились всесоюзные конференции: «Социально-психологические проблемы повышения эффективности деятельности производственных коллективов».

В год нашей встречи Таранову исполнилось пятьдесят. Я уже видел Евгения Васильевича на трибуне, смог к нему присмотреться. Лицо широкое, подбородок, нос, скулы — все вылеплено основательно, крупно, хотя выделить особенное, неповторимое выражение, пока он не начнет говорить, трудно. В толпе мог бы показаться похожим на сотни других. Но говорящий, спорящий, мыслящий вслух — он преображается. Лицо делается притягательным, запоминающимся.

Мы одновременно нажали две кнопки —

японского диктофона «Сони» и магнитолы «Аэлита», продукции «Курганприбора».

— Евгений Васильевич, мне рассказывали о вашем увлечении то ли цветами, то ли деревьями, вы их ориентируете каким-то странным образом... Что за чудачество?

— Это не чудачество. Опыты. Пытаюсь подтвердить одну свою догадку. Подойдите-ка к окну. Там березы двадцатипятилетние... Вам видно?

— Да, ну и что?

— Мы их сначала ориентировали в лесу по магнитному полю: отмечали на стволе страны света.

— Зарубки делали?

— Нет, мелом. Зарубки нельзя — живое! Привезли и сажали здесь каждое дерево строго по компасу, как оно в лесу росло. И рядом для контроля посадили как попало несколько деревьев. При одинаковом уходе часть из них даже не распустилась, погибла, другие лето жили, но потом завяли. И лишь посаженные по компасу прекрасно живут. Одной березе даже корни обрубili, кору частично сняли, и отлично растет... Как, зачем? Именно для того, чтобы доказать: главное все-таки ориентация.

— Признаюсь, о таком не слышал... Но меня больше интересует ваша собственная ориентация. На человека, психологию. Когда это началось?

— Давно... По специальности я инженер-механик, прочитал много литературы по психологии, социальной психологии, психологии управления. Зачем? Для диссертации? Нет. Пытался свои знания как-то применить на

пользу коллектива. А сделанное, воплощенное давало новый толчок к познанию. Я стал углубляться в теорию, и опять же — не ради нее самой, а с чисто практической целью, заботясь о создании на заводе обстановки доверия.

— А если спросить вас: кому вы в жизни доверяете, кому и по каким причинам в доверии отказываете? Вы когда-нибудь задумывались об этом?

— Не помню, чтобы я кому-то отказал в доверии.

— Разве так бывает? Допустим, человек вас обманывает...

— Можно скажу прямо?

— Конечно, а как еще?

— Мы назначили на должность человека, думали справится. Проходит время и видим то, о чем вы говорите, начинает обманывать. Но почему? Лжив по натуре? Нет, не то. Потому, что мы ошиблись: уровень его компетентности оказался недостаточным. Вот и все. Он от бессилия врет. Не то слово — говорит неправду.

— Одно и то же.

— Нет и нет! Я понимаю так: обман — это нарочно. А когда человек не в состоянии что-то сделать, у него не получается, он вынужден искать выход, временную лазейку и находит ее — начинает говорить неправду. Думает, пока разберутся, он, может быть, сумеет собрать свои силы и сделать. А у него опять не получается, и он запутывается. Тогда ему нужно помочь. И появляется приказ.

— О снятии?

— Зачем? О назначении. Эти приказы я

пишу сам. К примеру так. В таком-то цехе необходимо решить сложные вопросы, связанные с применением новой технологии. Считая, что товарищ такой-то обладает всеми необходимыми качествами для выполнения ответственного задания и учитывая его согласие, назначить его заместителем начальника цеха. А он был где-то начальником. Но одно дело — перевод с понижением, а другое — назначение на ответственное дело. И когда на планерке это объявляют, он вздыхает облегченно: уже устал тяготиться своей должностью, с которой не справлялся.

— Многие по другому считают: соврал — вышел из доверия.

— Неправильно. Так нельзя.

— Неправильно?..

— Руководитель может быть вспыльчивым, но не злопамятным. Если злопамятен, лучше подать заявление.

— Евгений Васильевич, гость не вправе справляться у хозяйки, где у нее пыльно. Но я хотел бы понять определенные вещи в жизни коллектива, вашего в том числе. Так вот, бывают ли у вас конфликты?

— Почему же нет? Конфликты у нас происходят, и это нормально. Может, мы с вами по-разному понимаем слово «конфликт»? Для меня это деловой спор. Но столкновения должны быть... как бы выразиться... в синюю и голубую полоску, а не в черную и белую. Я против крайности в отношениях людей.

— Спор и конфликт — разные вещи. Спор может перерасти в конфликт, если стороны не захотят воспринять аргументы друг друга. Конфликт может вспыхнуть и без всякого

спора из-за неприязни, недоверия, подозрительности. Я имею в виду, что стороны не пытаются выяснить отношения, а сразу прибегают к жалобам в общественные организации, вышестоящие инстанции. Спор как бы за сценой, а на поверхности вражда, комиссии, проверки...

— Я не понимаю, как может быть подобное в коллективе, где общая цель.

— Даже не слышали о таких столкновениях?

— Слышал, конечно. А знаете, почему это происходит?

— Почему?

— От безделья.

— Только от безделья?

— Только! Если люди каждый день работают с полной отдачей, некогда конфликтовать. Споры, обсуждения — да. В этом случае конфликт деловой не перерастает в межличностный.

— На себя примеряете... Однако не везде так. Встречаются руководители, самолюбивые до болезненности, жесткие...

— Плохо... таких не должно быть.

— Есть администраторы, в упор, как говорится, не видящие человека, для них — главное — «гнать план»...

— Плохо... мы смотрим иначе... Видели вчера? Вы же ходили с психологами!

...Таранов в роли гида — зрелище! Десятки психологов из разных городов страны, участники конференции, перекатывались за ним по «Курганприбору», словно цыплята за наседкой. Впечатление усиливалось тем, что все вокруг, до самой последней мелочи, до плака-

та «Спасибо за работу» — решительно все пропущено Тарановым через себя, придумано им или поддержано, превратилось в свое, внутреннее, все здесь им «высижено». Завод он показывал не по обязанности руководителя, а по праву хозяина квартиры, сотворенной собственными руками.

— Вот в этих киосках мы продаем цветы из собственной оранжереи, в тех — овощи, мясные заказы, — показывал Таранов рукой. — Рядом наш новый птичник, а там — крупное овощехранилище, 350 тонн яблок можем хранить, овощей, всем хватает... Отличное рыбное хозяйство. Осенью начнем сырка ловить, ряпушку, леща, слегка подморозить — и в палатки вот эти, с работы идешь — бери!.. Видите забор? Будет свиначник... Пошли дальше. Птицефабрика заводская, сейчас поднимемся туда, на смотровую галерею. Поскольку мы бедные, денег нет — это бывшая насосная обслуживала ряд коммунальных хозяйств, мы их объединили, воспользовались излишками площади... Музыка? Нравится вам?.. Куры в восторге! У них яйценоскость повышается. Мы от приемника через усиление — «Маяк» круглые сутки. Раньше, когда идет механизм-кормораздатчик, любопытные курочки головки высовывают, а он их обрывает. Беда! Теперь не слышат его из-за музыки. (Признаюсь, я чуть не свалился с галереи — Русланова пела про «златые горы и реки, полные вина», а Таранов комментировал: «Так мы ликвидировали отрыв головы!») ... Зачем антресоли городить? Я отвечу: вчера была делегация, позавчера была делегация, сегодня вы, зав-



тра приезжает делегация... Стены красные? Это мы нарочно добавили в белила сурик — действует на кур успокаивающе. Пошли дальше... Сборочный цех по выпуску магнитол. Ну, это уголок отдыха, они сами сделали. Другое хочется сказать. Обратите внимание, какие замечательные женщины в этом цехе! Да с такими только чудеса создавать! Разве можно их заставлять тяжести таскать? Вы посмотрите, как здесь подают детали: у нас полностью механизированы погрузочно-разгрузочные работы, по-своему сделали, разумно, а не так, как бывает: кнопку нажали — и ждут час. Мы за науку горой, но не за ту, о которой говорят, что она одержала победу над здравым смыслом. Пошли дальше. Комната психологической разгрузки...

Свет погас, полилась плавная, тихая мелодия. Перед нами — подводное царство. «Я спокоен, спокоен... я совершенно спокоен... — уговаривал вкрадчивый голос. — Я очень спокоен... Я мысленно провожу вокруг себя линию и за ее границами оставляю свои заботы, дела...» И вдруг резкая перемена музыки, быстрые, возбуждающие ритмы, лазерный луч, пропущенный через кристалл, рисует на экране фантастические цветные картинки, и снова перемена...

— Программа рассчитана на 15 — 18 минут... Пошли дальше. Осторожнее по ступенькам. Никто не упал? Пока не собрались, я скажу. Мы в ряде цехов, например, пластмассовом, штамповочном ввели регламентированные перерывы с физпаузами. До обеда и после обеда просто отдых и отдых с пока-

зом мультфильмов и чашкой чая. Но для некоторых профессий нужны более активные перерывы, чтобы снять накопившееся утомление. Это вы и видели только что в комнате психологической разгрузки. Надоест программа? Кто вам сказал, что одна и та же? Ничего подобного! У нас даже в столовых 18 вариантов меню на 24 дня!.. Все собрались? Товарищи, мы в кабинете психофизиологических исследований... здесь кабинет психологических консультаций... А это? Сейчас объясню. Перед вами кабинет профессиональной диагностики... Все это мы только начинаем, пробуем...

...Вот так ходили мы за ним полдня, и, пожалуй, самым неожиданным было для нас увлечение генерального директора подробностями, способными украсить или омрачить жизнь заводскому человеку, смотря как отнестись...

— Познакомьтесь, кассир Валентина Александровна,— говорил Таранов, указывая на женщину, торгующую билетами в заводской проходной,— у нее репертуарный план, в любой кинотеатр города на месяц вперед, приходите и берите билеты. Еще цеховая столовая: обед не дороже 45 копеек, три блюда. Каждая из двадцати наших столовых обязана иметь этот комплекс, а прочее можете заказать отдельно... Обратите внимание на посуду. Везде тарелочка после мойки не скрипит, а у нас скрипит. А знаете почему скрипит? Подошла ко мне женщина, мойщица: Евгений Васильевич, мне бы ванночку с кипятком перед машиной, я бы тарелку в кипяточек — раз! — жир сошел, а потом уж

в машину. Пойдемте, товарищи психологи, посмотрим, что мы для этой женщины сделали... Стоп, здесь интересно. Сапожная мастерская, парикмахерская. Обслуживают в рабочее время. По записи. Все говорят: товарищ директор, ну как же в рабочее время? Разве можно? Можно! Женщины меня поймут. Вы с мужем в театр идете. Правильно? Вы утром отпроситесь с работы? Отпроситесь. Психология женщины такова, что, отпросившись в парикмахерскую на полчаса, она сначала по магазинам пробежится. Ладно. Прибежала в парикмахерскую, заняла очередь. Сидит. Время идет, поджидает, махнула рукой, прибежала домой, что-то там пытается сделать. Он пришел, даже поругались — не могла заранее причесаться. Настроение испорчено, но все равно идете. На завтра уже не даст той производительности, потому что эмоциональный настрой совершенно другой. Значит, с точки зрения производства мы потеряли. Правильно? Теперь иная ситуация. Вы записаны заранее, подошли, через тридцать минут — любая модная прическа. Ну, сорок минут! Если еще под феном посидеть, так? Сделала, даже не отпрашиваясь у мастера. Вечером косыночку сняла и мужу: чего копаешься, я уже готова! И пошли с хорошим настроением. Получили удовольствие от спектакля. На завтра — полноценный работник. С другой стороны, мастеру что-то понадобится — надо ее уговаривать? Нет. Сама помнит, что уходила на полчаса, и ему: Федор Иванович, мой сегодня заберет обоих из детского сада, я на часок могу задержаться, если требуется. Так что выгодно, товарищи? А?.. Са-

пожная! Вы шли, отлетел каблучок. Где починить в городе? Прибежали в одну мастерскую, другую, в лучшем случае отремонтируют на четвертый-пятый день. А у нас? Вы идете на работу, в сеточку бросили свои и соседей. Отдали вот ему, нашему мастеру-сапожнику. Он сделает сегодня же, в крайнем случае завтра...

Пошли дальше... Называется амбулатория, не хуже иной поликлиники. Восемь врачей. Вы получаете консультацию, не выходя с завода. Вам дадут направление в физиотерапию — пожалуйста, бальнеокабинет, можете принять все, вплоть до электросна. Сдать кровь? Пожалуйста, в лабораторию. Прием до трехсот человек в день, а больничных листов — пять-семь. Почему? Я скажу. Человеку нужна консультация. Уверенность. Он пошел и принял физиопроцедуру, получил направление в ингаляторий, грязелечебницу — у нас есть, пожалуйста. Человек здоров, ему хорошо... Дальше... Нет, ошибаетесь, дорогой товарищ, это не детский сад. Это одна из наших детских комнат. Когда в детсадике карантин или ваш малыш дома растет, а бабушка заболела — куда бежать? А у нас — пожалуйста, приводите на завод в детскую комнату. Опытный воспитатель, игровой зал, площадка на улице, завтрак, обед, час сна, занятия — все бесплатно. И путевки в пионерлагерь мы выдаем бесплатно. Всем — бесплатно! Человеку хорошо... Все, что надо, он купит в заводских киосках... Дети у него пристроены... Каждую смену из пионерлагеря привозим на завод, они ходят по территории, смотрят, где папы-мамы работают, потом да-

ют концерт, а папы-мамы смотрят на своих детей. После концерта — угощение от профкома: пять ящичков конфет, двадцать ящичков лимонада...

— Евгений Васильевич, я внимательно слушал вас во время экскурсии,— продолжаю я беседу с Тарановым.— Вы сказали: «Сам меню полдников для пионерских лагерей написал». Так?

— Да...

— Почему генеральный директор должен этим заниматься? Почему не может делать другой человек?

— Традиции... Дополнение к бесплатному питанию.

— Пусть это делает десятый или двадцатый человек в вашей заводской иерархии, доверьте ему! Зачем генеральному лично этим заниматься?

— Можно я скажу? Техника, технология, железо — этим занимаются все. Но человеком директор должен заниматься лично.

— Безусловно. Однако есть принципиальные решения и есть исполнение мелких дел. Зачем генеральному директору объединения «Курганприбор» раздавать полдники? Заниматься, как бы деликатнее выразиться, не генеральным делом?

— Ну, во-первых, я не раздаю полдники...

— Виноват, расписываете их в меню. Здесь, у себя в кабинете.

— Объясню. Это занимает у меня ровно десять минут. Беру листок. Дни на нем заранее помечены. Рядышком пишу: булочка, ватрушка, коржик, пирожок, лимонад, огурцы, помидоры и так далее. Проставил...

— Знаете, почему вы это делаете на самом деле? Хотите я вам объясню? Вам только кажется, что лучше выполнят, если вашей рукой написано, и что времени не отнимает. Кажется. А дело в другом.

— В чем?

— Просто вы любите ребятишек.

— Да, согласен... Очень люблю детей!

— Вам самому это приятно. Не хотите себя лишать такого удовольствия.

— Вы правы... да...

(Евгений Васильевич о себе лично не рассказывал, но от других я слышал, что в войну, мальчишкой, он рос в детдоме. Потом его и больную мать приютила чужая добрая женщина, ставшая ему второй матерью, и обе его мамы жили с ним одной семьей до самой кончины...

Еще в школе он мечтал стать инженером, и мечта его сбылась. По распределению был направлен в Курган, на этот самый завод, но произошла какая-то ошибка, молодого специалиста не приняли, пришлось ехать в Пензу, откуда через годы он снова вернулся сюда — директором. Так ли точно было — ругаться не могу, поскольку Таранов не пожелал говорить о личном. Однако мне рассказывали люди, хорошо его знающие.)

— Еще вы говорили о работе заводчан на уборочной в колхозе, завершающейся чуть ли не праздником на поле. «Четырехугольник» приезжает на это торжество, и вы лично раздаете арбузы...

— Можно сказать? Не раздаю их. Вы не поняли. Вот как происходит. В эту пору арбузов в городе нет. Еду на базу, там такой

одержимый человек работает, сохраняет до нового года арбузы, изумительный человек. Поговорю с ним, расскажу, как убирают картошку у нас, объясню, что в конце уборки будет торжество. Если у него всего пять тонн осталось, он же не даст нашей Людмиле Васильевне, директору комбината питания?! Не даст. А я уговорю. Ну скажите, почему мне не поехать лично и не достать эти арбузы? А раздавать — нет, для этого есть у нас Василий Егорович — «картофельный генерал», так его все зовут. Он замечательный человек, много лет возглавляет все работы в дни нашей «сельской страды». Шефскую помощь приходится оказывать? Постоянно! Так почему бы и здесь не подумать о настроении человека, торжестве завершения дела? Мы так и поступаем.

— Мне как раз нравится эта ваша черта. Вы, генеральный директор, не считаете зазорным такие вещи: на базу за арбузами съездить, деревья с людьми сажать во дворе...

— Вы что, против? Готов спорить!

— Да не против я...

— Да? Тем лучше. Но вообще-то вы спорщик, не возражайте. А деревья...

— Я лишь хочу спросить. Люди видят: генеральный директор с лопатой сажает дерево. Какое к этому отношение?

— Сначала ходили и улыбались, вот дров будет на зиму! А когда прижились, стали говорить: смотри, как красиво!

— Некоторые руководители понимают свой престиж странным образом: я не должен выполнять физическую работу, чтобы не «ро-

нять себя». Да и во всем остальном такой человек старается выглядеть «солидно», избегая естественных человеческих поступков. Не извинится, например, перед подчиненным, когда неправ.

— Я этого не понимаю.

— Я тоже. Но есть такие.

— Да, ну! Это значит человек... Можно скажу? Просто строит из себя руководителя. Я против заигрывания, приглаживания, но почему не могу деревья сажать? Почему обязательно должен кому-то указания давать, а не сам этим заниматься? Почему, если неправ, должен упереться в своей неправде вместо того, чтобы извиниться? Директор, который меня вырастил, так учил: если ты неправ, собери всю силу воли, но извинись. Скажи: «прости», и тебе самому легче станет. У меня таких случаев бывает мало, но если бывает — а я человек эмоциональный, иной раз расшумлюсь — потом обязательно на таком же совещании: «Прошу меня извинить. Вы были правы и лучше делать по-вашему». И мне, и ему — как гора с плеч. Кстати, о доверии. Так оно и возникает. Люди никогда не подумают, что директор в этом случае унизил себя. В здоровом коллективе и отношения нормальные.

— А какие отношения вы застали, придя сюда?

— Тяжелые... очень тяжелые... Вероятно, здесь не было единства целей, так я думаю, и самое главное — человек был в принципе никому не нужен. Когда перестраивались, один начальник цеха написал заявление в партком: «Не могу работать с директором;



который требует какую-то культуру, а не государственный план». Да, это было, в 1968 году, с начальником автоматного-механического цеха. Подал заявление, и мы удовлетворили его просьбу... А другие остались. С ними преобразовывали завод. Знаете, сколько у нас самоотверженных людей? Повсюду, на каждом месте их найдете. Без них директор ничего бы не смог. Коллектив тот же, но изменились взаимоотношения. Доброжелательность, доверие стали системой. Были разобщены — стали дружными. Было безразличие — появилась гордость за свое дело, завод, коллектив. Едешь в автобусе иной раз и слышишь: «Вот на «Курганприборе» не то, что у нас, всегда к празднику цветы есть»...

— Вы что, в автобусе ездите?

— Не понял вопроса...

— У вас «Волга» есть директорская...

— Воскресенье!

— Значит, по воскресеньям — автобусом?

— Вас это удивляет? Знаете, что я вам скажу. Иные приезжают и удивляются, что мы, руководители «Курганприбора», едим в рабочей столовой.

— Там, наверное, есть отдельное помещение? Заветная дверь?

— Ничего подобного! Нет у нас этого.

Приходим к концу обеда, часам к трем, все заводское руководство вместе, человек девять-одиннадцать, встали друг за дружкой, берем подносы, прошли, у нас получается три стола. Обедаем в любой из заводских столовых, где придется. И в любой до самого конца обеда должно быть: две закуски, два первых, два вторых и два третьих. Почему едим

вместе? Обычно садимся и начинаем «галдеть» — словечко такое у нас прижилось, — где были с утра, что делали, что решили. Не «обгалдев», мы никаких решений не принимаем, никаких кадровых перемещений не производим, никакого дела не начинаем нового. Это как бы неформальные совещания. Дважды в день все заводское руководство.

— Еще и ужинаете вместе?!

— Нет, второй раз — это по дороге домой.

— Не понял?

— Шоферы служебных машин уходят в пять, а мы обычно задерживаемся. Потом садимся в дежурный автобусик, маленький, зеленый — видели? Конференцию обслуживал? Мы садимся в этот автобусик и, пока едем до дома, снова «галдим». Партком, профсоюз, комсомол, главный инженер, директор — все! Понимаете? И получается, что мы дважды встречаемся, не считая официальных контактов.

— Почти ежедневно так?

— Не почти, а каждый день.

— Интересно.

— Вот и вы удивляетесь. А почему?

— Потому, что много езжу, вижу, почти редакционную читаю. Один специалист с Урала прислал горькое письмо. Он со своим директором завода возвращался из Москвы, из командировки. По разным, правда, были делам, но встретились в самолете. Прилетели домой ночью. Директор сел в «Волгу», а сослуживца оставил ночевать в порту, автобусы уже не ходили. Человек смертельно обиделся, такое письмо написал...

— Это дикость! Когда кто-то из наших

прилетает со мной одним рейсом, едет и в машине со мной. А если заранее известно, что ожидается больше людей, приходит автобусик. Обязательно!

— Словом, «внимание к людям высокорентабельно» — так вы, помнится, выразились в одной из статей.

— Могу лишь еще и еще раз подтвердить то, что я тогда сказал: внимание к людям не только оборачивается прибылями для производства, но и не меньше выгод приносит самому человеку. В этом феномен социальной психологии!..

«Курганприбор» отлично справляется с программой, неоднократно получал переходящее Красное знамя ЦК КПСС, Совета Министров СССР, ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ. «Думаете, сделать это удастся только за счет улучшения техники и технологии?» — спрашивает генеральный директор и отвечает отрицательно. Он прав.

Внимание — не просто добрые слова и улыбки, но еще и деньги. Откуда они? Первый вопрос гостей. Птичник, оранжерея, все подсобные хозяйства приносят «Курганприбору» доход, который пускают на дальнейшее развитие сферы быта. Парикмахеры и обувщики — не «подснежники», здесь их содержат открыто и официально за счет хозрасчета в непромышленной группе, где предусмотрены «единицы» для обслуживающего персонала. Надо лишь умело ими распорядиться. Воспитатели детских комнат? Штатные работники детсадов — там получают зарплату, оттуда же и игрушки, и прочее. Я допытывался: а где взяли «первоначальный капитал».

Ответ директора «Курганприбора»: «Конечно, первый толчок связан с риском. Но все-таки главный капитал — одержимые и увлеченные люди, готовые рисковать».

### **«ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ЦЕЛЬЮ ЖИЗНИ?»**

(Из переписки автора  
с аспиранткой Н. А. Чудиновой  
и инженером С. И. Ильиным)

Наталья Аскольдовна и Сергей Ильич писали мне письма отдельно и представились тоже порознь. Сергей Ильич о себе кратко сообщил: «...Мне 28 лет, окончил Московский физико-технический институт, факультет управления и прикладной математики, работаю начальником сектора АСУ на химическом заводе, стаж пять лет». Наталья Аскольдовна — аспирантка МФТИ, по специальности математик-биолог. О себе она написала подробнее: детство ее прошло в городе Рудном (Северный Казахстан), с шестого класса работала в библиотеке («помогала расставлять, искать, регистрировать новые и списывать старые книги, люблю возиться с книгой, очень нравилась атмосфера библиотеки»), однако стала после школы не библиотекарем, а студенткой знаменитого «физтех» в Долгопрудном, под Москвой. В конце второго курса устроилась уборщицей в своем общежитии, на третьем — репетитором, потом — стройотряды (Молдавия, Приморье), сотрудничество в «Юном технике», опять уборщица в общежитии (пятый курс), и снова стройотряд — Казахстан... Преподавала в заочной физико-технической школе, была членом обкома профсоюза.

«...Наконец, появилась возможность сесть за письмо. Кроме интереса к теме доверия, стимулом явился один эпизод. Я вам говорила о своем письме к Анатолию Смелянскому по поводу его статьи, где я метала громы и молнии на наш кинопрокат и позицию кинокритики в отношении зарубежной макулатуры. Так вот, ответ пришел, как ни странно, не от Смелянского, а от студентки ВГИКа, практикующей в «Литгазете». Ответ был очень и очень неформальный. Мало того, что Лена высказала свое личное мнение о прокате, но и предложила мне, совершенно незнакомому человеку, приобрести «самый хороший абонемент на ближайший кинофестиваль». Я думаю, вы понимаете, какая ценность — абонемент! На следующий день получила ваше письмо, где упомянуто выражение «затеплившийся огонек доверия». Какой тут «огонек» (в случае с Леной). Да здесь целый «костер»!..»

«...Раздавая вопросы о доверии своим знакомым, я смотрела, как они реагируют на них. Ни один не сказал: «Да ну, отвечать на эту ерунду», или так: «Напишешь, а потом...» Как правило, наоборот, отвечали, что здесь нужно освободить по меньшей мере один вечер, сосредоточиться, подумать, прежде чем писать. Никто не находит вопросы ничтожными, вовсе нет. Просто у некоторых, как и у меня, нет возможности освободить один вечер, так как в большинстве мы люди семейные, с детьми. Кроме того, необходимо заглянуть в себя, задуматься, может быть, впервые об атмосфере той организации, где работаешь, о своих отношениях с коллега-

ми, с начальством. Не все умеют это делать. Один сказал: «Лень копаться в себе и других» — он считает, что жить надо легко и просто...»

«...Представила такую ситуацию. Подходит ко мне мой научный руководитель и говорит: «Наталья, тут есть одна мало разработанная проблема, назовем ее условно «Доверие». Напишите, во-первых, что это такое и как этот момент человеческих отношений трансформируется при различных условиях. Пишите все, что думаете, и не бойтесь апеллировать к своему опыту. Потом отберете рациональное зерно»... Словом, я буду отвечать не только на сформулированные вами вопросы, но и на все те, которые возникают у меня при рассмотрении этой проблемы.

Итак, доверие. Смотрю в словаре Ожегова: «Доверие — убежденность в чьей-либо искренности, честности, добросовестности и основанное на них отношение к кому-, чему-либо». Откуда возникает у меня эта убежденность? Что необходимо, чтобы она возникла? Наверное, возникает она в процессе узнавания человека, причем мы оцениваем его не вообще, а по отношению к самому себе. Скорость света равна 300 000 километрам в секунду. Хорошо это или плохо для меня лично? Не хорошо и не плохо. Про одну свою знакомую знаю, что, несмотря на ее сахарные улыбки, любит позлословить на мой счет. Хорошо это или плохо? Конечно, плохо. Система ценностей меняется с возрастом и перестраивается в зависимости от ситуации. За праздничным столом чувство юмора имеет большее значение, чем дело-

вые качества, но когда работаю, деловые качества для меня важнее того, как подвешен язык. И чем сложнее условия работы, тем жестче требования к деловым качествам. Хотя я не возражаю против сочетания их с юмором, работа с таким человеком превращается в праздник. В казахстанском отряде, где условия работы были адские, один очень веселый, общительный «мальчик» (иначе не назовешь) мало что умел делать и не стремился к этому. Как раздражала всех его веселость! Еще бы лишний месяц работы, и мы бы выбросили его из отряда...»

«...Все причины доверия — недоверия можно разделить на объективные и субъективные (вы в своем письме ко мне делите их на социальные и психологические). Постараюсь выделить объективные, что вас, наверное, интересует больше всего. Что берут социологи в качестве элементарной единицы человеческого общества, не знаю. Я возьму трудовой коллектив. В первобытной общине, где естественная цель — выжить, а единственный способ ее достижения — совместный труд, цель каждого совпадала с общей. Избегать участия в охоте из чувства самосохранения было равносильно самоубийству: такого человека уничтожали или выбрасывали, что то же самое, ибо Робинзоны не выживали. За «трудовые конфликты» того далекого времени расплачивались жизнью. Такой механизм отношений приводил к полному совпадению целей одного и всех. Во время охоты община превращалась в единое многорукое и многоголовое существо.

Вернемся в наше время, где возможен достаточно свободный выход из коллектива и переход в другой. Цель каждого уже не связана с «инстинктом самосохранения», а приобрела относительную самостоятельность. Цель есть у коллектива (план, программа, задачи и т. д.) и у каждого человека. Они могут и не согласовываться, если цель коллектива определена формально (примерно так и происходит в некоторых учреждениях: отдел существует, но зачем и для чего, никто не знает. Если покопаться, обнаружится, что причина когда-то была, но изжила себя, а отдел продолжает существовать). При формальной цели ритуал отчетности толкает людей на приписки, подделки, ложь и прочую химеру. Доверие строится здесь не на трудовой основе, и о нем я говорить не буду. Но как сделать, чтобы цель коллектива стала целью каждого? Вот вопрос! Я думаю, что оправданы любые усилия в поисках ответа на него...»

«...Первый шаг объединения целей человека и коллектива — система, при которой каждый несет ответственность не за свой, а за общий конечный результат и получает вознаграждение пропорционально своему вкладу. Можно придумать много способов, вычислять степень участия человека в действиях коллектива, но, я думаю, человек все-таки сложное существо и причины различной активности разные. Не всегда вклад можно измерить количественно. Поэтому меня удивляет возня с баллами...»

«...Как повысить активность человека в



коллективе? Я вижу такие способы: 1. Гласность. Говорить о состоянии дел, какими бы они ни были. Когда проблемы скрываются, не возникает желания принимать участия в их решении; 2. Свобода обсуждений. Создавать в коллективе условия, при которых невозможны были бы навязывания мнений, преследования и другие методы уничтожения желания высказаться. (Ясно, что наиболее распространенный ритуал обсуждений не годится: все сидят в затылок, не видя лиц, один долго говорит, другие делают вид, что слушают, внимание человека обязательно переключается, нельзя сменить позу, подать реплику и т. д.); 3. Все не понарошке. Если человек или группа людей привлечены не для истинного обсуждения и решения проблемы, а для создания иллюзии обсуждения, то рано или поздно фальшь обнаруживается. Получается противоположный эффект: возрастают равнодушие, пессимизм, пассивность. Если бы эти три условия соблюдались, в наших коллективах не было бы многих нынешних проблем. Воспитанием активности надо заниматься с детства — в школе, семье. Нужны большие перемены в системе образования...»

«...Возможно, вы ждали личных впечатлений, а я тут целую теорию развела. Наука испортила меня: переваривая собственные наблюдения, я в конце концов скатываюсь на теории... С Ильиным договорились писать каждый сам по себе, а когда письма будут написаны и отправлены, дать друг другу почитать копии. Поэтому если найдете совпадения, они случайны...»

«...Попытаюсь ответить на один из заданных вами вопросов,— писал мне Сергей Ильич Ильин.— «Что лежит в основе конфликтов, происходящих не в личной, а деловой жизни?» Ответ на этот вопрос, по-моему, вытекает из ответа на другой: что является целью жизни человека? Заранее хочу оговорить, что я исключаю из рассмотрения людей, одержимых какой-то идеей, которой они служат. В обычном же случае, по-моему, целью является повышение материального и морального благосостояния, но соотношение «материального» и «морального» для каждого сугубо индивидуально. Один дорожит общественным мнением о себе, а второй на все пойдет из-за «длинного рубля». Сочетаний первого и второго масса...»

«...Высшая цель общественного производства при социализме Конституцией определена так: «наиболее полное удовлетворение растущих материальных и духовных потребностей людей». Однако это не означает, что личная цель каждого конкретного человека в любой момент (допустим, цель желающего путешествовать все лето или того же любителя «длинного рубля», летуна, выпивохи, «левака» и т. д.) совпадает с целью общества. О курьезах и дикостях, порождаемых несопадением, пресса наша пишет ежедневно. Обвиняют таких людей в нерадивости, в том, что они не думают по-государственному. Но если этот человек преследует какие-то личные цели, не совпадающие с государственными, зачем ему думать по-государственному?

В «Калужском варианте» как раз и решается задача совпадения целей. Каждый человек, удовлетворяя свою личную цель, служит там интересам завода, общества. И именно в этом великая заслуга метода турбинистов. Мне он очень понравился, но до его повсеместного внедрения, по-видимому, очень далеко, потому что он требует серьезного перевоспитания большого количества людей...»

«...Причина конфликта — расхождение целей. Люди с общей целью стремятся к объединению своих усилий, отсутствие же таковой приводит к столкновениям. Когда каждый преследует собственную цель, противоречия на производстве неминуемы и очень редко разрешаются полюбовно. Побужденная сторона либо мирится со своим положением, либо старается победить в очередном конфликте и выжить соперника, либо ищет другое место работы. Последний выход сейчас очень популярен. Люди ищут работу, где платят побольше, а дела поменьше. Некоторые всему прочему предпочитают хорошую моральную атмосферу. К сожалению, конфликты после этого не кончаются, просто начинаются другие. Я считаю, что это основная причина текучести кадров, о которой так много написано...»

**ЗА ПРЕДЕЛАМИ КРУГА,  
или небезобидные происшествия  
на пути между работой и домом**

Круг служебного общения, дружеский и домашний круг — а что между ними? Не вакуум, конечно. Мир, заполненный контактами с тысячами и тысячами незнакомых людей. И хотя они нас не знают, обязаны постоянно думать о нас и заботиться. Город, как и человек, может быть по отношению к нам добрым или не очень, приветливым или холодным, призывающим или отталкивающим. Любой человек, с которым мы встречаемся — и большой начальник, сидящий за двойной обитой дверью, и разносчица мороженого — меняют вектор доверия в зависимости от личных своих качеств, умелости и доброжелательности. Однако и город в целом, если «отцы его» толково все продумали и организовали, может в свою очередь влиять на общий климат доверия.

Мне выпал случай ощутить это на себе.

**Маска, я вас знаю!**

Однажды в научном докладе социологов появилось название никому неведомого города — Среднегорск. Его не было ни в одном, даже почтовом, справочнике, ни на одной, даже самой

подробной, географической карте. Некоторые поняли это по-своему: выдумали-де московские социологи некую абстрактную модель «типичного русского города», выдумали и вот теперь рассуждают об уровне и образе жизни среднегорца, круге его общения и мире интересов. М. Кривич написал даже в «Литературной газете»: «Социологи придумали город. С магазинами и кафе, школами, техникумами, институтами, заводами и фабриками. Город, в котором живут 250 тысяч человек... Нарекли город, как и полагалось, Среднегорском!».

Я не мог отказать себе в удовольствии сообщить М. Кривичу и всем прочим, интересующимся «странной затеей» московских социологов, что «нереальный, выдуманный Среднегорск», едва я сошел на перрон, швырнул мне в лицо полную пригоршню теплого морского ветра, раскачивающего стволы молодых акаций, накормил меня горячими и сочными беляшами и за десять минут отремонтировал электробритву, с которой я мучился в Москве полгода. «Выдуманный» город торговал розовыми пионами величиной с блюдце, приглашал своих «среднестатистических» жителей на концерт из произведений Баха и Дебюсси в исполнении лауреата конкурса имени королевы Елизаветы, соблазнял замысловатыми тортами, невиданных мною доселе форм и размеров. А к вечеру он, «нереальный», внезапно окатил меня могучим ливнем, я не успел даже юркнуть в ближайший подъезд.

В этом городе Петр I возводил оборонительный вал против турецких армий. Тут Джузеппе Гарибальди поклялся до конца своих дней бороться за освобождение Италии. Отсюда юно-

ша-гимназист, почти мальчик, писал своему младшему брату в Москву: «Среди людей нужно сознавать свое достоинство», — а потом, став знаменитым писателем, всю жизнь дарил этому городу книги, приобретая их в лавках Москвы, Петербурга, Парижа...

Вы, конечно, уже догадались, что речь идет о родине Чехова — Таганроге. Социологи лишь до поры до времени «спрятали» его от любопытных глаз под псевдонимом «Среднегорск». Впрочем, для названия этого были и другие причины. Социологи действительно мечтали получить модель среднего города. В течение нескольких лет научные учреждения проводили исследования. Они изучали в Таганроге информированность, компетентность и действенность общественного мнения, весь спектр факторов, связанных с социальной активностью населения и отношение его к социалистической культуре, быт и повседневный образ жизни рабочих семей, жизненный уровень трудящихся, проблемы образования — вплоть до причин преступности.

Совокупные данные, которые получили экспериментаторы, впервые представили нам картину социальной жизни советского промышленного города средней величины во всей ее переменчивости и сложности. По численности и составу населения, структуре хозяйства, даже по своей послевоенной истории — восстановление разрушенного, бурное развитие — Таганрог похож на десятки других. Изучив его, специалисты смогли лучше планировать новые города и полнее удовлетворять потребности старых. Деятельность государственных и общественных организаций, средств массовой информа-

ций, различных очагов культуры можно было совершенствовать с учетом полученного опыта, не интуитивно, не под влиянием чьих-то, пусть и авторитетных, но субъективных представлений, а на основе научных данных.

Я был первым из публицистов, кому социологи доверили раскрыть псевдоним «Среднегорск», рассказать в печати об этой работе, в то время еще далеко не завершенной. Но мне нет нужды говорить о полученных результатах — это сделали сами ученые в статьях и книгах. Хочется лишь освежить в памяти некоторые личные впечатления от поездки в Таганрог, имеющие отношение к нынешней нашей теме. Трудно, невозможно представить себе человека лишь как определенную комбинацию органических и минеральных веществ. Точно так же невозможно сложить единый образ города из множества социологических таблиц, цифр и диаграмм. Просидев над ними три ночи подряд, я так и не узнал Таганрога, куда собирался ехать впервые.

А он оказался на диво зеленым и милым. Доверчивым. По-чеховски добрым. Южная приморская легкость удивительно сочетается в облике Таганрога с полным отсутствием курортной праздности. Это рабочий город! Среди заводов есть и гиганты — комбайновый, металлургический, «Красный котельщик». Может быть, я ошибаюсь, но мне кажется, что вся прелесть и неповторимость, своеобразие Таганрога именно в таком вот равновесии противоположностей. Современный стиль жизни отлично уживается с наивной патриархальностью. Тесно переплелись несколько слоев новой и прошлой культуры — и в архитектурном облике, и в

традициях, быту. У этого города отличная память. Здесь чтят именитых таганрожцев, а также прославленных гостей, побывавших хоть однажды. Память иной раз выглядит официальной, холодной. В Таганроге она живая. Каждый человек, с которым заговоришь, тотчас же начинает рассказывать о прошлом, удивляется, что вы еще до сих пор не видели домик Чайковского, или дерево, посаженное Пушкиным, или остатки крепостных валов петровского времени. О Чехове и чеховских местах уже не говорю: это святыня... К тому же Таганрог лишен административной спеси, никакими другими городами не командует, не имеет в подчинении и сельских районов. Сам по себе. Прост и человечен. Здесь все доступно вашему взору, пониманию и контролю. Город выбрал по отношению к горожанину доверчиво-дружеский тон. Горожанин платит ему тем же.

Помню, как гуляя по улицам, ни о чем не спрашивая, я узнал, что аккуратный газон, крохотный кусочек сплошь зеленого города, имеет хозяина: за него отвечает мастер Т. М. Зуй. Откуда узнал? Из таблички — она извещала об этом всех прохожих. Чуть дальше был газон В. Я. Бойко... Кто и когда принимает граждан — от депутатского совета № 9 Орджоникидзевского района до участкового уполномоченного младшего лейтенанта милиции В. П. Жукова (теперь, наверное, уже изрядно продвинувшегося по службе), — я тоже узнал, ни к кому не обращаясь: шел и читал крупные вывески на фасадах. А можно было бы написать на машинке крохотные объявления и приклеить их на одной из дверей ЖЭКа.

Предприятие-гигант, которому есть чем гор-



даться, могло бы не сообщать всему городу: «Здесь заводом «Красный котельщик» строится кафетерий. Ответственный за строительство — тов. Иконников Г. И. Срок сдачи кафетерия в эксплуатацию 30 июня...». Я запомнил и в последний день летнего месяца позвонил из Москвы: как там, сдал ли тов. Иконников Г. И. горожанам кафетерий? Оказалось, не подвел. «Дух города» не только создавал возможность общественного контроля, но и призывал воспользоваться ею.

Утром я покупал в киоске «Таганрогскую правду» и мне нравилось, что газета публиковала свои репортажи непосредственно с заседаний бюро ГК КПСС, а в тех случаях, когда репортера не было, печатали «Официальные сообщения»: что и как обсуждалось, кто выступал, какое принято решение. Если кто-то наказан, то кто конкретно и за что именно. Я еще подумал: вероятно, изучение города московскими социологами, интересовавшимися, как мы помним, и печатью, способствовало такой откровенности средств массовой информации. Хорошо бы стиль этот сохранить — в интересах дальнейшего развития нашей социалистической демократии. Сохранить в Таганроге и сделать обычным во всех других городах. Таганрогские читатели узнавали из своей газеты не только о прошедших сессиях горсовета, но и о сессиях предстоящих: им заранее сообщали, кто будет докладчиком, какие вопросы предстоит обсудить. Хорошая система! Любой получает возможность включиться, сообщить факты или внести предложения. Так изо дня в день может проявляться доверие, сопричастность человека к жизни города. Можно выразиться и

проще, как, например, рабочий металлургического завода, с которым мы разговорились вечером в парке. Он сказал: «Никому неохота втемную играть». Как вы догадываетесь, беседа шла не о преферансе...

«Руководителю не следует думать, что лекарство — лишь критика сверху, а критика снизу — отравы» — это я выписал тогда из «Памятки», составленной учеными пединститута для организаторов производства комбайнового завода. Мудрый совет!

Кто много ездит, тот знает: в ином городе за несколько часов складывается ощущение отчужденности. Приезжий сходит на незнакомом перроне, полный доверия к неведомому городу, и рассчитывает на гостеприимство. Он особенно чувствителен к грубости, черствости.

Сосед по купе говорил мне: «Народ в Таганроге злой, жадный». Сам он там не был, но от кого-то слышал. Могу засвидетельствовать обратное. На каждом шагу я встречал людей приветливых. Если не знал, как пройти, всегда находился кто-то, кто предлагал: «Давайте я вас провожу». Таганрожец, с которым я едва познакомился на премьере в театре, узнав, что мне послезавтра уезжать, вызвался заказать билет на проходящий тбилисский поезд: «У самого вокзала живу, мне ничего не стоит».

Ну, разумеется, есть в Таганроге всякие люди, иначе дружинникам, милиции, суду и прокуратуре просто нечего было бы делать, а им пока работы хватает. И у жителей есть претензии к горсовету, жалобы в учреждения поступают. И депутаты, вероятно, могли бы выставить встречный счет некоторым не слишком рачи-

тельными гражданам... Никто не должен меня понять так, будто я идеализирую город, считаю его верхом совершенства. Возможно, мне просто везло. Не исключено, что таганрожцы, в связи с массовым налетом социологов, несколько прибрались в своей «общей квартире». Я хочу лишь передать свое ощущение, не более. Ощущение доброго города, родившееся из множества наблюдений и встреч. Закон больших чисел приносит нам порой неожиданные сюрпризы и то, что для наблюдателя очевидно, у социолога может вызвать сомнения. Однако я сознательно избегаю цифр и рисую не город как таковой, а свое видение его. Ведь именно так поступает любой человек, приезжий или старожил, судя не по статистике, а по тому, насколько лично к нему город оказался добр. Тысячи цифр, регистрирующих прекрасное обслуживание, оставят вас равнодушными, если вам нагрубила продавщица и заставил час ожидать официант.

Используя программу-интервью, навеянную поговоркой («Скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты»), социологи выяснили, что в Таганроге женщины и мужчины, молодые и пожилые аттестуют своих друзей (и тем самым — самих себя) как людей искренних, честных, отзывчивых. Как видите, в этом случае субъективный метод не проигрывает количественному анализу. Ученые располагают множеством ответов в процентном их распределении по возрасту, полу, профессии, а меня убеждает другое: прожив несколько дней в городе, я вдоволь насыщался историй о том, как выручали попавших в беду, о бескорыстии, проявляемом не напоказ, а по потребности души.

О том, к примеру, как заводские парни, взявшись бесплатно отремонтировать дом больной женщине-конструктору, так увлеклись, что построили новый. «А на металлургическом вообще такая традиция — ремонтируют друг другу, строят», — говорили мне. И тут же приводили случаи другого рода. Рассказывали, допустим, об оплошности своего незадачливого земляка, едва не стоившей жизни его брату. Брат приезжал погостить, занемог перед отъездом, и таганрожец на всякий случай снабдил его в дорогу сердечными каплями. А когда поезд ушел, оказалось, что он перепутал и вместо капель сунул брату в чемодан пузырек соляной кислоты без наклейки. Несколько часов таганрогские телефонистки ловили этот ушедший поезд в пути, подняли на ноги всех, кого можно. Финал был такой: в купе вошел врач и потребовал от растерявшегося пассажира пузырек с кислотой в обмен на сердечные капли.

При мне зашел спор: когда местная газета писала о слепом человеке, которому многие люди душевно помогали завершить образование, стать специалистом. Спорящие называли несовпадающие сроки и подробности. А потом выяснилось, что они имели в виду два совершенно разных случая, в одном из которых слепой был еще и инвалидом войны, лишившимся в бою обеих рук.

Увы, в наш рациональный век слова «честь» и «благородство» для некоторых звучат анахронизмом, мушкетерством, чуть ли не пережитком дворянского воспитания. Сказать — «души прекрасные порывы» — сочтут, высокопарно. Дворяне, разумеется, вкладывали в такие слова особый, классовый, смысл, называя собрания

«благородными собраниями», женские курсы «институтами благородных девиц», офицеров «благородиями». Тем самым они хотели подчеркнуть избранность, превосходство, отличие от простолюдинов. Все так, но от этого не менее почитаемы должны быть сами качества (и выражающие их слова) чести, благородства. Напрасно мы стесняемся открыто проявлять уважение к благородным людям, которых много среди нас, и к благородным порывам обыкновенных смертных, которых еще больше. Понятия чести надо культивировать, и почему бы, наряду с «клубами по интересам», не организовать «клубы чести», допустим, как арену диспутов о нормах и идеалах нравственности?

Мне нравится, что у таганрожцев самоуважение и самовоспитание проявляются и в таких вещах, как любовь к своему городу, даже своей улице. Можете упрекать меня в наивной восторженности, в «розовом оптимизме» — в чем угодно, хотя и не грешен этим, но я, честно признаюсь, порадовался, когда оказался на совместном празднике Никитинской и Асеевской улиц. Они все-таки большие энтузиасты, таганрожцы! Праздник двух улиц! Пятьсот жителей собрались у импровизированной сцены, детский оркестр исполнил марши и песни, выступил танцевальный коллектив, работник мясокомбината развернул свою выставку значков...

Когда в городе такой дух доверия, не может случиться грустная история, произошедшая в другом месте и названная в одном из писем ко мне — убийством.

## Убийство на тротуаре

В городе Н-ске, на тротуаре совершено убийство.

Любители острых ощущений, отложите, не читайте, не тратьте время. Крови не будет. Это не судебный очерк, не хроника жизни следователя по особо важным делам, не повесть об удачливом адвокате. На тротуаре в Н-ске (некоторая таинственность все же необходима) убили веру. Веру горожанина в добрые намерения города, может быть, веру человека в добро, может быть...

Чтобы выяснить отдаленные последствия этого события, нам пришлось бы на протяжении ряда лет следить за жизнью инженера Андрея Борисовича Свирцева, попытаться проникнуть в самые сокровенные его мысли и чувства, что, понятное дело, не просто, если не невозможно. Однако к тому и сводится вопрос — как аукнулось, преломилось, отразилось убийство на тротуаре в душе этого простодушного человека, отца двух мальчиков, один из которых в момент рассказываемых событий уже заканчивал десятилетку, а другой был еще карапузом. Останется ли он и впредь простодушным и милым Андреем Борисовичем, каким его знали знакомые и сослуживцы, верящим в счастливый конец всяческих неурядиц, преходящих, случайных и нетипичных, или же ожесточится, станет подозрительным и желчным, разучится улыбаться добрым проявлениям жизни, поверит в нечто прямо противоположное — в типичность нетипичного, в постоянство случайного.

Да, о тротуаре...

Инженер стал жертвой происшедшего в си-

лу своей особой любви к обязательности и точности — качествам вполне понятным, если учесть его происхождение из старой инженерной семьи, да прибавить к тому же его собственное образование, дипломы двух факультетов по весьма точным специальностям — электроника и математика, где он учился не «поплавка» ради, как теперь принято говорить, а со всей душой и увлеченностью. И нынешняя его работа целиком связана с точностью — верховодит компьютером, пусть не самой новейшей марки, однако, быстродействующим и памятливым. Там же, в вычислительном центре, программистом работает и его жена, Ирина Степановна, женщина симпатичная и добрая, привязанная к семье, дому. Все у них славно складывалось до поры до времени, не подвернись под ноги этот проклятый тротуар, будь он неладен.

Да что, собственно, с тротуаром-то?

Однажды в полночь супруги Свирцевы возвращались из гостей, где вина не было вовсе, а подавали вкуснейший чай из смеси трех сортов — хозяйкино изобретение — с вареньем и пирогами.

Люди все собрались давно знакомые, весьма приятные друг другу, вспоминать о только что оставленном застолье было одно удовольствие. Шли, болтали о том о сем, разные незначительные пустяки. И вдруг...

Всегда какое-нибудь неожиданное «вдруг» выпрыгнет на дорогу, если суждено уж чему случиться. Ирина Степановна вскрикнула, оступившись, попав каблуком в ямку, нога у нее подвернулась, да так быстро, что муж не сумел поддержать — упала, ушибла колено. Было темновато и сыро, уличные фонари почему-то

горели через три на четвертый, но до подъезда оставалось уже совсем немного, метров триста. Лифт, слава богу, работал, не выключили по обыкновению в двенадцать, хотя пошел уже первый час ночи. Дома разобрались — ничего страшного, кожа немного содрана, порван чулок и заляпано грязью пальто. Утром досадное происшествие им самим казалось смешным, нога уже не саднила. Андрей Борисович шел на работу, несмотря на случившееся, в отличном настроении, вспоминал вчерашний разговор за чаем, думал о предстоящих приятных хлопотах, связанных с поездкой в Минск за новой машиной, — по слухам, интересной и перспективной. Но глаза его невольно замечали то, на что он прежде, по рассеянности, что ли, не обращал внимания: тротуар во многих местах выбит, испещрен колдобинами, а от детского сада до автобусной остановки и вовсе нет асфальта, лишь бетонное покрытие с разъехавшимися тут и там в стороны плитами. Он удивился — как это прежде не замечал? — и дал себе слово сегодня же написать обо всем городским властям, чтобы позаботились, привели в порядок, а то не дай бог...

В тот же день он написал письмо.

Ответ пришел сверх ожидания быстро, недели через две и очень понравился инженеру своей конкретностью: «На Ваше письмо, адресованное на имя... сообщаем, что внутриквартальный проезд от Каштановой улицы до Кировабадской улицы в микрорайоне 5-м Каштаново был построен, но в связи со строительством детского сада и др. проезд местами поврежден и требуется его восстановить. Имеется гарантийное письмо от начальника СУ-1 треста «Фунда-



ментстрой» тов. Полуяна о том, что ремонтные работы проезда и тротуара будут выполнены до 15 августа с. г. Контроль за выполнением указанных работ возложен на Административную инспекцию». Под письмом стояла подпись тов. Кашина, человека в городе Н-ске известного и влиятельного, с которым Андрею Борисовичу никогда прежде дела иметь не приходилось, но статью которого о перспективах развития южных районов Н-ска он с удовольствием прочитал в местной газете.

Обрадовалась и Ирина Степановна, и соседи из кооператива «Южный», где жили Свирцевы,— выяснилось, что только рассеянный Андрей Борисович не замечал, а все давно уже спотыкались на этих колдобинах и в сердцах поругивали строителей за недоделки. Инициатива Андрея Борисовича, пославшего от себя письмо, имевшее такой эффект, была всеми горячо одобрена и даже в шутку стали предлагать ему на будущий год войти в правление ЖСК, где настырные люди нужны. Свирцев в шутку же отнекивался, говорил, что у него и времени вовсе нет.

К слову будет сказано, человек он и впрямь занятой, поскольку увлекается, причем весьма страстно, разными такими делами, которые иной может посчитать и лишними для отца семейства, солидного инженера-электронщика: сам собирает приемники из всякого старья, потом раздает их знакомым школьникам, а то и ломает, чтобы снова собрать из деталей что-нибудь любопытнее. По воскресеньям ходит в Дом культуры играть в шахматы и уже получил один кандидатский балл на городских соревнованиях. Любит побродить по окрестнос-

тям с кинокамерой, на полке у него стоят несколько отснятых фильмов — правда, на телевидении приняли и показали лишь один из них, но родные и друзья смотрят все подряд. А летом так ему и вовсе некогда — путешественник. Ездит по туристическим путевкам, да еще маршруты выбирает позаковыристей: лодочный поход по Вуоксе на Карельском перешейке, пешие — в Карпатах и на Алтае. Говорил мне, что в Дагестан метит, если получится, конечно.

Пожалуй, самое время сказать, откуда автору известно все это про Андрея Борисовича. Познакомились мы вскоре после начала описываемых событий в Н-ске, куда меня занесла командировочная судьба. Одна из тропок привела на вычислительный центр. Помимо разговора, помнится, была и небольшая экскурсия. Андрей Борисович показал, как действует ЭВМ и даже разрешил «побеседовать» с компьютером. Я присел за пишущую машинку (или что-то там похожее внешне на машинку) и напечатал несколько слов, первых пришедших в голову. Под дружный хохот сотрудников ВЦ машина тотчас же выбила красным шрифтом ответ: «Пижон, см. инструкцию». Не оставалось ничего другого, как вместе с инженерами посмеяться над веселой проделкой шутников, заранее предусмотревших в программе такой «укус» ЭВМ при неумелом обращении с ней.

Мне понравились веселые вычислители. Долго не расходились после работы, рассказывая разные истории из деловой жизни — про визы, про резолюции, про то, что «бумага заела», словом всякого рода антиработу, всем давно надоевшую, набившую оскомину, но такую живу-

чую. Один назвал её «времясосом», паразитирующим, как он торжественно выразился, «на здоровом теле труда и вдохновения». Приобретает, мол, порой весьма правдоподобные обличья, но если присмотреться повнимательнее — пустозвонство. Ругнули и нашего брата журналиста, не без этого: печатаете-де иной раз явные отписки должностных лиц, выдавая за первосортный товар. Сходились, что за ответы не по существу надо сечь публично. Лишь Андрей Борисович с сомнением покачал головой, заметил: «Много ли проку в сечении? Не верю в это. Люди стараются, когда их хвалят. Я за двух битых одного небитого не дам». Кто-то вспомнил: «Да как же не бить-то, посмотрите...» — и достал газетную вырезку с фельетоном, принялся было читать отчеркнутое чернилами. Но Свирцев положил на газету руку, сказал: «Погоди, это читали... Ты вот что прочти...» — протянул полученное им накануне официальное письмо тов. Кашина о тротуаре. То самое.

Все прочитали и я в том числе. Молодой инженер пожал плечами: «Ну и что? Что ты хочешь этим сказать? Причем здесь тротуар?» — «Да вы взгляните, взгляните, — настаивал Свирцев, — сообщают, что отремонтируют не в августе, а именно к 15 августа! Есть гарантийное письмо строителей, контроль возложен на Административную инспекцию... Мне, электронщику, хочется снять шляпу перед точностью деловых людей!». Он принялся убеждать меня, что о таких вещах надо писать в газете: «О брехунах разных каждый день читаю, а тут люди серьезные, толковые, почему им честь не отдать?»

Я обещал обязательно написать ему — очень уж симпатичен был мне этот проповедник «хваления вместо сечения», да и прав он — точность в любой работе надо поощрять. Договорились, что как только отремонтируют тротуар, так сразу же Андрей Борисович черкнет мне об этом в Москву. На том и распрощались.

В сентябре весточка пришла, и была она не такой, как предполагалось.

Из конверта выпало не одно, а сразу два письма. Одно на бланке, машинописное — Свирцеву от тов. Кашина, другое — мелким неровным почерком — от Свирцева.

«На Ваше второе письмо сообщаю,— писал тов. Кашин,— что асфальтовый завод в течение длительного времени испытывал трудности в получении битума, необходимого для производства асфальта. В связи с этим трест «Фундаментстрой» не мог получить необходимого количества асфальта для строительного управления № 1. Работы по ремонту внутриквартального проезда и асфальтированию тротуара в 5-м микрорайоне Каштаново будут выполнены в ноябре месяце текущего года».

«Я очень, очень огорчен, что они не сдержали своего слова и не сделали, как обещали, к 15 августа,— комментировал это письмо Андрей Борисович.— Мы с женой даже расстроились. Сам не пойму, почему я как-то сразу поверил Кашину и ставил его деловой ответ в пример. Удачно, что вы тогда не похвалили их в газете, чего я по наивности добивался. Вышел бы форменный конфуз».

В конце декабря я получил от Свирцева опять письмо. «Поздравляю Вас с наступающим,— писал Андрей Борисович,— примите все

подобающие к случаю поздравления и проч. и проч... На тротуарном фронте у нас, увы, без перемен. Вы думаете они сделали в ноябре? Дудки-с!.. Кашин, к которому я в очередной раз обратился, теперь отвечает, что сделают к 1 марта будущего года. Но я уже боюсь верить. Не обманет ли? Интересно, как они вычисляют свои сроки? Вероятно, строительный начальник Полуян или даже не он сам, а его люди — он только подмахивает — берут первую попавшуюся дату с потолка и отсылают в аппарат тов. Кашина. Там кто-то принимает ее без тени сомнения и сочиняет письмо за подписью своего руководителя. А тов. Кашин — человек занятой, у него нет времени вникать в такие мелочи, доверяет аппарату и подписывает. Я его за это не осуждаю — действительно, у него забот много, не до тротуара ему, но тогда зачем нужно, чтобы он сам отвечал, сам подписывал? Пусть передоверит другому лицу, которое будет подписывать сознательно, а не механически, понимая, что именно подписывает и зачем. Я слышал раньше о таких вещах, но сам не сталкивался с этим и не думал, чтобы ответственный работник мог так безответственно трепать языком, простите за выражение. Совестно такие слова даже употреблять, но, видно, уже не выдерживаю, срываюсь... Грустно, знаете ли, грустно все это... Только, пожалуйста, не посчитайте мое письмо жалобой в редакцию — пишу интимно Вам, личное, жалобщиком я еще никогда не был и не хочу быть. Письму хода не давайте, но Вас я буду держать в курсе дела. А со своими знакомыми здесь, в городе, об этом толковать не хочется, они только смеются надо мной».

Мартовский срок, назначенный, если вы помните, Кашиным для ремонта проезда, как и августовский, как и ноябрьский не был выдержан. Потом в ответ на очередное письмо вконец расстроившегося и не на шутку рассердившегося Свирцева была назначена новая дата — 1 мая, но не выдержана и она. Тогда взбешенный Свирцев отправил, как он сам говорил, «меморандум из трех пунктов»: «1. Когда, наконец, реально, на деле, без пустословия будут закончены работы по проезду? 2. Какие меры приняты к руководителям СУ-1, неоднократно обманывающим жителей микрорайона и в течение двух лет не устранившим свои же недоделки? 3. Кто подписывал акт приемки работ по проезду?».

Андрей Борисович, проезжавший через Москву в отпуск, при встрече рассказал мне обо всем этом, едва сдерживая раздражение. Я не узнавал его — тот ли это добрейший апостол «хваления», враг «сечения»? Рассказывал он, жадно затягиваясь дымком, пытаюсь левой рукой ослабить узел галстука, хотя в комнате было не жарко.

На «меморандум из трех пунктов» ему не ответили вовсе. Он записался к тов. Кашину и добился личного приема, но тот встретил его холодно, не пряча неудовольствия.

— Он сказал мне, что я сутяжничаю, пачкаю город, смотрю на мир сквозь черные очки. В городе, говорит, столько делается замечательного, новые кварталы выросли, появился завод союзного значения, подвели магистральный газопровод, а вы, говорит, по такому ничтожному поводу, как тротуар, готовы облить грязью весь город, замучили своими письмами

организации. Сколько людей вынуждены отрываться от серьезного дела и вам отвечать... Я ему сказал тогда...— Трудно было отличить то, что он действительно сказал тогда живому Кашину, от того, что наговорил Кашину — оппоненту в своих мысленных бесконечных спорах с ним, в какой-то степени ставших, возможно, уже навязчивыми, а может, эти горячие доводы рождались только сейчас, на моих глазах...— Разве я против? Город вон как вымахал, кто же спорит! Разве я о том? Мелочь — тротуар? Пусть мелочь, тут, если хотите, вообще ни при чем тротуар... Послушайте, нет-нет, сначала я скажу, а вы послушайте... Не имеет значения сугубо материальная значимость предмета — тротуар там, или жилой массив, или даже весь город — понимаете?.. Я ему говорю: вот я к вам пришел на прием, тов. Кашин, и, допустим, пока рылся в портфеле, искал свое заявление, вы ухитрились у меня из бокового кармана рубль стащить, нет не рубль — двугривенный, пятак даже. Пятак лучше — меньше цена. Всего пятак! О чем там говорить? Только лишь пятак!.. Он прямо взорвался: «Вы, говорит, выбирайте выражения, отдавайте себе отчет, куда пришли и что несете. Чуть несете! Как я могу пятак украсть! Не заговаривайтесь!!» Я ему: не стащили, не стащили, извините, это я так, для рассуждения, вы не стащили, а одолжили у меня рубль до завтрашнего утра, всего лишь рублик, но год не отдаете... В вашей, говорю, зарплате, да и моей тоже, один рубль — тьфу, мираж, не деньги, мелочь, но вы одолжили и не возвращаете... Списать ли проступок за мизерность предмета? Пятак, рубль, тротуар... Или же поведение

власть имущего важно само по себе, независимо от материальной ценности имущества, так сказать, из-за которого сыр-бор? Украл или не украл? Обещал или не обещал? Солгал или не солгал? Струсил или не струсил? Причем здесь тротуар, говорю, забудьте вы об этом тротуаре, говорю, пропади он пропадом. Не тротуар вовсе — принцип дорог! Вы меня обманули. Теперь мне прикажете обманывать вас? Что же, все начнем обманывать друг друга? И чем кончим?..

Пропуская еще многие подробности его горячей, сбивчивой речи, скажу, что Андрей Борисович укатил в отпуск с настроением прескверным. Перед отпуском от тов. Кашина был звонок в дирекцию вычислительного центра насчет инженера Свирцева, «чересчур себе позволяющего и, судя по всему, незрелого, невыдержанного». Здоров ли он у вас? — поинтересовался не без намека Кашин и посоветовал разобраться. На службе обсудили Андрея Борисовича, правда, он и сам признает, что обсудили формально, порядка ради, а директор ВЦ, прикрыв дверь, сказал ему с глаза на глаз: «Андрей, прекрати немедленно дурацкие письма, ты что ребенок? Достукаешься...». Они были старыми добрыми приятелями — директор вычислительного центра и начальник ЭВМ, знакомы еще по институту, который Свирцев окончил на год раньше, но приятель его обошел, стал директором. Отношения у них были хорошие и все же возвращаться на ВЦ после «этого позора» Андрею Борисовичу не хотелось. Да и город, так нравившийся ему прежде, опостылел, раздражала приклеившаяся к нему в кругу знакомых кличка «тротуарец», сми-



риться не мог и теперь уже просил меня дать всему этому официальный ход через газету, понимая, что могут быть новые, еще более резкие столкновения с влиятельным в городе Кашиным, и ничем хорошим лично для Свирцева они не кончатся. «А мне все равно,— сказал он,— уеду в другой город, сестра давно зовет...» Может, остынет, останется, не уедет, подумал я, но уверенности в том у меня уже не было...

Я рассказал, как видите, абсолютно недетективную историю одного убийства. Автор полностью отдает себе отчет, что такими сильными выражениями, как «убийство», не бросаются, что это может показаться и чрезмерным, и отдающим нездоровой сенсационностью. Сенсационность мне всегда была чужда, но тут настаиваю — произошло убийство, хоть и бескровное, хоть и не физическое — от этого никуда не уйдешь... Разве вера в добро ничего не стоит? За нее люди не раз платили жизнью в буквальном смысле слова. Вера в добро равноценна вере в жизнь. А значит, в каком-то смысле и самой жизни.

Не вдаваясь дальше в философствование, автор хотел бы спросить тех, кто удивляется, отчего иные люди ожесточаются, теряют терпение, становятся необъективными, придирчивыми? Вот что спросить: не начинаются ли такие процессы разрушения, фигурально говоря, на том же тротуаре, где было убито нечто ценное и невозстановимое в доверчивой душе Андрея Борисовича?

...Распрощавшись с инженером Свирцевым, я стал размышлять о характере истории, произошедшей с ним, о его словах «поведение власть имущего важно само по себе, независи-

мо от материальной ценности, так сказать, имущества, из-за которого сыр-бор», о его убеждении: «не тротуар вовсе — принцип дорог», о его горьком вопросе: «Что же, все начнем обманывать друг друга? И чем кончим?..»

### Самоотпущение легкого греха

Общеизвестна формула: «руководитель — воспитатель». Но воспитание бывает и отрицательное. Как «воспитывает», например, ложь, если ее позволяет себе должностное лицо?

Два года понадобилось жителю поселка Карамышево на Псковщине Е. Кузьмину, чтобы получить два воза дров, которые инвалиду войны обещали подвезти, да обманывали. Куда только человек не писал! Везде его обнадеживали, называли срок, и все это было вранье. В той же Псковской области ветеран войны А. Векшин годы потратил, чтобы добиться обещанной ему благоустроенной квартиры. Обещанной — подчеркиваю. Заверявшие пошли на повышение. Остров, где он живет, стал городом областного подчинения, а человек все жаловался на необязательность должностных лиц, все просил и просил их: сдержите, наконец, слово! Трижды в Москву пришлось обращаться и несчетно — к своим, городским и областным властям.

«Читаешь эту объемистую переписку, — пишет «Правда», — и все больше убеждаешься, что ни в одной инстанции — вплоть до горкома, обкома партии (а до этих партийных комитетов тоже доходил отзвук «векшинской истории») и солидного республиканского ведомства — никто не проникся сочувствием, не спросил себя и других, что же мы делаем?».

«Что же мы делаем?»

Что происходит в душе такого жалобщика? Что происходит с человеком, когда обманывают его веру в справедливость, в добро, рушат доверие к слову представителя власти? Этого мы почти никогда не знаем, если иметь в виду конкретного человека. Теоретически, на социологическом и психологическом уровнях, можно, конечно, рассуждать, предполагать... Но конкретный человек может, столкнувшись с несправедливостью, остаться справедливым, принципиальным во всех своих оценках и выводах. А может незаметно для себя и окружающих ожесточиться, впасть в пессимизм, стать необъективным, и бог знает куда занесет его эта необъективность — отдаленные последствия тут весьма и весьма трудно прогнозировать.

Ложь, если так можно выразиться, служебная, должностная, официальная — хуже этого ничего не придумаешь. В Курске судили — и поделом! — начальника передвижной механизированной колонны Конорева, вносившего в отчетность заведомо ложные сведения, рапортовавшего о полной готовности непостроенных цехов и складов. В Невинномысске Ставропольского края никого не судили практически за то же самое (главных обманщиков даже повысили в должности): здесь устроили торжественный «пуск» неготового предприятия, до того увлеклись, что даже провели многолюдный митинг! Людям, вынужденным присутствовать на этом позорище, стыдно было смотреть друг другу в глаза. В Стерлитамаке скрыто очко-втирательство в ряде организаций...

Да, время от времени лгунов ловят за руку, наказывают. Одну из таких историй обнару-

жил Комитет народного контроля СССР на предприятиях Минлегпищемаша. Республиканская газета «Молдова сочпалистэ» в специальном выпуске на строительстве Кишиневского завода пищевого оборудования, как выяснилось, аплодировала лжи с восторгом: «Этот день стал подлинным триумфом огромной созидательной силы и разума коллектива... Редко доводится быть свидетелем такого массового излияния чувств... «Все движется, работает!» — с искренним ребячьим восторгом вырвалось у прораба... Они держали в руках свернутое красное полотнище..., чтобы в нужный момент всеобщий восторг застыл в выведенных на полотне аршинными буквами словах: «Есть первая плавка!»... И весь этот непотребный экстаз, весь этот фальшивый «всеобщий восторг» — по поводу литейного цеха Кишиневского завода пищевого оборудования, неработоспособного в то время, принятого с грубыми нарушениями, незадействованным технологическим оборудованием! Комитет констатировал: «Путем обмана во время приемки цеха была создана видимость его нормальной работы... Директор завода В. Дмитриев организовал приготовление смеси и изготовление форм на плацу, вручную, вне запроектированного автоматизированного технологического потока». Еще полгода после этого, до мая 1981 года, комплексная автоматическая литейная линия стоимостью около двух миллионов рублей не работала, хотя была включена в государственную статистическую отчетность, и очковтиратели в тот — «экстазный» — свой день отлили чугунную плиту, бесстыдно написав на ней, что завод пущен 19 декабря 1980 года. Комитет народного контроля

СССР узнал, что на путь обмана встали не только руководители предприятия, которых пришлось освободить от должности, но и ответственные работники всесоюзного объединения и министерства. Все они наказаны, но я опять о своем — как отозвалась ложь в душах сотен и сотен людей, на глазах которых она творилась?

«Что же мы делаем?»

Мне стыдно за своих коллег, журналистов, но справедливости ради скажу: есть и другие примеры. Корреспондент украинской «Рабочей газеты» В. Селезнев в соавторстве с инженером А. Слободяником опубликовали статью «После рапорта», рассказав, как в строящемся цехе «Азовстали» устроили невероятную суету и спешку с выплавкой знаменитых «первых тонн», хотя ничего еще не было готово: «Для дела? Нет! Только для победного рапорта...». Написали без предварительного разоблачения народным контролем или кем-либо еще, по голосу совести. Конечно, кое-кому это пришлось не по вкусу.

«Вы точно усматриваете в подоплеке кризиса доверия ложь во имя некоего «престижного» чиновничьего благополучия,— пишет мне автор статьи «После рапорта» журналист Владимир Кириллович Селезнев.— Пример тому события, разыгравшиеся после статьи. Один из вдохновителей «рапорта» воскликнул вне себя, с драматическими нотами в голосе: «Да какое вам до этого дело!» Но тут же опомнился и начал доказывать, что выборочный метод монтажа оборудования всегда применялся на многочисленных всесоюзных стройках. Дескать, промежуточные финиши нужны для ударного труда. Чтобы сбить меня, он испробовал все

методы от прямого давления и сетований на сложности до отрицания фактов. Того, например, что на заводе отлили мемориальную доску в честь несостоявшегося события, где была указана дата 26 декабря. К моменту разговора я о доске слышал из надежных источников. Собеседник мой по-чеховски утверждал: этого не может быть потому, что этого не может быть никогда. Расстались мы учтивейше. Я, разумеется, доску разыскал, сфотографировал и уже по собственному почину пришел к нему со снимком. Встреча была полна эмоций. Бытописатель изобразил бы, как он жарился на углях истины: горячо ему в костре, а выпрыгнуть не может, боится «потерять лицо». То говорил, что кто-то злонамеренный подкинул мне доску, чтобы ввести в заблуждение журналиста, то невнятно бормотал, что не его, собственно, дело заниматься такими пустяками... Его приглашали на совещание, где ему предстояло выступать, человек оттуда то и дело появлялся в дверях с напоминанием, а мой собеседник не мог закончить разговор. Все-таки грызло его что-то. Он считает себя деловым человеком, и я его в общем-то уважаю за ряд сильных сторон характера. Уверен, что товарищ и представляемая им организация до сих пор не считают, что участвовали в обмане. О своей честности он высокого мнения, и личной его честности я не оспариваю. А с общественной у нас получаются нелады. Причем возникают они из лучших побуждений: выполнить, перевыполнить. Волевой принцип руководства приучил многих руководителей закрывать глаза на реальность... После статьи шел я по стройке, руководители комплекса поодиночке божились: сдадим цех через



неделю. Рабочие рядом смеются: слушай их больше! И точно, закончили в феврале, а потом тихонько повесили ту же самую мемориальную доску с хвастовством о событии 26 декабря прошлого года. Историки, наверное, примут за чистую монету. Чего же я добился статьей? Товарищи не получили награды и премии (вот чем обусловлена бурная реакция), рабочие и нижнее звено руководства стройкой отозвались одобрительно, какая-то зарубка осталась у «мозгового треста». Но она не связана с осознанием участия в обмане. Трест уверен, что их образ действия продиктован необходимостью. Вот я и думаю...»

Прав, еще и еще раз убеждаюсь, тысячу раз прав Андрей Борисович Свирцев: тротуар ли, город ли в целом, крупный ли промышленный комплекс — все едино, когда говорят неправду. Мелкая ложь собирается в мутные потоки и реки вранья, а куда они бегут, чья душа окажется очередной жертвой?

Можно найти тысячу причин, чтобы оправдать свою необязательность: кто-то тебя самого подвел, не ответил, не построил, не отгрузил, битума нет, асфальта нет, дров нет, квартир нет — тысячу причин. А копнешь — нет совести. Чаще всего.

«Что же мы делаем?»

«В одном из ваших номеров несколько лет назад была опубликована статья «Обман», — пишет в «Литературную газету» группа рижан, — в которой говорилось, что Министерство промстройматериалов Латвийской ССР для привлечения на завод людей поместило в местной печати объявление о том, что при отработке определенного срока будет предоставле-



но жилье. Свое обещание министерство не сдержало. Это и вынудило людей обратиться в редакцию за помощью. После статьи «Обман» министр Н. И. Дорофеев решил улучшить жилищные условия работникам стекольного завода и некоторых других предприятий. Решил и... пошел на новый обман, но другого характера».

История, каких много: начали строить кооперативный дом, люди внесли деньги, но за несколько лет строители не дошли даже до второго этажа. «Мы вынуждены были писать в разные инстанции, в партийные органы, обращались лично к министру промышленности строительных материалов Латвийской ССР Н. И. Дорофееву. В ответ на наши жалобы министр дает новые, заведомо неисполнимые обещания и переносит срок сдачи дома уже на следующий год. Мы бы рады верить, но видим, что на объекте работают два-три человека и при таких темпах строить будут десять лет. В данный момент строительство дома вообще остановлено. Посоветуйте, что нам предпринять? Мы уже поняли, что дальше обещаний, постоянно рассыпаемых министром тов. Дорофеевым, дело не пойдет. Мы не знаем, какой силой можно превратить эти обещания в дело».

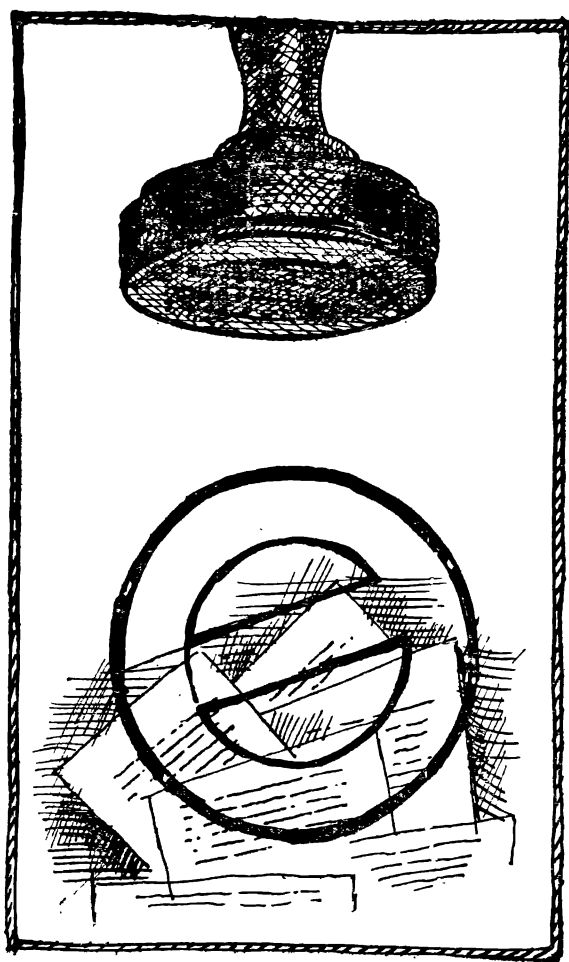
«Что же мы делаем?»

Рижский корреспондент «ЛГ» разговаривал с первым заместителем министра Юлием Юльевичем Вейскопом, непосредственно отвечающим за строительство. «Да этот дом у нас в печенках сидит,— ответил тот, ссылаясь, как водится, на «объективные причины»,— но все-таки, как и обещали в последний раз людям,

введем его в конце года». Коллега мой тоже пообещал: буду напоминать министру каждые две недели. Ему я верю — напомнит, но где набраться столько «напоминателей»? Уже «обещанное в последний раз» нехотя соглашаются делать лишь с понуканием. А обещанное в первые тридцать три раза?

Скорость, с которой на глазах исчезает золотое содержание слова деловых людей, сравнима, пожалуй, лишь со скоростью распространения обесцененных бумаг, символов недоверия: виз и согласований, без которых нельзя уже и чихнуть. Из множества источников, которыми я располагаю, сошлюсь на бесспорно авторитетный. Председатель Государственного комитета СССР по ценам Н. Глушков пишет в «Литературную газету»: «К разработке и согласованию нормативно-технической документации было привлечено более 50 организаций и учреждений, проведено 11 экспертиз, 6 испытаний. Подписи 130 должностных лиц, заверенные 50 печатями различных организаций, были поставлены на 76 различных документах...»

Что же случилось? Проектируем новый экономический район в Восточной Сибири? Строим флотилию атомных ледоколов? Да нет же, хотя 130 должностных лиц, орудующих 50 печатями, в жар бросает именно из-за холода. «Вся эта огромная и длительная работа,— пишет председатель госкомитета,— была проведена только из-за того, что холодильник Душанбинского завода отличался от подобных холодильников, выпускаемых другими заводами, большей емкостью». С таким трудом, оказывается, пробивался на свет божий обыкновенный



домашний холодильник. Да что там, производство школьной ручки Томская карандашная фабрика согласовывала девять месяцев!

Визомания — обратная сторона пустословия. То и другое — антиработа, симуляция деятельности и уже потому — обман.

Вернемся, однако, ко лжи прямой, примитивной, оскорбительной, в наибольшей степени разрушающей доверие. В Баку, Боржоми, Батуми и других местах организации, привлекая людей на работу, раздавали им «гарантийные письма» о предоставлении в будущем жилья, не собираясь свои обещания выполнять. «Известия» назвали эти «гарантии» незаконными и высказались за судебное разбирательство связанных с ними споров: «...Это очень действенный способ изъять из обращения фиктивные векселя». Но как стали возможны фиктивные векселя должностных лиц — вот, что меня интересует?! Откуда и почему проник в наши деловые отношения обман, чем он жив? Почему в очерке о хорошем человеке, секретаре Ленинградского облисполкома Анне Васильевне Смирновой, напечатанном «Известиями», среди других ее замечательных черт подчеркивается как сугубо важное: «не терпит фальши... никогда не дает нереальных обещаний... если что-то обещает — люди ей безоговорочно верят»? Мы же не пишем о героях своих очерков: не ворует, не пьет, не бьет детей, предполагая элементарную порядочность, как само собой разумеющуюся. А честность в слове — не само собой? Увы, автор очерка «Анна Васильевна», видимо, знает жизнь не хуже меня. Он понимает, что обязательность — качество, отнюдь не присущее сегодня каждому руково-

дителю. Если оно есть — его можно считать заслуженным, выделять и подчеркивать.

Мне кажется, произошла аберрация самого понятия «честность» применительно к служебным делам. В частной жизни мы считаем неприличным забывать обещанное. С теми, кто говорит «верну» и не возвращает, «приду» и не приходит, «жду» и не ждет, «сделаю» и не делает, порядочные люди не дружат. Таких мы не принимаем всерьез и не доверим ничего из имеющего для нас хоть какую-то ценность. А будучи «при исполнении», в должности, мы — те же самые люди — как будто бы уже и не те. Вроде бы дьявол передернул карту, подменил нас, против нашей же воли. Руководствуемся при должности не теми нормами поведения, которые уважаем в личной жизни.

Чем карается в нашем обществе служебный обман? Что мне будет, если я, должностное лицо, нарушу слово? Затрудняюсь ответить на этот вопрос. За крупный обман государства, очковтирательство, если попадусь, могут снять с работы, даже отдать в крайнем случае под суд. В очень крайнем случае. А если вру не государству, а гражданам его, так называемым частным лицам, тому же Андрею Борисовичу Свирцеву, жалующемуся на тротуар? Рижанам из злосчастного нестроящегося жилищного кооператива? Что за это? Кажется, ничего. Заметьте, все жалуются по многу раз, пишут в газеты, вышестоящие инстанции, партийные органы, стало быть, факты должностного обмана становятся широко известными, причем довольно быстро, жалуются сразу а не через сто лет. Факты известны, а обман повторяется? И можно даже, как латвийский заместитель

министра, пообещать выполнить хотя бы самое последнее свое обещание. Что-то происходит не то...

Приняты постановления, обязывающие быстро реагировать на жалобы, заявления и письма трудящихся. Это одно из важнейших партийных требований. Было время, отвечали, когда кому вздумается — теперь все спешат к сроку. Но как добиться ответов по существу и выполнения обещанного? Как бороться с пустыми отписками, должностным обманом?

Технология «вождения за нос» совершенствуется: от примитивного «слова джентльмена» до гарантийных писем с печатями и на бланках. XX век в принципе способен предложить и другие средства, но будет ли, скажем, надувательство по телексу приличнее первобытной лжи?

Убежден, нужна четкая правовая процедура рассмотрения претензий граждан к организациям и должностным лицам, пытающимся утопить живое дело в бюрократических ухищрениях. Существующая система жалоб в вышестоящие инстанции оказывается неэффективной, механизм не срабатывает, ибо ведомства в большинстве случаев спускают такие письма по тому же каналу вниз. Статья 58-я Конституции СССР впервые провозгласила: «Действия должностных лиц, совершенные с нарушением закона, с превышением полномочий, ущемляющие права граждан, могут быть в установленном законом порядке обжалованы в суд». Однако суды такие дела пока не рассматривают именно потому, что не разработан еще «установленный законом порядок». Они по-прежнему руководствуются ограниченным перечнем

жалоб на действия должностных лиц, подлежащих рассмотрению в суде, который был утвержден до принятия в декабре 1977 года новой Конституции. Ученые-юристы дискутируют, думают над проектами соответствующих нормативных актов. Спорят и никак не придут к соглашению: расширить ли существующий перечень или в развитие 58-й статьи Конституции принять специальный закон о порядке обжалования в суде действий должностных лиц? Часть правоведов настаивает: расширение списка не выход, все случаи жизни невозможно предусмотреть, лучше, наоборот, зафиксировать те немногие исключения, когда судебное обжалование действий должностных лиц недопустимо.

Время бежит, юристам надо бы поторопиться. Но я хочу обратить внимание на следующее: речь идет о действиях должностных лиц, совершаемых с нарушением закона, превышением полномочий. А всегда ли противозаконное поведение должностного лица очевидно? Если исходить из действующих ныне правовых норм, то далеко не всякий обман должностным лицом граждан может быть расценен как нарушение закона. Какой закон нарушил Кашин, пять раз обещавший починить тротуар? Вот если бы он отвечал не в срок — тогда другой вопрос, да, нарушитель закона. А он отвечал день в день, не придерешься. Что отвечал — на это нет закона. Битум ему не подвезли! Выходит, и после того, как юристы, наконец, придумают и утвердят процедуру обращения граждан в суд с жалобами на должностных лиц, нарушение обещаний — самый массовый вид обмана — останется за ее скобками. И опять с этим не

пойдешь в суд? А куда же идти? В вышестоящие организации, то бишь идти по кругу.

Видимо, необходимо разработать и принять закон, карающий за обман. Не обязательно сажать в тюрьму, но наказать обманщика в дисциплинарном порядке (суд мог бы потребовать это от ведомства) денежным начетом или, в тяжёлых случаях, запрещением занимать определённые должности было бы справедливо. Да, хорошо бы иметь такой закон. Один читатель из Перми, согласный со мной, предлагает даже название: «Об ответственности должностных лиц за обман граждан и невыполнение служебных обещаний».

Необходимость быть абсолютно честным и точным в служебных делах, во всем, что касается работы, осознана, если начистоту, далеко не всеми. Многими это не принято внутренне как собственное, единственно возможное, само собой разумеющееся. Низкий уровень деловитости — крупная социальная проблема, касающаяся общества в целом. Деловитость важно воспитывать с детства, прививать в школе и вузе, каждодневно поддерживать на работе. Только тогда это станет традицией, своего рода, если хотите, общественной философией, привычкой, доведенной до автоматизма. Не добьемся — судами не спасешься, хотя в системе мер, вырабатывающих такую привычку, нужны и суды.

Традиции точности, «попадая в кровь», воспроизводятся в каждом новом поколении. Мне, откровенно говоря, было не смешно, когда наши дети в театрализованном приветствии комсомольцам по торжественному случаю шутили: «Теперь и мы уже, прощаясь, друг другу гово-



рим — «До заседания!» И совсем нехорошо стало от рассказа моего товарища. В школе, где учится его сын-пятиклассник, учительница спросила ребят: считают ли они, что нужно говорить правду? Один мальчик ответил: «Смотря какую. У меня их две: своя и школьная».

Когда человек вырастает с «двумя правдами», то не «свою», а именно «казенную» начинает считать необязательной. Мораль «самоотпущения легкого греха» — лжи — получила широкое распространение. Деловая порядочность для многих — туманное, расплывчатое понятие. Обещал по телефону или лично, на совещании, в официальном письме, а через пять минут забыл — это не тревожит совесть, не стало фактором нравственности. Висит табличка: «Прием по вторникам». Приходишь во вторник — приема нет. Где Иван Иванович? «Ушел по делам». Секретарша удивлена вашему удивлению. Предполагается, видимо, что сами вы явились не по делам, а слегка развлечь Ивана Ивановича. Как правило, никто при этом не извиняется.

Однажды в редакцию пришел изобретатель И. И. Эльшанский, заслуженный работник культуры РСФСР. Возмущенный, я бы сказал — оскорбленный. Одно из его изобретений — «плотномер Эльшанского (ПЭ-1м)», прибор для измерения плотности электролита в аккумуляторах автомобилей и тракторов, получил всесоюзную премию, собрали заявки — 125 тысяч заказов прислала лишь Сельхозтехника, готовность приобрести изъявили предприятия других отраслей, однако ни один из заказов не был удовлетворен из-за волокиты, возникшей в отраслевом министерстве. Тяну-

лись годы, изобретатель действовал по принципу: на бога надейся, а сам не плошай, нашел завод, который освоил прибор, получивший Знак качества и серебряную медаль ВДНХ. Прибор запатентовали в Австрии, Канаде, США, ФРГ, Японии — в тринадцати странах. Американская фирма выступила с предложением о посредничестве в продаже лицензий. Чем же так был расстроен изобретатель? Оказывается, Бутовский химзавод Минместпрома РСФСР, хотя и наладил выпуск прибора, не в силах удовлетворить спрос внутри страны, не говоря уже о зарубежных поставках. А отраслевое министерство самоустранилось от производства прибора, превосходящего, как отмечал Госстандарт СССР, отечественные и зарубежные образцы. Изобретатель отправился к главному специалисту «Союзэлектроаппарата». Договорился о встрече.

В назначенный час того на месте не оказалось. Секретарь сообщила, что «он ушел обедать и сегодня больше не будет».

— Можно смириться с тем, что зов желудка оказался сильнее тяготения к делам, — возмущался изобретатель, — можно с кислой миной выслушать какое-нибудь вранье о срочном вызове к руководству, можно принять извинения за несостоявшуюся встречу и потерю времени. Но никто и не думал извиняться! Понять и простить демонстративную необязательность? Я к нему обратился второй раз за семь лет. Готов и дальше способствовать внедрению новшества, но не ценой своего достоинства...

Я попытался успокоить изобретателя: ну, бывает, забыл человек, замотался, худо, конечно, что не извинился, но стоит ли так огорчать-

ся? Однако выяснилось, что случайности тут нет. Из редакции я послал этому главному специалисту письмо — ему лично, а не для «принятия мер», не в партком. «Надеюсь, Вы согласитесь, — писал я, — что культура деловых отношений оставляет у нас желать лучшего. В представлении многих неточность перестала быть предосудительной, и ничего особенного не видят они в том, что легко отступают от устной или даже письменной договоренности. Переправляя Вам письмо изобретателя И. Эльшанского, рассчитываю на Вашу заинтересованность в уточнении истины (передо мной лишь мнение одной стороны) и в налаживании подлинно деловых отношений. Буду Вам признателен за скорый и неформальный ответ на упрек изобретателя и это письмо из редакции...»

Неформальный? Как бы не так! Он и формального не прислал. Игнорировал. Даже не позвонил. А, может быть, письмо из газеты его не застало — как раз ушел обедать?

Вот я к чему клоню: мелкой безответственности не бывает. Это как вирус — не видно, а способен вызвать эпидемию. Когда руководитель учреждения раздает разного рода несостоятельные авансы, исполнитель подлаживается и сам начинает подсовывать «под резолюцию» всякую чушь. Следующий виток цепной реакции: кто-то этим обещаниям поверил и на их основе что-то успел сам наобещать. Один обманул сознательно, другие поневоле попадают в лжецы. Все это рождает обиды, рушит доверие, создает одиозную фигуру «штатного жалобщика».

Сложился стереотип некой неприглядной личности. Ходит этаким тип по приемным, всю-

ду ищет, всем мешает работать. Объясняясь с ним, проверяй, что он там намарал в своей длиннющей реляции от руки, мелким почерком. А разбираться некогда, дел по горло: там — план, здесь — сев, тут — ревизия сверху, подготовка к важной кампании, отчеты, авралы. И в самую горячку, ну, прямо не продыхнуть, он тут как тут со своей писаниной: «Разрешите?» Разреши ему — только жалобами и будешь заниматься. И уже нарастает глухое раздражение против «одолевшего жалобщика», особенно «штатного» — того, кто по несколько раз пишет об одном и том же. «Кляузник» — излюбленный ярлык всех зажимщиков критики, который они мгновенно приклеивают к человеку. Пойди потом отдери! Порой мы идем по неверному следу, выбирая ложные мишени. Путаем правдоискателя с кляузниками. Фигура жалующегося заслоняет причины жалоб. Стрелы в жалобщика — самооборона бюрократа. Наряду с теми, кто вошел в азарт и не мыслит своей жизни без переписки с организациями по любому поводу, прав или нет, множество честных людей, несправедливо обиженных, обманутых, обивает пороги, не находя защиты.

Старый коммунист, член партии с 1921 года И. Аверин, пятнадцать лет занимался общественной работой по проверке жалоб граждан: «Я познал многое и мог бы написать целую книгу, как слово не держат и словами бросаются на ветер». С точки зрения управления, повторная жалоба — сигнал обратной связи. Что-то, значит, заклинило в машине служебных отношений и начинает мигать красная лампочка. Хорошо, если разбирается такой человек, как коммунист Аверин, но порой дело попадает в

руки равнодушных чиновников, способных убить в человеке веру...

Настроение горожанина зависит, однако, не только от должностного лица, воспринимаемого в образе «столоначальника», «чиновника». Любая приемщица, официант могут укрепить наше доверие к людям или разрушить его.

Да, хотя бы и официант. Пожалуй, официант — прежде всего...

### Обед с официантом

В Росток, балтийском городе ГДР, я обедал с официантом.

Все мы обедаем с официантом, если не выбираем столовую самообслуживания, но я не в том смысле.

Накануне он вкусно накормил нас в подвале ратуши, где перед человеком с подносом двери кухни распахиваются бесшумно и красиво, как перед загадочными джентльменами науки из фантастических романов начала века. Теперь он сам сидел за столиком фешенебельного ресторана отеля «Варно», в котором любят останавливаться иностранные туристы. Рыжеволосый, элегантный, с густыми, хорошо подстриженными бакенбардами. Было что-то около двух часов дня — время обеда. Он заметил нас первым, когда мы вошли, и помахал рукой, приглашая к себе. «Это же вчерашний кельнер из ратуши,— шепнул мой друг, берлинский журналист,— подойдем?» Сели вместе, познакомились.

Ему тридцать шесть лет, окончил восемь классов, потом, заочно, еще два. В военно-морском училище получил диплом капитана. Плавал,

работал наладчиком немецких холодильных установок в Ленинграде, Одессе, Владивостоке, прикасался ко многим профессиям, встречался с разными людьми, был снабженцем и даже — одно время — коммерческим директором на предприятии.

Вот уже три года, как он официант, кельнер.

— Какая из ваших профессий больше всего вам нравится?

— Официанта.

— Потому что зарабатываете здесь много денег?

— Зарплата у меня 450 марок, по-вашему — 150 рублей, но вообще-то я зарабатываю не меньше генерального директора: еще порядочно получаю за обслуживание. У нас это поощряется. Но работа мне нравится не только из-за денег. Это интересное дело.

— Вы хотите сказать — полезное для людей, нужное?

— Нет, именно интересное. Еще и интересное — так вернее! Официант должен быть психологом, отлично разбираться в людях. Вы сели — я обязан почти мгновенно сообразить: что для вас желательно? Как вас лучше обслужить? Далеко не всякий человек, если он не завсегдатай, ориентируется в меню ресторана, возможностях кухни. Да и в моих отношениях с поваром...

— Отношениях с поваром? Не понимаю...

— Видите ли, у меня вырабатывается «глаз на гостя», сразу ему предлагаю то, что может понравиться. Обслужить хорошо — это не просто. Я должен объяснить на кухне, что нужно именно данному человеку, как ему лучше украсить блюдо, какой предпочесть соус. Я воз-

ражаю, если ему дают не то, отказываюсь брать, объясняюсь с поваром, но никогда не подам блюда, способного огорчить.

— Вчера мы видели: вы работаете быстро. Едва мы сели...

— Я подошел мгновенно, да?

— Да, хотя в зале было много народа. Мой друг, берлинец, принял это как должное, а я, признаться, удивился.

— Почему? Я работаю связным в системе «гость — кухня», и вся эта система должна действовать бесперебойно. Тяжелая работа... Приходится бегать сорок пять километров в день...

— Бывает, что клиент вынужден ждать?

— Я предпочитаю слово «гость»...

— Сколько он может ждать?

— Нисколько.

— Ну все же?

— Карточку подаю сразу, в ту же минуту, как он сел...

— А с карточкой сколько он может просидеть? Минут двадцать может?

— Нет, это абсолютно невозможно! Три минуты, самое большее — три минуты! Вы же видели меня вчера...

— Могла быть случайность... Допустим, у вас что-то произошло непредвиденное, а клиент...

— Гость...

— А гость уже сидит с карточкой?

— Я должен тогда подойти извиниться, но все равно это не может продолжаться больше трех-пяти минут.

— Но если вы чем-то заняты?

— Чем я могу быть занят, помимо обслуживания гостя? Если два официанта стоят в углу

и разговаривают друг с другом, что бывает чрезвычайно редко, то директор ресторана устроит им в задней комнате такой разнос — запомнят надолго. Могут и вообще выгнать. Это недопустимо — болтать, когда гость ждет.

— Испытываете ли вы какое-либо чувство унижения, неловкости, обслуживая людей?

— А разве это унижительно? Чем? Не понимаю... Когда врач садится ко мне за столик, я его обслуживаю. Когда я сажусь в зубоврачебное кресло, он меня обслуживает. Все люди друг друга обслуживают. По сути дела все мы работаем в обслуживании. При таком понимании не возникает никаких проблем.

Мы помолчали, оставляя пустые тарелки, которые, впрочем, тут же подхватила молоденькая официантка, придвинули к себе вкусно пахнущую форель.

— Она подавала форель так, как ее учили в школе, — заметил кельнер из ратуши, — так подавали некоторое время назад, но теперь уже форель подают иначе.

Я почувствовал, что надо отложить вилку и спрашивать, спрашивать... Оказывается, и отец его был кельнером — вот откуда это идет! Есть специальные школы официантов — без соответствующего диплома в ресторан не попадешь. Традиционно считается, что официант — профессия очень почетная, хороший кельнер в своем городе — фигура известная, заметная. Это личность, которую уважают.

— Давайте рассуждать, — говорит мой собеседник, — отношение общества к той или иной профессии зависит от воспитания, внушения. Можно воспитывать людей так, что будут презирать представителей какой-то профессии,



можно привить и самое высокое уважение к любому труду. Я вам приведу пример из области управления...

Я посмотрел на него с еще большим любопытством. Откуда он может знать, что я много писал об управлении и с этой темой приехал в ГДР?

— В первые годы социалистического хозяйствования у нас в ГДР презирали снабженцев. Называли их «коммерсантами», считали оборотистыми ловкачами, малоуважаемыми людьми. Это не признавалось настоящей работой. И очень много на этом потеряли, растратили кадры снабженцев-профессионалов, умеющих реализовать товар, приобрести все, что нужно для фирмы. К счастью, быстро поняли, что люди эти достойны уважения, и сейчас коммерческие работники снова в почете.

Я полюбопытствовал: что, по мнению официанта, важнее: способности или подготовка?

— Способности важнее,— подумав, ответил он.— Есть много людей, отлично выученных, но не достигших заметных успехов. Я говорю о любой профессии. Немало и таких, кто не имеет хорошей подготовки, но из-за способностей стал мастером своего дела. Пожалуй, способности важнее.

— А не лучше ли сочетание того и другого?

— Лучше. Но так редко бывает. Я вам приведу пример из области политики...

Мы чокнулись, пожелали друг другу здоровья.

— Так я хотел сослаться на опыт политика. У него подготовка может быть совсем в другой области, не обязательно он обучался государственным наукам. Политиками становятся люди разных профессий. Политик добывается успе-

хов не дипломом, а искусством, умом. Так? Между прочим, официант — это тоже своего рода политик...

Я не ослышался? В каком смысле?

— Вот я работаю в ресторане ратуши, городского управления. Значит, имею касательство к авторитету ратуши, престижу народной власти. Верно?

— Не знаю...

— Ну как же! Человек, может быть, в нашей ратуше, да и вообще в ратуше городов ГДР, никогда в жизни не побывает... Вы были в ратуше?

— Только обедал...

— Вот именно! Человек в ратуше не был, но мое обслуживание внушает ему доверие к органу управления. Доверие и уважение. Вы понимаете?.. Теперь посмотрим на проблему шире. Кто больше всех сталкивается с путешественниками? Кельнер. Обслуживая их, я представляю свой город. И не только — свое государство! По тому, как я их встречу, приезжие люди будут воспринимать нравы и культуру моей страны. Иностранец не всегда может судить о стране по ее научным центрам, заводам, туризму вообще там редко бывает, но официанта он встречает везде. И он скажет: что за страна, если там даже обслужить как следует не могут! И в слово «даже» вложит особый смысл. Мол, что там обо всем прочем говорить, если даже обслуживают плохо. И вы со всеми своими заводами и научными центрами можете выглядеть в глазах путешественника нецивилизованной страной — обидно! А путешественники, возвращаясь, рассказывают своим соотечественникам, ошибочное представление распространяется кругом.

ми. И все потому, что я, официант, был плох. Представляете? Я не имею права быть ниже уровня своей страны. И своего города, потому что люди внутри государства тоже перемещаются из города в город. Официант — дипломатическая и просветительская профессия, если хотите знать. Это полномочный представитель своей страны, своего города. От меня во многом зависит престиж ГДР, престиж Ростока.

Не буду говорить о чувствах, с которыми я слушал его, скажу лишь: как это глубоко верно!

Обед шел к концу. Было вкусно. С таким опытным консультантом я еще никогда не выбирал блюда. Он тоже расспрашивал меня: кто я, чем занимаюсь, сколько зарабатываю, что меня интересует в ГДР, да и вообще в жизни. Спрашивал не формально, не ради вежливости — ему было любопытно. Потом снова заговорили о людях его профессии, о том, что устроиться официантом в ГДР довольно трудно, все держатся за место, не считают его для себя малопривлекательным. За чашкой кофе я спросил:

— Вы упомянули, что работа привлекает вас не только сознанием важности, пользы, не только высоким заработком, но и пробуждает интерес... Встречами?

— Да, все время новые люди — интересно... Вообще меня как-то возбуждают люди, общение. Мне это нравится. Не только в своей, но и в любой другой профессии — в вашей, например. Я больше всего люблю встречаться с людьми, знакомиться, говорить.

— Да когда вы успеваете говорить со своими клиентами, если...

— Гостями...

— Хорошо... если должны обслуживать мгновенно весь зал? У вас же нет ни минуты времени в зале!

— Да, там я не могу с ними разговаривать. Но я потом часто встречаю своих гостей, знакомлюсь с ними, завязываю отношения. Вот как с вами...

В моем блокноте он написал: «Хейнц Питерек, кельнер из Ростoka, ГДР...».

### Ужин с официанткой

Голос в трубке мягкий, неуверенный:

— Товарищ Левилов? Мы с вами не знакомы... Я читала в газете ваш рассказ об обеде с немецким официантом и вот подумала... Понимаете, я тоже официантка из ресторана... Простите, сколько вам лет?

— Это имеет отношение к делу?

— Конечно.

Я назвал.

— Я немного старше вас. Но мы люди одного поколения и способны понять друг друга. Я решаюсь просить вас о встрече, если вы не против. Знаете, этот ваш обед с официантом...

— Вы могли бы приехать в редакцию.

— Боюсь, там не получится разговора.

— Тогда у вас в ресторане?

— Там некогда. Лучше бы где-нибудь в другом месте. По четным дням я свободна...

Я поехал к ней в многолюдный индустриальный город, где, как и всюду, бурно растут современные кварталы, а тихий зеленый центр напоминает о прошлом.

Мы выбрали ресторан в центре, популярный, с несколькими залами, где редко бывают свободные места. Но нас встретили радушно, сразу две официантки бросились к моей спутнице целоваться: «Ниночка!». Оказывается, она работала в этом зале несколько лет назад. Тогда колонны были мраморные, а теперь до половины облицованы деревом, остальное — прежнее, вот и девочки те же. «А какого нам еще добра искать? — смеются «девочки», женщины уже в возрасте, располневшие. — Мы теперь здесь до пенсии». Иным из них, я вижу, немного уже осталось до пенсии, года три еще, как и Нине Васильевне, у которой двое взрослых детей и внуки. Отец ее тоже был официантом, а сын и дочь окончили технические факультеты — предмет особенной гордости Нины Васильевны. Она рада обрыву «династии»: достаточно и того, что сама натерпелась, насмотрелась. «Где вино и деньги, там из человека ужасное лезет наружу, там в нас просыпается зверь и сжирает совесть вместе с цыплятами табака».

Гм... Мы как раз жевали цыпленка, сыроватого, прямо скажем, хотя и полученного по знакомству: Нина Васильевна просила «сделать не крылышки, а что надо».

— Я видела много разного, — сказала она, — постепенно втянулась, но до конца так и не смогла привыкнуть.

Окончила два курса педагогического — бросила из-за ребенка, работала буфетчицей в большом торжественном зале, где проходят празднества и приемы, была метрдотелем во «внерядном», то есть самого высшего класса, ресторане, окончила профессиональные курсы, не уживалась по разным причинам, сменила не-

сколько ресторанов уже как официантка, была раздатчицей в заводской столовой, торговала кукурузными палочками в палатке, заведовала кафе, пробовала работать агентом госстраха, а сейчас работает официанткой в парковом районе. Там гость в основном гуляющий, праздный, хотя днем и забегают иной раз пообедать ученые мужи из соседнего института. Но вечерами царит дух ресторана загородного с традициями, может быть, «Яра» или «Стрельни», где, по свидетельству Гиляровского, было много тех, кто платит, не торгуясь.

— По вечерам у нас грохотал ансамбль... Уж не знаю, как его назвать... «канканообразный», что ли?.. Ревела буря, гром гремел! За столиками люди орали друг другу в уши и ни слова не могли разобрать. А юнцы дергались под эту кабафонию с удовольствием. Нет, я не против современных ритмических танцев, но тут было что-то ужасное. И откуда у них деньги? Швыряли нам, швыряли музыкантам, заказывали еще и еще... У нас обосновалась тогда целая компания завсегдатаев, проводивших здесь вечера. Они отвадили приличных гостей, и некоторые официанты этим пользовались, особенно один наглый красавец, растленный тип. Он спаивал клиентов и обирал пьяных, выписывал им счет дважды, когда они уже ничего не соображали, продавал в зале магазинную водку, а наценку клал в карман. Я однажды засекла его с дружкой на этом, но мне пригрозили. Угрозы этих людей не пустые, они могли позволить себе все... Мы не знали, как избавиться от этого кошмара. Потом придумали с заместителем директора: добились, чтобы нам сменили ансамбль. Прислали тихий, камерный: скрипки, контрабас... Боже,

как стало хорошо! Такая приятная музыка. Но типчики эти, завсегдатаи, подняли бунт. Против, конечно, был и наш «красавчик», настроивший администратора. Она шипела: «Очнись, Нинка, кому нужны эти твои тренькающие ослы? Кто будет к нам ходить? Те, кто просят гривенник сдачи?»... Что они творили! Однажды часа за два до банкета сняли с виолончели струны, чтобы сорвать вечер...

Я налил ей и себе шампанского, мы молча выпили, несколько минут ждал, пока она успокоится и перевел разговор на другое, спросил, чем заинтересовал ее мой рассказ о кельнере Хейнце Питереке из Ростoka.

— Меня поразил взгляд Питерека на профессию официанта, — восторгалась она. — Поразило представление этого кельнера об этике отношений с клиентами. Его профессионализм, его способ самоутверждения. Как он здорово рассуждает: врач садится ко мне за столик — я его обслуживаю, я сажусь в зубо-врачебное кресло — он меня обслуживает, все люди друг друга обслуживают, по сути дела все работают в обслуживании. Он прав... Но где у нас такое понятие?

— А вы не читали очерк Анатолия Аграновского об официанте из Мурманска Рощине? — спросил я. — Рощин почти тоже самое говорил. Не читали? Я сейчас перечитал и просто поразился — как одинаково они мыслят, Рощин и Питерек! Рощин считал, что и журналист его обслуживает, когда пишет статьи. Он тоже уверял, что официант должен быть, если не психологом, то физиономистом, тоже доказывал, что любую работу можно «охолуить», а можно и приподнять высоко. Вы прочтите, прочтите!..

— Обязательно прочту, спасибо... Да разве я говорю, что у нас таких нет? Мне ли это говорить? Я видела многих, и сама стараюсь быть к гостям доброй, открытой. Но в Питереке я почувствовала стиль, традицию. А то, что вы сейчас говорите об этом архангелогородце...

— Мурманчанине...

— Да, мурманчанине, или что сама знаю в лучших из своих коллег, что в себе нахожу — это не традиции, не стиль. Иное.

— А что же?

— Не знаю, может быть, индивидуальность, личность. Рощин, видимо, личность, а ваш Питерек, если не ошибаюсь, стандарт.

— Ну, зачем же так!

— Что вы, я не хочу его обижать. Он стандарт в том смысле, что представляет там общий уровень обслуживания. Или ошибаюсь?

— Да нет, пожалуй, это так. Питерека я не выбирал, это первый попавшийся мне кельнер, наверное, есть и лучше. Подобным образом вас обслуживают в ГДР повсюду. И в Берлине, и в Дрездене, и в маленьких городках «Саксонской Швейцарии» обслуживают (я сам убедился) очень хорошо. Я и в Праге это видел, и в Софии, и в Вене.

— Вот и говорю, что Питерек — продукт определенной культуры сервиса, своего рода стандарт. Если хотите, «удачливое дитя» славной традиции. Такое обслуживание у нас не правило, далеко от правила, хотя и встречается. А то, что продемонстрировал вам Питерек...

— Стоп! Давайте уточним, Нина Васильевна. Что вы вкладываете в слова «такое обслуживание»? Вы же профессионал, официантка?



— Гость у него не ждет больше трех минут. Я о таких вещах даже не слышала! После вашей статьи стараюсь следить за собой, потягаться вроде бы хочу с Питереком. Не выходит. Тут нужен союз с кухней, мойщиками, кассой, буфетом, администратором, а у нас нет привычки к «трем минутам». Как мы привыкли считать? Пришел в ресторан — значит посиди, подожди, спешишь — иди в столовую. Мы даже не понимаем, как можно иначе.

— А еще?

— У Питерека, догадываюсь, нет «холостого хода». Припомните, пожалуйста, когда он торопился с заказом на кухню, он по дороге ничего больше не делал?

Я стал вспоминать. По дороге? Да, кажется, что-то делал: смахнул со стола, убрал чашечки, кому-то поставил воду. Определенно он все время что-то делал «по дороге».

— Вот видите! Поэтому он и говорит, что невозможно, когда двое официантов в углу болтают. А мы устанем и отойдем в сторону посудачить, мол, подождут, в ресторан пришли. Уж я-то знаю. Вот Катя подходила к нам поболтать — на глазах у администратора, у гостей. Кстати, она очень хорошая, старательная официантка.

— Питерек утверждал, что его могли бы выгнать за это.

— А у нас за это не выгонят. Знаете, за какие дела у нас выгоняют, если не повезет? Я вам расскажу. Недавно моя знакомая умерла — какие поминки были! Она в завещании тысячу рублей оставила на свои поминки. А зарабатывала в буфете на коктейлях. Бокал — рубль, а что там в бокале, в какой смеси конь-

як и прочее — вы что проверять будете? По двадцать копеек с рубля снимала. Попалась бы — выгнали, но она не попалась.

— Разве не проверяют?

— Да ревизора за версту чуют. Придет, закажет того-сего и сидит, как барон, не ест, не пьет. А в зале официанты уже шепчутся: «Слышь, Ань, твой не ест, гляди в оба». И тут он зовет администратора: контрольная закупка. Ему счет несут — не подкопаешься. Особенно на банкетах, на свадьбах научились... Только держись!

— А любопытно все же, как нам, грешным, держаться? Вот у нас, скажем, скоро традиционный сбор бывшей студенческой группы...

— Вы заказываете банкет, допустим на сорок человек, оплачиваете заранее. Приходите — столы накрыты, все красиво. Каждый видит перед собой семужку, там, салат, бутылки. А сколько всего поставлено? Кому не хватило, он про себя подумает: «Эх, черти, на другом конце стола все поели-выпили!» Начинают еще заказывать. В большой компании никто не ведет, сколько дополнительно было подано. Я знаю одного, который каждый такой банкет обсчитывал рублей на восемьдесят. Третью часть блюд куда-нибудь спрячет, потом другим столам продает. Бывает, правда, беда. Однажды у нас заказали свадьбу. Приехала шумная компания, невеста в белом, жених в черном, цветы, друзья, родственники. Расселись и вдруг: контрольная!

— Нагрянули прямо на свадьбу?

— Если бы! Не станут же ревизоры у молодоженов салат изо рта вынимать и взвешивать... Тут другое: свадьба оказалась ревизорская.

Когда «невеста» принялась порции с калькуляцией сравнивать, а «жених» в счетах копать — у официанта глаза из орбит повыскакивали. Вот с таким делом завалишься — выгоняют, можно и под суд угодить. А за то, что люди долго ждут?..

Подошли «девочки», старые подружки Нины Васильевны, стали судачить с ней о заработках — как раньше было, как сейчас. Меня не стеснялись, поскольку я с Ниной Васильевной, значит — свой. Одна сказала, что зарабатывают они здесь, в этом высококлассном ресторане, хорошо, до ста пятидесяти обязательно, а летом и по двести. Это официально, через кассу. Да еще чаевых рублей по сто в месяц. Нина Васильевна рассмеялась: «Да ты что, Катя? Когда это здесь по сто получали?» Та начала божиться: «Правду говорю, вот хоть у Сергеевны спроси: больше ста не выходит». — «Слушай, вот, допустим, счет идет 10 рублей 20 копеек, — уточняет Нина Васильевна, — неужели просят сдачу 80 копеек?» У подружки аж бровь подскакивает: «А ты думала! Позавчера пришли день рождения отмечать четыре женщины. Все такие холеные, все такие денежные. Счет был 46 рублей 43 копейки. Представляешь, сколько они выпили, поели, да? А стали рассчитываться, дали мне 46 рублей 70 копеек. Я хотела им сдачи эти 27 копеек положить — раньше нищим больше подавали. Представляешь, пришли в день рождения, целый день сидели, я их обхаживала, обхаживала, и цветочки меняла и все. А они 46 рублей себе нашли, а мне не могли два рубля собрать на четверых. Представляешь, по семь копеек даже не вышло на человека!».

В ее голубых красивых глазах сверкнули обида и презрение. Я подумал: хотела сдать сдачи 27 копеек, а даже и при обиде не сдала. Но эту мысль я не успел додумать до конца, потому что опять вступила Нина Васильевна: «Я должна тебя огорчить,— сказала она, обращаясь к Кате, разглаживая кружева жабо на груди,— у нас хоть и похуже ресторан, не знаменитый, как ваш, и не в центре, но у нас сдачу не берут. Ну, за редким исключением».

Катя ответила, что прежде, когда у них не брали пять процентов за обслуживание, гости тоже рассчитывались щедрее. А теперь некоторые научились, как она выразилась, «жмотничать», так рассуждают: пять процентов я плачу — за что еще должен платить? Поэтому «девочки» вздыхают: «Раньше лучше было».

Пять процентов прибавляются к счету, официантка из них получает четыре, а один идет, кажется, поварам, мойщикам. Ежедневно эти надбавки в бухгалтерии накапливаются и выдают сумму раз в месяц, предварительно вычтя из нее подоходный. С этой прибавкой и получается 150—200 «официальных», с чаевыми здесь выходит, значит, до трехсот. А Нина Васильевна в своем отнюдь не высшего пошиба ресторанчике, где сдачу не берут, на круг имеет ежемесячно четыреста-пятьсот. Пятипроцентной надбавки за обслуживание у них нет, да и на что ей, если разобраться, надбавка, когда без нее пятьсот?

Брать ли чаевые, зазорно ли это — так, насколько я понял, вопрос для них вообще не стоит. Когда Рощин, герой Анатолия Аграновского, много лет назад попытался дать свой прогноз насчет чаевых, он сказал, что самое

подлое уже отошло, не обсчитывают, не вынуждают чаевые, бренча мелочью, сдачу выкладывают сполна, а уж если гость хочет — другое дело, «так вот постепенно и отомрут чаевые, в свое время или несколько позже».

Что и говорить, срок хорош... «В свое время или несколько позже» отомрем, увы, и мы сами; немало поколений гостей и официантов сменилось с тех пор, как возникли чаевые, обнаружат ли новые люди, после нас пришедшие, что для чаевых уже наступило «свое время»? Будут ли и они разделять нашу веру в то, что чаевые непременно исчезнут, пусть хоть и «несколько позже»?

Впрочем, другое сейчас интереснее: а что мы придумали взамен непосредственных расчетов с официантом «из кармана в ладонь»? Пятипроцентную надбавку? Вы съели на десять рублей, а счет вам подают на десять пятьдесят — это? Я говорю Нине Васильевне:

— Не понимаю, как надбавка связана с качеством обслуживания? В Ленинграде, в гостинице «Советская», меня однажды плохо обслужили, и я не хотел надбавку платить, поскольку в меню значилось, что она — «за хорошее обслуживание». Официант мне пригрозил милиционером.

— Вы, конечно, решили не связываться? — смеется Нина Васильевна, вылавливая ложечкой изюминки из мороженого.

К нам за столик сели две женщины, не метрдотель их пригласил, нет, пришли и сами сели на пустые места, кстати, нас тоже не спросив. Такое негоже в ресторане высшей категории. Негоже и путать меню, а нам перепутали, даже и обслуживая Нину Васильевну по знакомству,

со старанием: принесли карточку за вчерашний «рыбный» день, потом новую принесли, а там, наоборот жареная севрюжка пропущена, хотя Катя сказала, что на кухне есть и она может «организовать». Соседки по столу ждали минут пятнадцать, пока у них заказ примут, а, когда, наконец, приняли, официантка, вернувшись еще через пятнадцать минут, сказала: «Жюльена нет, что будете брать взамен?» Пятипроцентную надбавку все мы заплатили как миленькие.

— Ну, конечно, с качеством обслуживания надбавка эта не связана,— соглашается Нина Васильевна.— Но Катя не может эти деньги не получить. Она же обязана сдать надбавку в кассу. Не сдаст — свои доложит. Тут надо что-то иное придумать.

Что придумать? Мы цедим кофе и придумываем. Ничего путного не придумывается. Может, поднять официантам основную зарплату повыше и установить твердое правило: «Клиент всегда прав»? Чтобы знали: больше нигде не заработают и держались бы за свое место? Нина Васильевна против прибавки не возражает, но во всем остальном сомневается:

— С чаевыми и прочими заработок у официантов есть, но дело не в сумме,— рассуждает она.— Обслуживаем по-разному. Я вам говорила про «красавчика», про банкеты. Это один край, а на другом — настоящие мастера обслуживания, артисты. Их немного, но есть. Посредине же — необученность, непрофессионализм. Мысли о культурном сервисе стали нас посещать, я думаю, лет пятнадцать назад. Вот с тех пор и считайте — велика ли традиция? А у Питерека за подносом, наверное, целый

век, если не два... Когда ваша статья вышла, мне из больницы позвонил мой учитель, заместитель директора ресторана: «Прочти непременно, обсудим». Я «Литературку» не выписываю — к сестре бросилась, что там такое? А прочла... Вы не поверите, я и сама так думала, но стеснялась вслух сказать — что вы, засмеют! А вам Питерек так спокойненько заявляет: официант, мол, профессия просветительская и даже дипломатическая, поскольку по культуре обслуживания приезжие гости судят о престиже города, страны. Для него это само собой. Чувствуется школа! Если я такое своим подружкам стану говорить, они подумают, что выпила лишнего. А ведь я точно так же, как и тот кельнер, думаю. Но почему ему легко об этом говорить, а мне — стыдно? Пока решилась вам позвонить, помучилась. Но теперь рада, что поговорили откровенно.

Я спросил: чему, кстати, учили ее в школе официантов? Оказалось — как стол сервировать, как разбираться в винах. Этике отношений, профессиональному самосознанию не учили. Нина Васильевна принялась горячо уверять меня, что этике надо в первую очередь учить. И потом грустно добавила:

— Впрочем, пока мало ресторанов и кафе, ничего сделать нельзя. Надо, чтобы так: не нравится ему у меня — перешел напротив. А сейчас официант гостем не дорожит — полно желающих. Обиделся, перестал ходить? Скатертью дорога — «свободных мест нет». У таких хозяев гость превращается в просителя, что противостоестественно. Кстати, люди иной раз довольно противно унижаются, чтобы иметь связи в ресторане и когда нужно, получить столик. Дефицит

дефицитом, но иногда посетителю грубят в пустом зале или он ждет полчаса, хотя полно свободных мест. Невоспитанность, необученность — все-таки, что ни говорите, это самые главные причины. Уж я-то знаю...

Заиграл оркестр. Я оглянулся. Сзади меня, возле эстрады, шесть девушек танцевали без партнеров. И не так, как на танцплощадке моей юности, где одна из танцующих изображала из себя «кавалера», галантно придерживая за талию подружку. Помню, были девушки, умевшие и не умевшие «водить» по-мужски. А здесь кавалеры не требовались. Каждая делала «па» сама по себе, отдельно от остальных. Руки, сжатые в локтях, двигались ритмично, хотя и несколько однообразно. Но выглядело занятно, мне понравилось. Им было хорошо, этим девушкам, как и другим за столиками — пьющим, поющим, жующим, беседующим. Вероятно, в эту минуту их не занимали мысли о проблеме обслуживания, и предложенный сервис, в общем, устраивал. Это был действительно знаменитый в городе ресторан, хотя и далекий от понимания смысла своего столь высокого разряда. А где-то есть рестораны классом пониже, есть и парковые, в которых, оказывается, многое возможно, вплоть до порчи инструментов неповредившегося оркестра.

Нам принесли счет, до копейки точный, но сдачи не предложили, а я постеснялся взять. В мире, о котором мы толковали с официанткой за ужином, игра идет по своим правилам. Я был в них доверительно посвящен.

Швейцар, подавая пальто, получил от человека, стоявшего рядом со мной, рубль, такой большой суммы, вероятно, он сам не ожидал, и



подмигнул напарнику, сказав: «Догоняю!». У этих шло свое соревнование. Нина Васильевна сказала, что иногда официанты немного приплачивают швейцарам, чтобы подбирали хорошую клиентуру. А метрдотель, по ее словам, получает с каждого официанта своей смены по рублю. Вероятно, и у «метра» есть свои статьи расходов, во всяком случае, когда она сама была администратором, у нее были. Правила игры, есть правила игры — нравятся они нам или нет. Чтобы мы ни решили в отношении их — надо прежде всего их знать.

— Все осуждают чаевые вслух, а признают молча, — замечает Нина Васильевна, застегивая пальто. — Мы выцыганиваем? Да нет же, гостям нравится их платить. Тут много причин. Поза перед женщиной, перед друзьями, самоутверждение — я плачу, я при деньгах, не нищий. И у многих есть на самом деле желание отблагодарить официанта. Вы можете спорить, но я-то знаю: в чаевых есть своя справедливость и логика. За плохое обслуживание все-таки очень редко их дают. Вы ведь не дали тогда, в Ленинграде? А официальную пятипроцентную надбавку с вас готовы были с милицией взять. Разница?

Когда мы выходили, страж дверей выталкивал рвущихся в зал: «Куда прете, нету, сказано, мест!». Нина Васильевна улыбнулась:

— Вот где чаевые гибнут.

— А «пятипроцентные» не гибнут? — ответил я в тон. А про себя подумал: сколько и чего тут гибнет — не подсчитаешь. Места в этом зале были — я заметил, а вообще-то их у нас маловато. И потому гибнут недополученные доходы государства. Гибнут ожидания,

чувства, настроения. Гибнет доверие... Всему этому трудно не погибнуть, когда в лицо кричат: «Куда прете!».

Нечто похожее крушению чувства доверия я и сам по аналогичному поводу испытал, помнится, в Суздале, очарование которым, жившее и крепнувшее во мне все дни, что я там провел, вдруг стремительно рухнуло в каких-нибудь полчаса, оставив в памяти горечь досады. Вот ведь и сейчас вспомнилось, а сколько лет уже прошло!

### Под золотыми куполами

Поездка в Суздаль связана была для меня с событиями особыми, в которых общественное и личное крепко переплелось.

Долго корил себя, что не еду, а надо было, непременно надо было поехать, побродить, как мы тогда бродили втроем у Покровского и Ризположенского монастырей, взглянуть на Никольскую церковь с крепостного вала, по берегу Каменки погулять, и, конечно, посидеть в «Погребке», где блюда подают и «по-купечески», и «по-монастырски». В «Погребке» обязательно, с него все и началось...

Нет, началось раньше. Году в шестьдесят шестом, когда еще не было государственного решения о туристском комплексе, и, готовя статью о древнем городе, мечтали мы, что вернутся к суздальским лугам и улочкам прежние их названия — Бамбуриха, Ворог, Яронова гора, Шипачиха, слобода Митрополичьих бобылей; в старинных деревянных домах разместятся сувенирные лавки и мастерские народных промыслов, а современные отели появятся лишь за городской чертой, подальше от старых стен.

Нам такая виделась картина: еще до границы города порядочно, несколько верст по крайней мере, а путешественников встречает шлагбаум: «Машинам въезд запрещен!». Дальше — на тарантасах, на тройках с саними, если зимой, верхом, пешком. В то время мы в «Литгазете» ничего не слышали об институте торговых зданий (применительно к Суздалью ничего не слышали), весьма смутное имели представление о том, что в действительности затевают там люди, проектирующие по всей стране магазины и рестораны. Не знали мы, что именно энергичный этот институт сыграет в новой истории Суздаля главную роль. То была наша ошибка, оплошность, чреватая взрывом и действительно громыхнувшая однажды взрывом такой силы, что выбросил троих журналистов вместе с машиной за двести километров от Москвы. Эта шутка станет понятной несколько позже.

Весть о создании в древнем русском городе крупнейшего туристского комплекса мы, да и читатели наши, восприняли с ликованием, невольно связывая ее с темпераментной дискуссией об индустрии туризма, прошедшей незадолго перед тем на страницах «ЛГ». Впрочем, индустрии этой ожидали, желали не только мы — вся пресса взывала к ней, ссылаясь на перемены в жизни и психологии человека, на причины экономические и гуманные, на обнадеживающие тенденции в общественных представлениях о ценности наследия, памятников. Вот только как ее организовать, новоявленную сестру индустрий? Какие границы влияния ей положить? Об этом тогда не могли договориться, да и сейчас еще спорят, по сей день. Решение о Суздале воспринято было всеми как первый ре-

альный шаг, как нечто, наконец, материальное, весомое, твердое в вязком потоке споров и слов.

Не всякому решению суждено стать делом, иные так и гибнут в бумагах, а тут топоры застучали быстро. Не закисли отпущенные государством миллионы. Без промедления приступили к рытью котлованов, возведению стен. И стало просачиваться: строят-де не за городской заставой, как мечталось, а прямо в Суздале, рядом с монастырями, с Кремлем, с улочками деревянными, полусонными. И нарастала тревога: не испортят ли в ажиотаже туристской коммерции очарование многоглавого и тихого шедевра русской земли? Прошел слух, будто бы стеклянные коробки собираются ставить по соседству с колокольней памяти 1812 года, что ресторанчики замышляют прямо в интерьерах средневековых церквей, что труба пришла Суздалю, крышка.

И появился в редакционных коридорах писатель Олег Васильевич Волков, известный приверженец сбережения всего, что находится под угрозой, к чести своей поднявший в свое время тревогу из-за Байкала. Появился Волков и выразил недоверие институту торговых зданий, проектирующему туристский центр в старинном городе, попросил командировать его в Суздаль для общественной, как он выразился, инспекции. О лучшем инспекторе не мечтали.

Волков вернулся разгневанным. То, что мы слышали, оправдывало, казалось, самые худшие предположения: повальное увлечение погребками. Похоже, ценнейший ансамбль исторических и архитектурных памятников склонны рассматривать как оправу для дегустации квасов, медовух, калганных и иных настоек под

грибки и тертую редьку. А планы по этой части еще грандиознее — чуть ли не весь Суздаль превратить в «обжираловку»! Реставрационные работы в загоне, денег на них нет, рабочих для них нет, музейное дело, экспозиции, исследования — все в состоянии едва ли не плачевном. И вывод: Марка Орлова, директора института торговых зданий, взявшего выгодный подряд на Суздаль, надо остановить.

Вскоре «Литгазета» напечатала статью Олега Волкова «Снова о Суздале», подзаголовок которой говорил сам за себя: «Реставрация или ресторация?».

Ударный механизм был взведен. Бомба взорвалась наутро.

Через час после начала рабочего дня в кабинетах редакции уже захлебывались телефоны: проектировщики, поддержанные самыми высокими своими инстанциями и владимирскими областными организациями, заявляли, что факты не соответствуют действительности.

Три журналиста, в том числе и я, получили задание немедленно, на машине, отправиться в Суздаль.

Как скрупулезно влезали мы тогда во все детали, во все подробности! Как придирчиво вглядывались в фасады и интерьеры, планы и сметы, чертежи и меню. Не улыбайтесь, пожалуйста. Один из нас в прошлом был инженером-строителем, другой — юристом, а третьему пришлось перепробовать в жизни много специальностей, в том числе и поварскую. К тому же «из-за меню», из-за обвинения проектировщиков в ресторационном крене приехали сюда!

Помню долгий, горячий диалог нашей бригады с проектировщиками и руководителями Вла-

димирской области. Нам говорили: будут музеи в отреставрированных памятниках, будет полный комплекс сервиса для туристов, глубокое уважение к искусству и истории, тактичное сочетание старого и нового зодчества — все это будет! Нам говорили: авторы проекта не испортят Суздаля, хотя и намерены строить именно в городе, а не за чертой его. Только такое решение здесь приемлемо, обоснованно, логично. Любая индустрия в старом городе рано или поздно приходит в противоречие с памятниками, требует специальных решений и средств на их сохранение, а индустрия туризма всем своим существом зависит от сохранности памятников. И невозможно же, горячились наши оппоненты, становиться на снобистскую позицию! Турист не будет сыт памятниками, нужны и хорошие рестораны, кафе, предприятия занимательного питания, разные там медовухи и горшочки, блюда исконно русские, по древним рецептам приготовленные. Да кто же против?! С этим и мы целиком были согласны. Но крен... Удручающе облезлые монастырские стены и привлекательные аппетитные горшочки «по-монастырски»... Сердились проектировщики: «Будет, будет, будет вам и реставрация!». Как и Олег Волков, они вкладывали в это слово смысл широкий, касающийся всего архитектурно-художественного и музейно-исторического комплекса, а не только восстановительного ремонта фасадов и интерьеров.

Будет? Доверяя своим глазам, Олег Волков, видимо, не хотел верить обещаниям. И мы не могли бросить в него за это камень. Посулы не вызывали доверия. Сколько раз не сбывались клятвы его и наших многочисленных оппонен-

тов — лесорубов, заверявших, что займутся посадками, отравителей вод, заверявших, что построят очистные, лихих градостроителей, распилавшихся в любви к памятникам за час до сноса их, — сколько раз не сбывались все эти обещания, полные казенного оптимизма и искреннего равнодушия к богатству народному! Нет, мы не могли бросить камень. Но и не видеть нарисованную Марком Орловым перспективу, если суждено ей сбыться, тоже не могли. Если суждено... А вдруг?

Так во весь рост встала перед нами сложная, мучительная проблема доверия.

В конце концов на том памятном совещании во Владимире, поспорив друг с другом, внесли мы общее предложение от нашей группы корреспондентов: пусть архитектор Марк Орлов в ближайшем номере «Литературной газеты» ответит писателю Олегу Волкову. Пусть скажет все, что хочет, что думает. Нарисует панораму будущего, обоснует свой образ мыслей и действий. Публично заявит, что Суздаля не испортит. Жизнь тот спор рассудит.

Идея владимирцам показалась разумной, с ней согласились. Точку зрения, высказанную Олегом Волковым, трудно было отвести без доказательства. Оппоненты приглашались к честной, бескомпромиссной полемике.

Так появилась в «Литературной газете» весной 1968 года исполненная возмущения, энтузиазма и веры статья директора ЦНИИЭП торгово-бытовых зданий и туристских комплексов Марка Артуровича Орлова «Не памятники и «нарпит», а познание и отдых!».

Редакция писала в примечании, что «призыв к общественной бдительности полезен» и что о

дальнейших делах суздальских «мы намерены информировать наших читателей».

Возвращаясь тогда из Суздаля, заехали по дороге домой поклониться памятнику Покрова на Нерли. Не дошли до него, остановленные полководцем, и, у кромки стоя, глядя, как отражается в воде чудо из чудес, белокаменный «гений чистой красоты», решили: вернуться, коль будем живы, в «завтрашний Суздаль», чтобы потребовать к ответу обещания.

Хочу быть откровенным до конца: как и Олег Волков, мы не верили, что Суздаль не испортят. Уж слишком громоздкое для тихого и прозрачного, почти игрушечного по нынешним меркам городка затевалось здесь строительство. И чересчур бросался в глаза подмеченный писателем уклон в сторону «ресторации», в ущерб «реставрации». Наше неверие было насквозь субъективно, оно не могло служить аргументом или сигналом к действию, но в глубине души не верили. Оставалось — ждать.

Один из нас сказал о проектировщиках: «Ведь надуют, бестии, а?». Другой — мне запомнилось, врезалось в память, сжал губы: «Посмотрим...» — и далеко в воду закинул камешек, будто загадывая что-то.

Много лет после этого ждал я случая поехать в Суздаль с надежными свидетелями и дождался. Теоретический клуб Союза архитекторов СССР пригласил меня на свою конференцию «Наследие и туризм», предполагавшуюся в новом мотеле Марка Орлова и его коллег на берегу Каменки, в Суздале. Надо ли говорить, что я не заставил себя упрашивать.

Три дня провели мы в спорах о сути туризма и архитектуры для туризма — зодчие, реставра-



торы, искусствоведы, философы, социологи, журналисты из Москвы, Ленинграда, Киева... Конечно, погорячились из-за того, что неизвестно, «до какого века счищать» — давний, похоже, неразрешимый спор реставраторов всего мира. Конечно, придирались к тому, что понимают проектировщики под словом «турист». Конечно, начались претензии к частным решениям авторов ГТК — Главного туристского комплекса. Но общее, никем из двух десятков специалистов не оспоренное мнение было таким: здорово! Работа, достойная уважения и признания!

Они сдержали слово, «Марк Орлов с товарищи». Суздаль не испортили, Суздаль обогатили. Их ГТК не «стеклянные коробки», а архитектура самобытная и строгая, тактичная для избранного ею места. Авторы придумали термин: «сдержанный контраст».

Один весьма уважаемый архитектурно-строительный начальник, прибывший с проверкой, в гневе воскликнул: «А что же вы уверяли всех, будто ваш туристский комплекс не будет в Суздале виден?!» Марк Артурович Орлов ответил: «А он и не виден». Глядя со смотровой площадки отеля на панораму куполов, гость решил, что его просто дурачат: «Как же так, вот Суздаль, весь на ладони!» — «Верно, но теперь приглашаем вас посмотреть «от куполов на отель». И оказалось, что огромные сооружения, построенные внутри города, в двух шагах от центра, — мотель, гостиница, бассейн, ресторан, конференц-зал, в современном духе построенные, ничего общего со старой суздальской застройкой вроде бы не имеющие, тем не менее из Суздаля, со стороны памятников, не видны. Найден архитектурный прием, сделавший это возможным.

Лишний раз убеждаешься: талантливое решение, даже самое дерзкое, воспринимается как естественное.

Похоже, что мы зря когда-то мечтали о выносе гостиниц и мотелей далеко за заставу — не понадобилось. А вот конюшни с прокатными тройками замышляются, хотя их нет пока. А вот лавочки сувенирные в деревянных домах, мастерские народных промыслов замышляются, и кое-что сделано уже. А вот музейные экспозиции, с большим вкусом и почтением к науке выполненные, открыты, работают, планируются новые. А вот стены, купола, интерьеры почти по всему Суздалю отскоблены и очищены, благодаря стараниям владимирских реставрационных мастерских, после тщательных изысканий принимают старинный вид, хотя в этом направлении предстоит еще трудная работа.

В последний день конференции, переполненные древним Суздалем, покоренные им и потому счастливые, собрались мы, наконец, отведать в знаменитом «Погребке» мясо «по-купечески» и «по-монастырски». Поданное, как и полагается, в горшочках, увы, оказалось оно несъедобной подошвой от видавших виды ботинок. Грибы, вкусно рекламируемые меню, чернели и хрустели давно остывшими угольками. Ждать, пока их подадут, нам пришлось битый час. Чай мы пили на неубранных, грязной обеденной посудой заставленных столах. И слышали от наших негостеприимных хозяек знакомое: «Вас много, а я одна...».

В жалобной книге, полученной нами, наконец, после длительных переговоров, мы читали восторженные отзывы вежливых (или более тщательно обслуженных) зарубежных го-

стей. Не без намека нам пришлось дописать: «Просим так же хорошо встречать соотечественников». Десятка полтора архитекторов и ученых, членов теоретического клуба, поставили свои подписи под этим, вероятно, утопическим пожеланием.

Ужинать, разочарованные «Погребком», отправились мы в «Сокол», за два часа до завершения его работы (нынешний ресторан ГТК не был еще открыт). Мы бесплодно стучали в запертые двери минут пятнадцать. Потом сверху по лестнице, как Христос к народу, спустился официант и сказал: «Закрето». — «Почему?» — «Плита погашена». — «Почему?» — «Нет электричества». — «Почему?» — «Повреждение проводки». — «Почему не исправили?» — «Надо монтера вызывать». — «Почему не вызываете?» — «Что толку — все равно продукты кончились». С помощью десятка удостоверений разных творческих союзов и редакций мы все же вошли внутрь. В углу совершенно пустого зала хорошо пила и ела веселая компания, прибывшая сюда не из-за рубежа и изъяснявшаяся на вполне понятном для нас наречии. В порядке компенсации нам принесли на ужин творог и чай. Попытавшихся проникнуть вслед за нами менее организованных посетителей хозяева энергично вытолкали за дверь.

И с этим неприятным осадком, неожиданной и некстати проглоченной ложкой дегтя, покинули мы наутро Суздаль. Город-чудо, город, претендующий на то, чтобы стать и действительно становящийся объектом не только всесоюзного, но и международного туризма. Город, не имеющий права так встречать гостей. Все впечатление от памятников и музеев пропало, оставив

во рту вкус горелых грибов. Конференция, кстати, серьезное внимание уделила и проблеме обслуживания. В соответствии со своим названием она обсуждала ее на абстрактно-теоретическом уровне. Но собственный горький опыт прорывался в премудрые речи. Один доктор архитектуры, толковавший о художественном восприятии наследия, вдруг погрузстнел, вспомнив: «Когда я попросил чаю погорячей, она на меня посмотрела, как на личного врага».

Миллионы на туристский комплекс — хорошо! Сотни тысяч говорящих на всех языках путешественников — здорово! Но зачем же компрометировать традиционное русское гостеприимство и добрую русскую кухню? Плох был когда-то перекося в сторону «ресторации», но и в противоположную — не лучше.

Руководители Суздальского горисполкома прислали в редакцию извинительное письмо, пообещав, как когда-то проектировщики комплекса, что и в этой области жизни древнего города, в обслуживании, все «будет, будет, будет». Я поостерегусь им не верить. Наученный опытом, предпочитаю поверить. И подождать.

Посмотрим...

Все мы — не правда ли? — не в последний раз в Суздале...

## НА ПЕРЕКРЕСТКЕ МНЕНИЙ

---

### «ЗАЙЦЫ ДЕШЕВЛЕ КОНДУКТОРОВ»

(Из беседы автора  
с архитектором Ф. А. Новиковым)

Феликс Новиков — кандидат архитектуры, лауреат Государственных премий СССР и РСФСР. Он был победителем всесоюзного смотра достижений советской архитектуры и всесоюзного конкурса на лучшую статью по проблемам архитектуры. Автор журналов «Архитектура СССР», «Декоративное искусство», «Новый мир», «Курьер ЮНЕСКО», где регулярно публикуются его теоретические выступления, публицистика и эссе. В издательстве «Знание» вышла его книга «В поисках архитектурного образа».

Широкий общественный резонанс вызвала «Выставка семерых» («Авторы московского Дворца пионеров на Ленинских Горах 20 лет спустя»), где были представлены и работы Ф. А. Новикова: жилые дома, административные здания, станции метро, кинотеатры, институт, предприятие точной механики, павильоны ВДНХ, универмаги, советское посольство в Мавритании...

Под его руководством проектируются сейчас крупные туристские комплексы в Бухаре и Самарканде.

— Феликс, я хочу воспользоваться давними дружескими отношениями и задать subtly личный вопрос. Скажи, тебе кто-нибудь

мешал проектировать и строить МИЭТ в Зеленограде?

— Почти такой же вопрос задали мне на встрече студенты этого института: «Были ли у вашего проекта враги?» Я ответил: нет. «Удалось ли вам осуществить все, что задумано?». Я сказал: да.

— А ведь это отнюдь не рядовая работа! Пять зданий, связанных «внутренней улицей»; стеклянные фонари в кровле, дарящие голубизну неба; прием, позволяющий прогуляться вокруг одного здания, скажем, библиотеки, не выходя из другого; трансформирующиеся стены в конференц-зале; синтез искусств... Даже кирпич какой-то особый, такого сочного красного цвета я не видел...

— Верно, особый, везли из Прибалтики... Но зачем ты автору пересказываешь проект? Я его знаю.

— А затем, чтобы полюбопытствовать. Если никто не мешал, то почему ты один из своих «Четырех этюдов о зодчестве», напечатанных «Новым миром», — этюд о доверии — начинаешь с истории, иллюстрирующей как раз обратное: издержки недоверия. Если тебе никто не мешал, почему тебя заинтересовал этот пример?

— Потому, что четверть века назад молодым и неопытным архитектором я был несравненно ближе к «царственному положению» в своем деле. Согласующих инстанций было мало, работалось с ними без особого труда. А теперь число их несметно.

— Разве по мере накопления опыта архитектор не обретает большей самостоятельности? Особенно, если он признан, мастит...

— Ну и что? Ни опыт, ни знания, ни звания не избавляют от утомительной многоступенчатой процедуры получения виз и штампов. Автора контролируют десятки организаций, от проекта до начала стройки теперь проходят порой годы. Дошло до того, что строители создают собственные экспертные бюро, по их замечаниям переработку проекта следует производить немедленно. Как у Корнея Чуковского: «мыши кошку изловили, в мышеловку посадили».

— Говорят, у нас архитекторов не хватает. Откуда же тогда берется столько контролеров над архитектором? Они, наверное, должны понимать и уметь не меньше...

— Полагаю, проверять все-таки проще, чем создавать. Однако дело экспертизы, верно, требует больших знаний. Людей отвлекают из проектных организаций. Они в лупу рассматривают проект, который до них тщательно был рассмотрен специалистами, скажем, московского Главного архитектурно-планировочного управления. Недоверие проявляется уже не только к автору, но и к эксперту, и к последующему эксперту... Архитектурное дело быстро бюрократизируется.

— Я был в Болгарии, видел прекрасные курортные комплексы. Авторы ни с кем их не согласовывали. Окончательная инстанция — дирекция своего института. Заведующий отделом ЦК БКП архитектор Георгий Стоилов говорил мне: «Если Главпроект делает, — значит, так и надо делать. Лучше автора никто не знает, как надо делать».

— Да, это правильно. Об интересном подходе болгар к проблеме доверия архитектору

мне самому приходилось писать. У них там, например, рассматривают вопрос о предоставлении народным и заслуженным архитекторам, лауреатам Димитровской премии права авторского штемпеля. Чтобы обладатель его сам утверждал свой проект с точки зрения архитектуры. Какие-то согласования, в пределах разумного, все равно, наверное, потребуются: смета, выбор места и т. д. Но в основе отношений — доверие. И это весьма плодотворная идея.

— Обычно ссылаются на известное выражение, что архитекторы и женщины способны разорить...

— О женщинах мы можем с тобой поговорить отдельно... А что касается проектирования... Видишь ли, от недоверия и его организационной формы — многоступенчатого надзора, согласования, утверждения — постройки не дешевеют. Наоборот — они многократно дорожают. Контроль преследует цели экономии, но сам стоит исключительно дорого, несравненно дороже, чем стоили бы издержки доверия. В проектировании никак не сообразят то, что давно поняли на городском общественном транспорте: зайцы дешевле, чем сотни тысяч кондукторов. Если бы всех экспертов приобщить к производительному труду! Сколько трудовых ресурсов можно было бы сберечь!

— Не пахнет ли такая мечта анархией?

— Ни в коем случае. Разве я против экспертизы проектов? Нет, но пусть она будет квалифицированная, комплексная и только один раз.



— Феликс, что ты чувствуешь, если приходится встречаться с недоверием?

— То же, что и ты, вероятно, что чувствует любой специалист. Недоверие оскорбляет профессиональное достоинство.

## **«ПО МОЕМУ ГРУСТНОМУ НАБЛЮДЕНИЮ...»**

**(Из переписки автора  
с историком науки и публицистом  
И. Н. Бубновым)**

Игорь Бубнов — кандидат технических наук. Автор многих статей, телевизионных передач о памятниках науки и техники, а также ряда книг, среди которых книга-диалог «О космолетах», написанная совместно с космонавтом К. П. Феоктистовым, «Роберт Годдард» — о выдающемся американском пионере ракетной техники.

И. Н. Бубнову, члену редколлегии «Нового мира», выпало перепробовать в жизни много профессий. Он серьезно занимался спортом, увлекался фотографией (сделал, например, художественные фотопортреты Мартироса Сарьяна), работал в театре... Одновременно И. Н. Бубнов занимался научной деятельностью и журналистикой. В московском Доме ученых, Центральном Доме литераторов, в МГУ имени М. В. Ломоносова он организовал несколько необычных вечеров, с успехом утверждая вновь жанр «устных диалогов», кажется, изрядно позабытый: в полемике с представителями разных профессий — непосредственно на сцене, перед зрительным залом, активно в этом участвующим, — Бубнов стремился исследовать

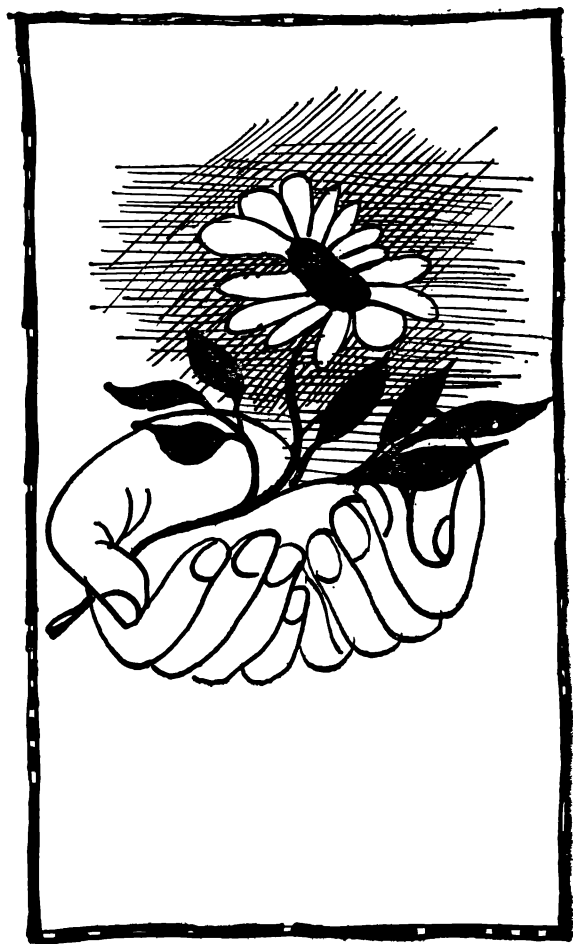
проблемы интеллектуальной жизни современного общества.

Горько писать: этот талантливый человек, которому не было и пятидесяти, умер, сидя за рабочим столом, — не выдержало сердце. Прощаясь с ним, его друзья, а он был близок с писателями, учеными, актерами, говорили: его принципом жизни была самоотдача.

Приведу выдержки из писем Игоря Бубнова ко мне:

«...Мечтаю, всегда хочу доверять каждому, с которым имею деловые или товарищеские отношения (или вступаю в таковые). Всегда готов оказать доверие любому знакомому и незнакомому с... умным, спокойным взглядом. От возможности доверить кому-то свои мысли, сомнения, идеи, тексты, вещи, деньги, время получаю наслаждение. Не доверяю — грешен — только ценные книги, все, кроме них, даже время (хотя это и иллюзия) можно приобрести вновь. Легко верю устным обещаниям или принимаю их как истинную правду. Простодушие? — спросите вы. Нет! Огромное желание доверять и не раскаиваться в доверии. И это при том, что доверие мое не всегда оправдывается...»

«...По моему грустному наблюдению, не-обязательность стала нормой и в деловых и в товарищеских связях. И каждый раз неоправданное доверие приносит мне страдание. Не могу к этому привыкнуть. «Позвоню непременно в среду утром», но звонка нет ни в среду утром, ни тогда же вечером, ни на следующий день. «Верну через десять дней», но проходят месяцы. «Жду к 14 часам, обязательно побеседуем», но встреча происходит



лишь через полтора часа после этого срока и «по техническим причинам», продолжается десять—пятнадцать минут. «В этом нет ничего интересного», но вскоре слышишь (видишь) интерпретацию своих соображений в речи (работе) собеседника. Были в моей жизни и куда более драматические исходы из оказанного мною доверия. Как поступаю в дальнейшем? Каждый раз, когда такое происходит, мне очень хочется, чтобы у партнера нашлись хоть какие-нибудь веские оправдания. Но даже не получив их, продолжаю раз за разом оказывать доверие тем же людям. Привыкнуть к необязательности не могу. И поэтому в какой-то момент надежду вдруг теряю и человеку доверять перестаю начисто. А это значит, что практически деловое сотрудничество или товарищеские отношения с ним прекращаю. С трудом и болью, но категорически. И всегда такой факт переживаю как большую личную потерю...».

«...Знаю, есть люди вполне лояльные к необязательности других. С ними обычно всем легко, их многие любят. Они не ищут доверия и не оказывают серьезного доверия другим. «Как получится» — обычная их приговорка. Столкнувшись с обвинениями в необязательности, они либо легко оправдываются, либо пытаются свести дело к недоразумению. Мол, недопоняли друг друга. В случае же достаточно серьезном, принципиальном применяется испытанное средство самооправдания — свалить вину на партнера. Дескать, он сам виноват или, что похуже, попросту недостоин был усилий по оправданию доверия...».

«Раньше говорили: кредит портит отноше-

ния. Дать деньги займы — создать, так считалось, угрозу напряжения в отношениях кредитора с должником. С денежным кредитом теперь вроде бы нет особых проблем — возвращают, хотя и не полностью и не сразу. Куда более актуальна проблема кредита доверия вообще. Вот он-то портит отношения чаще, чем хотелось бы...».

«...Тревожит меня еще одно... Вижу отчетливо: доверие постепенно переходит из разряда общих нравственных категорий в разряд категорий элитарных. Везде и всюду доверие оказывается «нашим», «своим» (это могут быть группы самого разного рода — от формальных родственных или служебных отношений до неформальных — просто «компании»)... Замечаю и трансформацию трактовки доверия в деловой обстановке. Поручили, скажем, написать главу в учебник «рядовому» преподавателю или оформить выставку молодому художнику. Поручили не без оснований — фактических доказательств достаточно. Казалось бы, поручение есть доверие, доверие к замыслу и решению. А нет, шесть раз будем обсуждать не только детали, но замысел и решение, сведя таким образом доверие к нулю. Доверяют не столько качествам людей, сколько званиям и степеням. На их спектр в полной мере накладывается «реестр» уровней доверия: это — кандидату наук, то — доктору, третье — член-кору, четвертое — лауреату, народному артисту и т. д. и т. п. Одно и то же суждение имеет огромную разницу в ценностной оценке — в зависимости от ранга его автора. Конечно, проще распределять доверие по формальным рангам

(хотя в некоторых случаях доподлинно известно, что компетентность данного «чина» в данном вопросе невелика и есть куда более компетентный человек рангом ниже), но от этого страдает дело!.. А как быть? Критерии соответствия уровню доверия? Вопрос требует изучения, но ясно, что критериями могут быть только факты, подтверждающие компетентность именно в данной (или смежной) области...

...Быть может, здесь слишком много? Или вообще не то, что тебе хотелось бы получить от меня? Но заказ был сделан, и я по мере своих сил пытался его выполнить...»

**«Я ВЕРЮ В ЧЕЛОВЕКА,  
ЧЕЛОВЕЧЕСТВО, ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ!..»  
(Из беседы автора с Аркадием Райкиным)**

Народный артист СССР, Герой Социалистического Труда, лауреат Ленинской премии Аркадий Райкин принял меня у себя дома в квартире, похожей на музей: по стенам были развешаны картины известных советских и зарубежных художников, подаренные хозяину авторами. Здесь все располагало к беседе об искусстве, и мы касались его немного, но предмет разговора и цель встречи были иными: искусство человеческого общения, доверие. Какую роль играет доверие в жизни людей, как оно возникает и разрушается?

— Аркадий Исаакович, если вы не против, я начну с вопроса о двух противоположных точках зрения. Один человек говорил мне, что он никому не доверяет, пока не убедится, что данное лицо доверия заслуживает. Дру-

гой, наоборот, доверяет любому до тех пор, пока тот не докажет, что не заслуживает доверия. Что вы об этом думаете?

— Здесь вы имеете дело с разными характерами и неодинаковым опытом. Все зависит от того, как складывалась жизнь. Если человека часто обманывали, от многих он видел зло, то прежде всего никому не доверяет, боится доверять. Жизнь научила его недоверию. А есть люди, которые сначала доверяют. Я, например, принадлежу к ним. Прежде всего — доверяю. Когда ко мне приходит человек, я пытаюсь ему поверить. Мне иногда говорят: что ты делаешь, да это наверняка шарлатан, обманщик! Я отвечаю: а представьте себе, что все это правда? То, что он мне рассказал?

— Мне показалось, вы вспоминаете сейчас какую-то конкретную историю?

— Да... Однажды я получил письмо. Человек написал, что бывший моряк, служил на Балтике, имел прекрасные отзывы, благодарности, в Ереване живут его жена и дочь, он их очень любит, а в тюрьме оказался по ложному обвинению. В Риге, во время дежурства, не пустил на судно женщину, которую привел матрос, и она пригрозила ему: «Ну, погоди, ты меня попомнишь!». А затем подала на него заявление прокурору, инсценировав следы насилия. И парня судили, дали восемь лет. Не поверили ему, а ей поверили. Так он писал.

— У вас была только его версия?

— Больше — ничего...

— Она могла оказаться и неправильной.

— Могла. Но было что-то подкупающее в

письме, доверительное. Когда видишь человека, его глаза, выражение его лица, то проще разобраться. А тут по письму... Вот я поверил, и, мне кажется, не ошибся. Он писал, что обращался уже в Верховный суд республики, в прокуратуру, но всюду получал отказ.

— Что же вы могли тут поделать?!

— Я поехал в Ригу, поговорил с компетентными лицами, авторитетными. И они написали в Москву, в Прокуратуру СССР, что один общественный деятель обратился с просьбой по поводу этого человека, бывшего матроса, и, по их мнению, дело следовало бы посмотреть еще раз, повнимательнее. Копию письма вручили мне, и с ней я поехал в Москву, в Прокуратуру. Стали разбираться. Не сразу, но нашли, что он не виноват. Мне сказали в Прокуратуре, что вопрос этот решен в его пользу. Вот объясните мне, пожалуйста, почему я поверил этому человеку и не поверил другим людям, которые мне писали о какой-то трагедии своей личной?

— Полагаю, вас убедила искренность. Мне приходится каждый день читать редакционную почту, и я знаю, что правда чувствуется, угадываешь ее.

— Вероятно, интуиция... Когда я вхожу в какой-либо кабинет и вижу улыбающегося человека, добрые глаза, я могу доверительно с ним говорить на любые темы. И, наоборот, молчу, когда вижу сурово смотрящего на меня, не доверяющего мне. Знаю, он мне откажет — о чем бы я ни попросил. Я это вижу с первого взгляда. Представьте, доброго или злого человека могу просто на улице узнать.



Я вам точно расскажу: вот идет добрый, а рядом — злой. Этот — мелкий, а тот — глубокий. Понимаете? Интересно, что я могу это и из зрительного зала сказать. Мы с вами поедem в любой город, сядем в зрительный зал, и я вам расскажу биографию незнакомого актера, что он собой представляет, какой у него характер. Будет ли он играть старого, молодого, доброго или злого — я вам скажу, что он на самом деле есть. Потому, что самовыражение всегда происходит помимо воли человека. Он будет вам говорить все, что угодно, петь соловьем, а я вижу: это негодяй, мерзавец, мелкий человек, ничтожный. Он будет играть негодяя, а я вам скажу, что он добрый, ласковый человек. Как это определяется, трудно сказать... Наверное, интуиция, наверное... Мне часто и много приходится иметь дело с разными характерами, и я научился как-то различать их, проникать в суть, пусть это не прозвучит бахвальством, но так на самом деле и есть... А иногда и особой проницательности не надо. Когда к больному приходит врач и холодным глазом на тебя смотрит, безразличный абсолютно, он тебя и выслушивает невнимательно, не проникается тобой и твоей болезнью — разве можно обмануться в этом?

— Персонажи, которых вы изображаете на сцене, как правило, не заслуживают доверия. Но какие качества и свойства сделали их таковыми? Почему эта галерея людей — а они точно взяты вами из жизни — вызывает к себе такое отношение?

— Прежде всего, их заботит собственная персона. Главный их недостаток, мне кажется

ся, заключается в том, что они думают только о самих себе. Своем благополучии, своем продвижении по известной лестнице. Поэтому такой вам откажет, он вас не пустит, он вас будет избегать, он вам не доверяет. Зачем вы ему? Не нужны, опасны, можете чем-то помешать, лишние хлопоты для него. Вас что-то беспокоит? Ему это безразлично. Он боится только за себя. Если бы он болел за дело, все было бы в порядке... Эти люди не доверяют никому. Поэтому они часто говорят: «Этого не может быть!». Чего не может быть? Доверия к людям не может быть? Они не понимают, у них даже в мозгу не укладывается, как это можно людям доверять. Понимаете? Как можно доверять? А вдруг обманут! Причем, вы думаете их сам обман волнует? Нет! Они опасаются в случае чего получить по шапке, поэтому и дрожат за себя. Никому не доверять — это ужасно. Отсюда все качества: они становятся злыми, раздражительными — отсюда, мне кажется.

— А может быть, некоторые из них просто дураки? Вы их показываете иногда...

— Да, конечно.. Но, видите ли, какое дело: каждый дурак может быть умным. Все зависит от того, какое место он занимает в обществе. Я в свое время показывал одного директора, для которого самым главным было — сколоть лед у парадного входа, выкрасить забор, и одного дворника, у которого очень хорошо работала голова, образование имел высшее, но просто так жизнь у него сложилась, в силу разных обстоятельств. И у обоих ничего не получалось. У директора завод разваливался, а дворник падал на

льду, лопатой бил себя по ногам, директор учил его, как лед надо скалывать. И оба они слыли дураками. А если бы поменять их местами, все было бы в порядке.

— Коль скоро вы затронули деловые отношения, хочу проверить одну свою мысль: в основе любого «кризиса доверия», если поискать, всегда обнаружишь ложь.

— Вы правы...

— Люди преследуют не те цели, которые провозглашают официально, и другие это замечают, перестают доверять их словам, делам. Видят, что все старания — ради продвижения по службе или для отчета, «галочки», премии. Доверие и правда — это одно, а недоверие и ложь...

— Рядом, да. Соседи. Хорошие, близкие соседи. Вы абсолютно правы. Где руководитель личным примером не доказывает того, к чему он призывает, что пропагандирует, ему перестают доверять. Что бы он ни произносил на собрании, к чему бы ни призывал! Он будет говорить святые слова, действительно святые, но ему никто не поверит, потому что он сам фальшив. Кричит об экономии, а люди видят, выстроил себе дачу за государственный счет. Толкует о совести, а сына своего по благу устроил в университет. Видят, что он порочен во многих своих действиях. А у другого, честного, те же самые святые слова будут работать иначе. Им поверят... Этим и доверие к лозунгу, между прочим, определяется. Люди всегда видят: соответствует призыв реальной жизни или нет. Напишите: «Сделаем наш завод образцовым!», хоть аршинными буквами напишите это на каждой стене,

Но никого это не тронет, если во дворе валяется дорогостоящее оборудование, мимо которого каждый день проходит все заводское начальство, если в цехе грязно и никто не принимает мер, чтобы убрать эту грязь. Дело не в призыве, а именно в соответствии. Тот же самый лозунг, буквально те же самые слова, в одном случае вдохновляют, а в другом никого не трогают. Конечно, и о словах тоже надо позаботиться, лучше всего найти не стертые слова. Правильные и доходящие до сердца. Кажется, в Баку я видел однажды такой плакат: «Водитель, у тебя дома дети!». И все. Нужное сказано, причем очень доверительно сказано. Это посильнее, чем кричать ему: не обгоняй, не перегоняй, держи такую-то скорость! Просто: у тебя дома дети, подумай о них.

— Из той же серии: «Берегите цветы — они ваши». А в ином месте: «Рвать цветы запрещается, штраф 10 рублей!».

— Да... Весь фокус в том, как заставить людей думать о деле, об интересах дела. И оказывается, для дела необходимо, чтобы люди доверяли друг другу, доверяли словам, призывам, поступкам. С формализмом, администрированием, мне кажется, не очень-то продвинешься, требуется уважение, взаимная расположенность, искренность в общении. Словом, доверие...

...Аркадий Райкин пригласил меня посмотреть спектакль «Его Величество Театр», с которым Ленинградский государственный театр миниатюр гастролировал в Москве. Общая идея спектакля строится на мысли о том, что все люди — актеры на сцене Жизни,

каждый из нас непрерывно исполняет те или иные роли, но самая лучшая и благородная из них — быть самим собой, быть Человеком. Спектакль (в нем выступил и сын Райкина, Константин) исключительно тепло был принят публикой. Он проходил в обстановке, мне показалось, подчеркнуто сердечной. Мне понравились вещь в целом, режиссура и, конечно, бесподобное райкинское искусство перевоплощения, которое давно не нуждается в масках. Стрелы точно били по цели: разного рода антиработе, размыванию нравственности в сфере труда, расточительству, головотяпству, безответственности. Когда в одной из интермедий Аркадий Райкин вышел в белом халате, я увидел его хирургом с сатирическим скальпелем в руке. С болью в сердце узнаешь портрет некоторых теневых сторон жизни, в которую погружен, смеешься, а ком застревает в горле. И все же выносишь из зала светлое: надежду, веру в человека, в совесть, разум. Внушающая оптимизм критика — высшее проявление искусства сатирика...

— Возникает ли вопрос о доверии в вашем общении со зрителем, — спрашиваю

А. И. Райкина. — Какое значение имеет оно для вас в этом случае?

— Огромное! Когда ты читаешь монолог... А что такое театральный монолог? Это и мои мысли в общем-то. Я рассказываю зрителям о том, что меня волнует. И не потому, что хочу кого-то позабавить. Не могу молчать. Может быть, о каких-то вещах и не принято говорить со сцены, а я пытаюсь говорить. Они меня возмущают, тревожат. Для меня

самая большая благодарность, когда я вижу в зале человека задумавшегося. Не того, кто громче всех хохочет. Вообще для сатирика не обязательно, чтобы зритель смеялся. Важно, чтобы он задумался. И если я вижу и чувствую, что зрительный зал мне доверяет, тогда я могу сделать все, на что способен. Но иногда вижу и таких зрителей — бывают такие тоже, попадаютсЯ,— которые смотрят на меня иронически: ну, дескать, давай-давай! Или иначе свое отношение ко мне выражают. Смотрят не на сцену, а в пол. Демонстративно. Такие есть тоже в зале. Смотрят в пол. Я понимаю: это тот самый человек, о котором я сейчас говорю. Он-то и не поднимает глаз. Ему неприятно, нервничает. Уж не знаю, кто он и что думает в эту минуту, но вижу: относится ко мне неприязненно. Я такого человека сразу узнаю. Но, откровенно говоря, лучше не смотреть в зрительный зал, а слушать его. Есть прекрасная реакция — зал замирает... Его что-то повергает в молчание. Он задумался над чем-то. Кажется, сидит тихо-тихо, но есть и еще большая тишина, когда создается полное впечатление, что в зрительном зале нет ни одного человека, он как бы пуст. Дыхания не слышно. Удивительное состояние. И это минуты счастья, которые я испытываю. Сознаешь, что тебя понимают, разделяют твои мысли. Для меня это огромно, когда зал доверяет...

...В спектакле «Его Величество Театр» несколько интермедий посвящено директорам. Об одном из них сотрудники говорят, что он верит чему угодно. Видит опоздания, прогу-

лы и верит, что вчера, позавчера и третьего дня не ходил автобус. Можно несколько раз сослаться на смерть одной и той же тетушки, воскликнуть: вы не знаете моей тетушки! Люди удивляются, что директор всей этой галиматье верит. А потом выходит директор и говорит: как же я им не буду верить? Если я им не буду верить, у меня вообще ни одного работника не останется...

В другой интермедии речь идет о доверии, но весьма своеобразном. В некоей организации все проворовались, взятки давали, взятки брали, следовательно удивляется, что один бухгалтер ни в чем не замешан. Жулики объясняют: мы ему не доверяли, не могли доверять — у него в анкете записано, что брат оказался на оккупированной территории... Есть еще о доверии по отношению к самому директору. Эту миниатюру я с большим удовольствием посмотрел на сцене, но текст был мне уже знаком. Когда мы говорили именно о директорах, Аркадий Райкин совсем незаметно изменил что-то в голосе и выражении лица. В первую секунду я даже не понял, что произошла метаморфоза, и мой диктофон записывает уже не Райкина, а одного из его персонажей:

— Что директор может? Ничего не может. Взять нужного человека не может, убрать ненужного не может. Премировать не может, оштрафовать не может. Мало того, каждый шаг директора под надзором, все за ним следят: партийная организация, профсоюзная, комсомольская, пионерская. Если он орет на коллектив, значит, запугивает, если не орет — боится. Если он хорошо одевается,

значит, пижон, если плохо одевается — жмот. Если он улыбается секретарше — заигрывает, если перестал улыбаться — доигрался. Молодой директор — строит замки на песке, старый директор — из него песок сыплется. Директор должен всего добиваться, все пробивать и выбивать. Выбьет решение — нет фондов, выбьет фонды — нет денег, выбьет деньги — нет груза, выбьет груз — нет тары, достанет тару — завалит качество, даст качество — не даст количества, а даст количество — даст дуба. И все, кому не лень, его поучают. «Если бы директором был я», — заявляет вот такой маленький пацан. В «Литгазете» рубрику завели: «Если бы директором был я». А вот взять всех и на-а-а назначить, пускай себе на-на на здоровье нервный тик зарабатывают. Кем я работаю? Га-га-га... Вы что, не поняли? Директором...

Я уже не в силах сдержатъ смех, смеется Рома, супруга Райкина, смеется от души и он сам. А потом вдруг, мгновенно что-то переключив в себе, говорит серьезно:

— Директором числиться — это еще ничего не значит. Человек может занимать любую должность, но если ему не доверяют — все! Все кончилось — и его директорство, и желание работать.

— В науке управления, — замечая я, — это один из коренных вопросов: о правах и ответственности.

— Вот еще интересная фраза, — отзывается собеседник не столько на мою реплику, сколько на какие-то свои давние мысли, — очень интересная: «Не положено». Часто



приходится слышать. Вам не положено. Ему не положено. Тому не положено. А этому положено. Кому-то положено, а вам вроде бы забыли положить. Должно быть положено всем. В этом истоки доверия.

— Аркадий Исаакович, вы перевоплощаетесь в разных людей, иногда довольно неприятных типов, прямо скажем. А я вот о чем сейчас подумал: доводилось ли вам сталкиваться с мистификацией в жизни? Когда людям почему-то выгодно игнорировать реальность, выдавать черное за белое, пустое за полное, легкое за тяжелое и наоборот?

— На эту тему я слышал недавно о любопытных вещах. Вы, допустим, хозяйственник, и вам надо отправить одну тонну металла из Ленинграда в Одессу. Вынуждены ждать попутный груз. Ждать можно месяц, полтора — не известно, когда ваш груз уйдет. И тогда вы пишете, что у вас шестьдесят тонн металла, как раз столько берет четырехосный вагон. Какая разница, рассуждаете, деньги-то не ваши, государственные. Загружаете свою одну тонну, закрываете, ставите пломбу и с накладной, что это шестьдесят тонн, отправляете в Одессу. И другие так поступают. Получается легкий состав, а по бумагам — тяжелый. Машинист видит, что можно взять еще несколько вагонов, он заинтересован. Тем, кто нагружает-разгружает, тоже выгодно. Одну тонну выгрузили, а счет предъявляют на шестьдесят, согласно документам. Оборачиваемость вагонов быстрее, план перевозок «в ажуре». И все смотрят сквозь пальцы, видят, а будто не видят. Обман, а делают вид, что правда. Все на

этом зарабатывают. Это ли не мистификация? Масса фокусов такого рода построена на принципе «обманываться рад». А мазут, который уже на мойке обнаруживают, выливая из перевернутых цистерн в сточную яму? Где-то его не до конца выкачали, закрутили кран и пошли на обед, приняли там «по банке» и уже забыли, что у них осталось в цистерне, считают — пусто. А цистерна пошла гулять. И если бы не было мойки, вообще никто бы не догадался... А когда спирт возят? Как со спиртом быть? Тут они все выльют из крана, несомненно. Правда?

— Вероятно...

— Выльют все! Да еще проверят их.

А как себе заработать? И тут они придумали интересную историю. Они бросают в цистерну шерстяное одеяло...

— Одеяло?!

— Да, одеяло... Вы послушайте... Бросают шерстяное одеяло. И вот, когда все вытекло из крана и щупом сверху проверили — сухой конец, тогда они вытаскивают со дна одеяло и выкручивают из него три ведра спирта...

— Кто это вам рассказал?

— Специалисты. Они знают, что почем...

А те, что возят молоко, например? Они бросают в цистерну струганую доску и пока возят, набивается чистое сливочное масло. Мы с вами такого масла уже не едим. А они... с каждой доски... с каждого рейса... масло...

Собеседник мой смеется, но глаза у него грустные. Спрашиваю:

— Они вас слегка не разыгрывали?

— Не разыгрывали, нет... Они меня не разыгрывали. Они на меня смотрели как на человека, который, может быть, со сцены расскажет об этих безобразиях. Понимаете? Специалисты по снабжению, перевозкам готовы вас схватить за жилетку и начать плакаться в вашу жилетку, долго вас не отпустят. Они-то уж знают, как мистифицируют нечестные люди. Да и не только от них приходится слышать. Вот я в одном большом порту увидел огромную кучу песка, залежи целые. Что за песок? Мне отвечают: золотой. В нем что, крупички золота? Нет, отвечают, но когда мы не выполняем план, то берем эту кучу песка, переносим в другой конец порта, пишем наряды всем, кто к погрузке и перевозке причастен. Все знают и помалкивают.

— Потом обратно перетаскивают?

— А потом обратно... Туда — сюда... Ну, слушайте, если я вам стану все это рассказывать...

...Аркадий Райкин сидит на диване, я — напротив в кресле. На нем трикотажная рубашка, ворот расстегнут. Выражение лица собеседника я описывать не буду — кому не известно лицо Райкина? Вероятно, в нашей стране нет ни одного взрослого человека, который не видел бы его на экране телевизора. Спектакли, съемки, руководство театром, разнообразная, порой самая неожиданная общественная деятельность — поражаешься, каким образом в его годы (недавно он перешел семидесятилетний рубеж) и при его здоровье ухитряется он так неистово работать, жить столь интенсивной жизнью? Вопрос

кажется мне чересчур личным и вроде бы спрашивать неловко, но Райкин вдруг сам заговаривает о медицине, врачах в связи с нашей темой доверия. В этой области, говорит он, доверие должно быть беспредельным, но часто его нет, к сожалению:

— Я с тринадцати лет болею сердцем. После ангины заболел ревматизмом, потом ревмокардитом. В детстве пришлось пролежать в постели девять месяцев. Вторая ревматическая атака была у меня в двадцать шесть лет. И когда меня привезли в больницу, один известный в то время профессор, руководивший кликой, сказал врачам: «Прописывать никаких лекарств не будем». Те удивились: почему? «Через неделю будем хоронить». Тогда мой тесть, который когда-то интересовался врачеванием, а потом уже на старости лет стал заниматься санитарией, водоснабжением, сказал ему: «Позвольте, мой профессор всегда учил меня, что нужно бороться за человека до последней минуты. Может быть, собрать консилиум?» — «Ради бога, собирайте, но ни я, ни мои ассистенты принимать в этом участие не будут». И, представьте, стал меня лечить совсем другой профессор, из другой больницы. Он приходил в эту, чужую для него клинику, и меня лечил, добился разрешения. Он сделал невероятное, вылечил меня. А что же тот, первый профессор? Он не мог мне простить. Я подорвал его авторитет тем, что выжил. Упало доверие к нему, врачи стали хуже к нему относиться как к прогнозисту. И он меня за это ненавидел. Вот, оказывается, на что способен человек. Он готов был пожертвовать жизнью

больного ради того, чтобы сохранить в глазах окружающих свой престиж. Маленькая, ничтожная частица их поклонения ему дороже человеческой жизни. Конечно, это крайний случай, из ряда вон выходящий. Я могу сказать много добрых слов о других замечательных людях, которые помогали моим друзьям или мне лично. Я думаю, что доброта — лучшее из человеческих качеств. И если мы с вами говорим сегодня о доверии, то должны помнить: в основе доверия — сердечность, доброта.

— Доброта не требует каких-то особых знаний, обучения, надо лишь слушаться зова сердца — так?

— Не совсем. Доброте можно и нужно учиться с самого детства, всю жизнь. И нам, взрослым, необходимо учить этому детей. Они на нас смотрят, перенимают. Учатся. А как учить доброте? Разъяснять ее смысл? Нотации читать какие-то? Нет, это все пустое, не дойдет. Урок доброты — поступок, пример. Разъяснять ничего не требуется. Знаете, даже искусство порой совершенно неожиданно воспринимается ребенком. Вот я расскажу вам случай... Вы, вероятно, знаете «Волшебную силу искусства», ну, эту миниатюру, где актер встречается с учительницей и узнает, что ее третируют соседи, решает ей помочь, переодевается хулиганом, приходит к этим соседям. Знаете?

— Да, конечно! Известная миниатюра. Ее часто повторяют по телевидению, и я всегда смотрю с удовольствием.

— Так вот, я как-то получил письмо от десятилетнего мальчика. Он писал: «Дядя Рай-

кин, я видел по телевизору, как вы помогли своей учительнице...». Мальчик поверил этому абсолютно, не сомневается, что был со мной лично такой случай. И спрашивает: не могли бы вы, дядя Райкин, помочь моей маме? Мама очень больной человек, мы живем в Уральске, это далекий город, где ее вылечить не в силах, папа выезжал с ней в Саратов, но и там не сумели ей помочь. Мама не может играть со мной и младшим братишкой, потому что очень устает, у нее болит сердце. Не поможете ли вы моей маме? Нет ли у вас знакомого врача? Моя мама ничего о письме не знает...

— Интересно...

— Вот такое письмо. Я позвонил профессору Сыркину, который меня самого лечил, у него под началом целая клиника, рассказал о письме. Он посмеялся, присылайте, говорит, его маму. Я написал письмо родителям мальчика. Сказал, что у вас прекрасный сын, что я из его письма узнал о вашей беде. Приезжайте в Москву, написал им, о жилье не беспокойтесь. Позвонил из Ленинграда сыну, просил принять их в нашей квартире. Они остановились у нас. Профессор предложил ей лечь, и пока она лечилась, муж ее жил у нас. Потом она выздоровела и они уехали.

— Кто эти люди? Вы познакомились с ними?

— Простые люди. Он шофер. Милые люди оказались, такие сердечные и удивительные какие-то... Мальчик прислал мне еще письмо, сообщил, что маме лучше, мама здорова, работает, спасибо. Мне кажется таким и

должно быть отношение людей друг к другу. Когда ты понимаешь, что нужно обыкновенное участие, и помогаешь по мере своих сил, возможностей, то возникает чувство самоуважения. Начинаешь уважать в себе человека. Недостаточно уважать в себе профессионала, работника, мастера. Доверять своим человеческим качествам, пожалуй, еще важнее.

— Вы ставите в ряд — доверие, уважение, самоуважение?

— Близкие понятия. Всегда сопутствуют друг другу. Необходимые и в личной жизни, и на производстве. Человек окрылен, когда его уважают и когда он может уважать себя. В это я верю.

— Мне один читатель написал, что «доверие» и «вера» имеют общий корень, подчеркнул это, не имея в виду религиозного содержания. Во что вы верите?

— Я верю, что можно людей уговорить на что-то доброе. И на недоброе тоже можно уговорить. Все зависит от них самих и от того, кто уговаривает. Но я по характеру оптимист. Я верю в людей, в их добро. Я верю в человека, в человечество, в человечность...

## **ПУТЬ НАВЕРХ, или разговор на ступенях должностной лестницы**

Климат доверия зависит от каждого из нас, но зависимость эта возрастает, когда мы начинаем руководить другими людьми. Она становится вдвое большей, если нам подчинены два человека, увеличивается в сто раз — если подчиненных сто, подскакивает тысячекратно, когда их — тысяча... Эту мысль нет нужды развивать, народная мудрость выразила ее кратко и образно: «каков поп, таков и приход». А каков «поп»? Кто они, наш непосредственный руководитель и начальник его? И директор того начальника? И стоящий над директором?

Как происходит выдвижение и продвижение? Каков механизм деловой карьеры в нашем обществе? Попробуем бросить на это взгляд, ограничившись сферой хозяйственного управления.

### **Этаж Чешкова**

В шутку ли, всерьез ли — двадцатилетний слесарь машиностроительного завода Сергей К. мечтает о карьере министра. Ну, если не министра, то во всяком случае — крупного хозяйственного руководителя.



Не спешите бросать в него камни. Может быть, он в школе зачитывался книгами о Куйбышеве, Лихачеве и Орджоникидзе? Может быть, усвоил с детства, что плох тот солдат, который не мечтает стать генералом? Что каждый солдат носит в походном ранце маршальский жезл? Отчего же не положить жезл в ящик своего верстака?

Когда слесарь, допустим, на Первом ГПЗ в Москве, знает, что его директор А. А. Громов сам стоял здесь у станка, нет нужды повторять, что перед ним открыты все дороги. Если он здоров, умен, энергичен и к тому же не лишен честолюбия, как Сергей К., то захочет представить и осуществить свое будущее за пределами верстака. Насколько легким окажется для него выбор, станет ли министром — это вопрос.

Откуда, однако, берутся министры? В основном, выходят из заместителей. А заместители откуда? Главным образом из директоров.

Министр автомобильной промышленности СССР Виктор Николаевич Поляков до своего назначения на этот пост был заместителем министра и генеральным директором ВАЗа, автогиганта в Тольятти. А до этого кем он был? Скажем, в середине шестидесятых годов? Руководил Московским городским совнархозом, побывав перед тем и «замом» председателя. А еще раньше? Директором завода малолитражных автомобилей... Если спустаться вниз по лестнице, приведшей В. Н. Полякова наверх, к нынешнему посту, то на разных ступенях ее мы увидим главного инженера, заместителя главного конструктора, начальника цеха, заместителя начальника цеха, начальника лаборатории, инженера-испытателя, мастера, техника,

слесаря и, наконец, ученика слесаря. Мы дошли с вами до тридцатого года, когда никто не называл его Виктором Николаевичем и было ему от роду пятнадцать.

Любопытно, что руководитель прима-отрасли XX века, министр электронной промышленности СССР Александр Иванович Шокин вышел из чернорабочих, правда, вскоре он был уже слесарем автомастерской...

Вернемся к Сергею К. и нашему вопросу: возможно ли сегодня слесарю стать... ну, скажем, для начала директором? А. А. Громов и его ровесники были рабочими в иное время. Они застали годы, когда слесаря ставили директором прямо от верстака.

Я с интересом разыскивал и читал материалы обследования руководящих промышленных кадров двадцатых и тридцатых годов. Отчет об одном из них был напечатан в 1922 году под названием «Наш промышленный комсостав». В группе из 159 директоров предприятий и членов правлений трестов 63 процента лиц оказались с низшим образованием, а то и без оного...

Страшный голод на образованных руководителей преследовал нас еще долго. Опрос 646 директоров в тридцатом году обнаружил, что с низшим и «домашним» образованием — более половины из них. Тогда же взяли социологи еще одну группу — 544 директора предприятий. И оказалось, она еще слабее первой: с низшим и «домашним» — свыше 62 процентов.

Василий Семенович Емельянов, один из организаторов советской промышленности, вспоминает такого директора. Фамилия его была Миловидов. Руководил он институтом, где Емельянов работал. Однажды на ученом совете

стали говорить, что надо выписать литературу на английском, немецком и французском языках. «Что же вы на главном-то иностранном языке не хотите выписать ни одного журнала?» — вмешался Миловидов. Его спросили, на каком именно. «А на американском». Пришлось разъяснять, что такого языка нет. Директор удивился: «А как же американцы тогда разговаривают?»

Я не буду повторять общеизвестное, рассказывать о том, какую невероятную работу проделала страна для подготовки своих специалистов, руководителей — о стремительном шествии по городам вузов и втузов, о курсах и институтах «красных директоров», промакадемиях. О том, что подняться по должностной лестнице выше директора смогли лишь те из выдвиженцев, кто ночами учился. Скажу одно: времена выдвиженчества канули. Директора-практики сегодня еще остались. Но нового руководителя предприятия без высшего образования, в самом крайнем случае — среднего специального, никто не назначит.

Я поинтересовался, выяснил, что Министерство приборостроения, средств автоматизации и систем управления СССР в течение года назначило 31 нового директора и 30 из них — с высшим образованием, в следующем году стали директорами еще 16 человек — все с дипломами вузов. В электротехнической отрасли за два года назначено более 60 руководителей предприятий — только с высшим!

Поэтому нашему слесарю придется идти в вуз — на заочный... Переход с курса на курс в институте и подъем со ступеньки на ступеньку служебной лестницы производства происходит

не последовательно, а параллельно. Ленинградские социологи отмечают, что рост образования дает импульс карьере, а продвижение в свою очередь — толчок образованию.

Представим слесаря Сергея К., мечтающего стать министром, в роли «сержанта индустрии». Я сам, собственным приказом — по праву автора — назначаю его мастером. Меня не останавливает, что Сергей окончил лишь десятилетку. Знаю, в цехе найдется немало и других мастеров, не учившихся в техникумах, вузах. Люди, занимающие эту должность, у нас в основном практики.

Большинство «сержантов индустрии» на дальнейшее продвижение, как видно, и не рассчитывают. Пермские социологи говорят, что в техникумах, вузах, на курсах учатся лишь четырнадцать мастеров из ста, еще тринадцать занимаются самообразованием. А подавляющее большинство (более 70 процентов) откровенно признаются: «Не учимся, не занимаемся»...

Ну наш-то Сергей К., видящий во сне «маршальский жезл», не таков! И уж он-то, став мастером, разобьется, а выучится на инженера.

Допуская, что он ночами не спал, «грыз науку», что и работал при этом на совесть, по общественной линии проявил себя, — допуская все это и исходя из этого, я назначаю его старшим мастером. А через несколько лет — заместителем начальника цеха и, наконец, «цеховой головой»: «Работай, давай программу, не потянешь — снимем, будет трудно — поможем».

Мастеров у нас в промышленности миллион. А руководителей цехов — миллион вместе с начальниками отделов и высшим руководством предприятий. Куда меньше, чем мастеров.

Толковый начальник крупного цеха — это уже потенциальный кандидат в заместители директора, а то и в директора! Между прочим, именно цеховой этаж управления — самый тяжелый и хлопотный, где администратор лично организует производство и несет полную ответственность за выпуск продукции, — в жизни многих руководителей советской промышленности был первой серьезной школой управления.

Читателям известна фамилия Чешкова — главного героя пьесы Игнатия Дворецкого «Человек со стороны» и сделанного по ней фильма. Чешков — начальник крупного цеха, личность незаурядная, хотя и весьма спорная по своим чисто человеческим качествам. Попытаемся представить обобщенный портрет реального руководителя, стоящего на аналогичной ступени управления, которую я назову... ну, хотя бы «этаж Чешкова». Не потолок его — только этаж. Поле его нынешней деятельности. Горячая площадка, куда ступил и наш герой — бывший слесарь, бывший мастер Сергей К., мечтающий стать министром.

Сергею теперь уже двадцать девять лет. Девять лет ушло на путь от рабочего до руководителя цеха, включая годы обучения в институте. Это нормально: слесарем был три года, три — мастером, год — старшим, два походил в «замах» у своего цехового, пока тот не передвинулся в службу главного инженера.

Хороший работник на новой ступеньке может оказаться плохим. Проблема: как сделать, чтобы каждый приносил пользу на своем собственном месте и не рвался вверх ради прибавки к жалованью? Еще проблема: как отбирать

таких хороших, которые и на более высокой должности остались бы хорошими?

Нет никакой фатальной неизбежности превращения «хороших в плохих». Однако окажется ли действительно толковым начальником цеха Сергей К.? Этого мы не знаем. Потому что Сергея, простите, теперь уже Сергея Сергеевича, выдвигали мы с вами в соответствии с существующей практикой — по безупречной характеристике, в силу общественной его активности и успешной работы на предыдущей, пониже, ступени. Но дает ли все это гарантию? Достаточен ли будет для иного масштаба деятельности прежний технический и управленческий кругозор?

Прежние заслуги. Вглядываясь в них с надеждой или сомнениями (в реальной жизни чаще всего без тени сомнения), мы ищем опоры своим решениям о новых назначениях. И порой ошибаемся, издаем приказы о снятии, перемещениях вниз, в сторону... Чаще всего — «в сторону»: на должность равную, параллельную, соседнюю, в той же номенклатуре состоящую. И оказывается человек на таком месте, где нет у него опыта: не был он «по этой новой линии» ни «замом», ни пониже «зама»... Поправить бы ошибку самым естественным способом: вернуть человека туда, откуда он пришел, где проявил себя хорошо. Быть может, он достиг, как остроумно выразился английский сатирик, своего «потолка компетентности»? Поможем ему работать там, где он вполне компетентен... Нет, неловко...

Много ли мы ошибаемся, определяя достоинства на глазок? Ленинградские социологи проверили это в объединении «Красногвардеец»:

«Из тех лиц, о ком экспертами было вынесено суждение, что им вообще нельзя доверять руководство коллективом, свыше трети работников заняли руководящие должности».

Пока наш герой оглядывается вокруг, адаптируется, втягивается, осмотримся и мы. Кто окружает его на «этаже Чешкова»? Кто его коллеги, люди, равные ему по должности?

Он сразу оказался в выгодном положении. Еще не работал — только приступил, еще авторитет не приобрел, а фактически уже имеет преимущество перед многими и многими другими начальниками цехов. Как говорится, по анкетным данным, но кадровики в этом знают толк.

Ему скоро тридцать лет. А начальник цеха у нас гораздо старше. Волгоградские социологи говорят, что «цеховому голове» в среднем 41 год. Средние цифры, как всегда, одно проясняют, а другое прячут. Есть и молодые. Много ли? По тому же Волгограду, скажем, начальников цехов до 35 лет менее одной трети. Не так уж и велика, оказывается, армия реальных «конкурентов» Сергея К., учитывая, что скорее всего на следующую ступень должностной лестницы будут приглашать тех, кто моложе, перспективнее.

По данным психологов, наивысший расцвет творчества у большинства ученых наступает в тридцать пять — сорок лет. Видимо, это верно и в отношении организаторов производства. Увы, хозяйственник — и начальник цеха, и директор — у нас человек, как говорится, «в летах». Он выглядит скорее пожилым, чем молодым. Правда, тенденция обнадеживающая: «возрастной ценз» руководителей в промышленности, как утверждают некоторые исследователи, с го-

дами снижается. Каждое новое поколение получает в среднем значительно раньше назначение на свою первую должность в управленческой системе, чем поколение их предшественников. Тем не менее, судя по публикации «ЭКО» 1981 года, в Свердловской области лишь треть директоров в возрасте от 30 до 40 лет, около трети — от 40 до 50 и еще столько же — от 50 до 60. А 6 процентов — даже старше. Среди заместителей директоров около 15 процентов — старше 60 лет.

Желательно, чтобы люди начинали руководящую хозяйственную работу в двадцать пять, тогда к тридцати пяти — сорока годам наиболее способные из них приобретут достаточный опыт для назначения на высшие хозяйственные посты. Конечно, глупо отказываться от жизненного и производственного опыта руководителей старшего поколения. С другой стороны, нежелательно, чтобы директор или начальник цеха были людьми, что называется, «пенсионного возраста» — это тормозит продвижение по служебной лестнице более молодых, да и опасно в силу самой специфики научно-технической революции. Сейчас, как утверждают знатоки, «на глазах одного поколения специалистов меняются несколько поколений техники».

Сергей Сергеевич в свои тридцать лишь принял цех, но, даже поработав на новом месте пять — семь лет, все равно не достигнет среднего возраста своих коллег. А к тому же есть у него и другое потенциальное преимущество, помимо возраста, — высшее, заочно полученное образование. Знания специалистов этой категории не столь глубоки, как у выпускников дневных вузов. Но он ведь и не в КБ, не в исследовательской лаборатории, где надо соревновать-



ся с молодыми зубрами, шутя разгрызающими формулы и выплевывающими квадратные скобки. В цехе сталкиваешься с иным, а это иное он знает лучше всяких зубров, в этом он сам зубр высшей категории, поскольку поднялся здесь от верстака. Никто не станет его экзаменировать по дисциплинам, обозначенным в инженерном дипломе. Важен сам факт: у Сергея Сергеевича есть высшее образование.

У Сергея Сергеевича есть, а у большинства его коллег, равных по должности, нет. Как так нет? Что, у начальников цехов нет диплома? Вот именно.

В Перми на обследованных предприятиях нашли, что 58,3 процента руководителей цехов и отделов не имели высшего образования, в вузах из них учились лишь 13,9 процента. В Волгограде без институтского диплома обходятся более половины начальников цехов. В Горьком высшее образование получила лишь треть с небольшим начальников цехов и их «замов». В промышленности Свердловской области инженерного диплома нет у 60 процентов начальников цехов, а 9 процентов из них не получили даже общего среднего образования.

Я сказал, что среди коллег Сергея Сергеевича, руководителей того же ранга, только треть его сверстников — люди до тридцати пяти лет, а все остальные — старше. Вы можете подумать, что уж эта-то треть относительно молодых начальников цехов по образованию равна с ним, а потому имеет такие же шансы на дальнейшее продвижение. Вы ошибетесь.

Заинтересовавшись связями возраста и образования, социологи провели опрос большого числа руководителей производства и составили со-

ответствующие таблицы. У них вышло, что с возрастом уровень образованности снижается — это вроде бы и для «невооруженного глаза» очевидно: старшее наше поколение не имело таких возможностей учиться, как их сыновья. Но вот что удивительно, и для меня во всяком случае было неожиданностью: как показывает ряд исследований, начальники цехов в возрасте 25—34 лет вооружены вузовскими дипломами и соответственно знаниями лишь на 33,4 процента. А 66,6 процента из них окончили техникумы.

Знаю, на этой ступени должностной лестницы еще очень много практиков и огромное число техников, но то люди, в другое время назначенные — в сороковых, пятидесятых годах, пусть в начале шестидесятых даже. Надобно когда-нибудь и остановиться, повесить образовательный ценз, решить: отныне выдвигаем на цех специалистов с высшим образованием. Разве не пришло это время?

Может, вузы мало инженеров выпускают, дипломированных специалистов не хватает? ЦСУ говорит: в 1980 году в народном хозяйстве инженеров работало у нас 4 миллиона 914 тысяч. В несколько раз больше, чем заводских руководителей среднего и высшего звена. Допускаю и такой поворот разговора, возражение другого рода: вы назначите всех инженеров руководителями, а кого посадите за кульманы, за лабораторные стенды НИИ? Практиков? Техников? Отвечу: тут придется брать в руки ЭВМ и считать.

Все, все просчитать: и эффективность инженерного труда, и «дипломированные бригады» сборщиков клубней, и многое другое в том же роде. Вот в Перми проверили и убедились: «пя-

тая часть ИТР (20,2 процента) занята выполнением работ по делопроизводству» и из-за плохой организации труда специалистов в среднем у каждого инженера «потери рабочего времени составляют ежедневно 77 минут, то есть шестую часть рабочего дня». Значит, один из каждых шести специалистов ходит на службу впустую, и зарплату получает впустую, и в институте мы его учили впустую. А ну-ка, разделите 4 миллиона 914 тысяч на шесть... У меня вышло 819 тысяч — вот вам и дополнительные резервы высококвалифицированных специалистов для управленческих должностей.

На Всесоюзной конференции по проблемам управления говорили с тревогой: «Нельзя считать нормальным, что в ряде случаев на должности хозяйственных руководителей приходится самый низкий темп увеличения специалистов с высшим образованием».

В статье «Путь на верхний этаж управления» (журнал «Экономика и организация промышленного производства», 1981, № 7) Г. А. Коротаяева и В. П. Чичканов, некоторые данные которых по промышленности Свердловской области я приводил выше, пишут: «Абсолютное большинство директоров крупных предприятий имеют высшее, незаконченное высшее или среднее специальное образование». Сколько же из них с вузовскими дипломами? Авторы не указывают, видимо, по соображениям «деликатности», хотя в интересах дела это было бы важно осмыслить. Совмещение всех возможных видов образования — высшего, незаконченного высшего, среднего специального — в одной графе, довольно часто встречающееся в литературе о хозяйственниках, напоминает известный анек-

дот о посетителе таверны, которому понравилось блюдо «рябчики с кониной». «В какой же пропорции вы их смешиваете?» — поинтересовался клиент, и хозяин ответил: «Пополам, сэр, один рябчик на одну лошадь».

Правда, тенденция в отношении этой категории промышленных администраторов вселяет оптимизм, темпы «насыщения дипломами» тут много выше, чем у начальников цехов.

Однако их ведь не из воздуха извлекают, директоров, а берут с нижестоящей ступени должностной лестницы, где с образованием не густо. И получается, что мы сужаем выбор: ориентируемся на диплом, что действительно необходимо, но дипломы-то из числа руководителей, стоящих «под директором» имеет, дай бог, половина. Еще один довод против выдвижения «на цех» людей без достаточного образования. Ничего хорошего из этого не получается. Мы не только ухудшаем руководство, но и запутываем дальнейшие перспективы.

Словом, если хотим иметь крепкий лес, загодя надо заботиться о подлеске — о начальниках цехов и еще раньше — о начальниках смен, участков, старших мастерах, просто мастерах. Нет, не случайно распространилось в науке управления и стало столь модным слово «система». Вот деды наши в «системах» не разумели, но все же придумали поговорку насчет головы и хвоста. А ведь это и есть самый системный подход: вытаскивая голову, смотри, чтобы не завяз хвост.

Однако я должен извиниться — чуть не забыл про героя своего, Сергея Сергеевича! А ведь уж шестой год идет, как пребывает он в должности начальника цеха.

Даже в кабинетах повыше заводских его встречают почтительно: «А, Сергей Сергеевич! Заходи, заходи — прошу». В сутках у него двадцать пять часов. И свой цех большой, основной, можно сказать, и член заводского парткома уже третий год, и депутат горсовета. О нем говорят: перспективный человек, а некоторые напоминают, что даже и «заневестился», пора дальше двигаться. Он и сам чувствует наливающуюся силу в себе, руки-ноги гудят, в голове мысли ворочаются глыбами: иной раз про себя прикинет, как бы решил общезаводской вопрос, который у директора в зубах застрял, да промолчит, чего зря высказывать.

Он, конечно, догадывается, что ему прочат место повыше, чем цех, в резерве на выдвижение стоит, был даже однажды разговор о заместителе директора по быту, но быт это не то, что надо, что его может интересовать. Быт — это тупичок, там мхом обрастешь и завязнешь. Отказался: «Я же производственник!». И всем понравился отказ — не лезет в начальство, скромненький. А он и впрямь не лез — работал, работал. Юношеские мысли о «маршальском жезле» теперь самому смешны. То, что в двадцать лет казалось рядом, теперь, с высоты достигнутой ступени лестницы, выглядит чуть ли не в другой галактике. От слесаря до министра вроде рукой подать, хоть к ужину пересаживайся в кресло, а от начальника цеха — ого-го! А в общем-то, Сергей Сергеевич гнал от себя эти мысли, погружаясь в работу. И уже мечтал о полной реконструкции цеха, переходе на совершенно новую продукцию, когда однажды его пригласили для разговора в горком партии.

После этого круто изменилась вся его жизнь. Горком рекомендовал, а члены заводского парткома поддерживали и выбрали его секретарем вместо ушедшего на другую работу товарища.

Г. А. Коротаева и В. П. Чичканов говорят о трех путях к директорскому креслу в Свердловской области: «Первый: инженер цеха — мастер — начальник цеха — главный инженер — директор... Второй: инженер отдела — старший инженер — начальник отдела — заместитель директора — директор... Третий путь: рабочий — мастер — начальник цеха — главный инженер или заместитель по производству — директор». Эти схемы оставляют в стороне дорогу «к креслу» через освобожденную общественную работу. Однако исследования в других городах, в том числе и на Урале, позволяют их авторам назвать иные модели карьеры (по терминологии ряда ученых — «модели продвижения»). Выглядят модели так: «рабочий — ООР (освобожденная общественная работа) — руководитель производства»; «руководитель производства — ООР — руководитель производства с повышением в должности»...

Модели моделями, но мне было интересно узнать, как складываются конкретные судьбы.

Мирьян Идиятуллинович Ахметшин, оператор, стал начальником установки, старшим инженером цеха, начальником производственного отдела, заместителем главного инженера, главным инженером, а в 1976 году назначен директором Уфимского нефтеперерабатывающего завода. Как видим, его путь «к креслу» с «ООР» не связан... Борис Михайлович Белоусов начал восхождение с должности начальника лабора-

тории, потом был старшим инженером базовой лаборатории, старшим мастером цеха, заместителем начальника цеха, заместителем начальника отдела. В 1966 году его, как и героя моего Сергея К., избрали секретарем парткома завода. Через три года — он уже заведующий отделом Удмуртского обкома КПСС, с 1976 — директор Ижевского механического завода. Здесь соответствие одной из распространенных моделей... Пожалуй, меньше всего вписывается в какие бы то ни было модели деловая карьера Анатолия Ивановича Большакова, директора Тираспольского завода литейных машин имени С. М. Кирова. За два года до своего назначения руководителем машиностроительного предприятия был он директором... деревообрабатывающего комбината в Тирасполе. А еще ряд лет перед тем — главным механиком Щекинского производственного объединения деревообрабатывающих предприятий. Если и дальше назад пойдем, то увидим его в роли машиниста компрессорного цеха управления газопроводов, мастера по ремонту оборудования треста «Болоховоуголь». А начинал человек когда-то, в 1946 году, слесарем МТС, потом в лесном техникуме учился, служил лесничим. Остается предположить — прирожденный организаторский талант, способный развернуться в любой области деятельности.

В последние годы учитывается, приобретает особую ценность опыт работы с людьми. Видимо, тенденция подготовки вышестоящего руководителя одновременно по двум линиям — производственной и общественной — будет еще заметнее.

...Итак, Сергей Сергеевич К., бывший сле-

сарь, бывший мастер, бывший начальник цеха, стал секретарем парткома своего предприятия. Как сложится дальнейшая его судьба? До сих пор он продвигался в соответствии с логикой жизни, и я надеюсь, что ошибался при его назначении не больше, чем ошибаются в таких случаях кадровые наши службы. Я вывел героя на его личный Байконур. Будет ли дан «старт» и произойдет ли «взлет» — предсказывать не берусь.

Энергичность, работоспособность, организаторский талант (тем более хорошие анкетные данные) еще не синонимы высокой нравственности. Среди хозяйственных руководителей в жизни встречались мне всякие. В том числе сведущие и одновременно хамоватые, энергичные и вместе с тем неразборчивые в средствах... Те, кто «дирижирует» продвижением руководителей, не могут не подходить к кандидатам и с нравственной меркой. Я исхожу в своих рассуждениях из того, что Сергей Сергеевич выдержит с честью этот экзамен. Станет ли он директором, поднимется ли затем еще выше — в немалой степени будет зависеть от него самого.

Однако не только.

Еще и от того, как сумеют разглядеть в нем те или иные качества и способности. Какими, собственно, критериями будут при этом руководствоваться работники кадровых служб, вышестоящие руководители? На основании чего смогут они выделить его из других равных кандидатов на должность?

Об этом интересно продолжить разговор, а с Сергеем Сергеевичем я прощаюсь, пожелав ему удачи.



## Новая должность

С одним из хозяйственных руководителей я знаком достаточно близко, настолько, что могу говорить с ним вполне откровенно. Он был начальником отдела в транспортной организации, а потом, к удивлению многих, перешел вдруг заместителем директора в фирму другого ведомства. У него заметно прибавился оклад, весь антураж изменился — и кабинет, и приемная.

Каким образом могло произойти такое перемещение?

— Если быть совершенно откровенным, — ответил он, — меня хорошо знал Н.

Он назвал фамилию известного мне товарища.

— Вы работали вместе?

— Нет, это знакомство скорее личное, хотя нам и приходилось сталкиваться по некоторым служебным вопросам. Он пригласил меня однажды и предложил перейти к ним, сказал, что ему нужен как раз человек моего склада, способный, как он выразился, «взбудоражить болото». Условия показались мне интересными, а на прежней должности не было возможности роста.

— Но разве Н. решает такие вопросы сам? Захотел — и взял?

— Формально нужны разные согласования, но Н. — влиятельная фигура. Я знаю его как человека слова. Если он говорит: «Я вас беру» — остальное уже дело техники.

В жизни такие вещи встречаются не так уж редко. Смотреть на них можно с различных точек зрения. Новый хозяйственный руководитель

хочет с первых же дней опираться на людей, ему известных, надежных, готовых стать союзниками в тех переменах, которые он затевает. Приказу о назначении почти всегда сопутствуют перемены: свежий глаз лучше видит, хочется проявить инициативу, оправдать доверие тех, кто тебя сюда поставил. А старый аппарат сопротивляется новшествам, порой невольно, в силу традиций, консерватизма, симпатий к прежнему руководителю, пусть не в открытую, но это еще хуже. Приходится идти на конфликты, кого-то освобождать, перемещать. Все это накаляет атмосферу. Со своими же людьми можно сразу «закручивать машину». Но, с другой стороны, такая практика чревата злоупотреблениями. Если руководитель единолично назначает на ответственные должности своих знакомых (формальные согласования не в счет), создается почва для протекционизма, кумовства, групповщины.

— А знаете, — вдруг сказал мой собеседник, — не в том опасность, что один беспринципный тянет наверх другого — сейчас это не так-то просто, их обоих рано или поздно привлекут к ответственности. Плохо, что и хороший работник, приглашенный подобным образом, чувствует себя «человеком Ивана Ивановича», лично ему обязанным. Будет помалкивать, поддакивать.

— И вы так поступаете? — не удержался я. Он усмехнулся:

— А вы? Впрочем, это уже «сам дурак», извините. Лично я не идеален...

Что такое протекционизм? В «Словаре русского языка» Ожегова можно прочесть, что в разговорной речи это — «система подбора на службу людей не по деловым признакам, а по

знакомству, по протекции». В разные времена слово употреблялось и в другом значении, но мы обратим внимание на смысл именно негативный. Помните, у В. И. Ленина — широкоизвестное: «...видя зло, берется деловым образом за борьбу: поддерживает открыто и официально кандидатуру хорошего работника Ивана, предлагает сменить плохого Петра, возбуждает дело — и ведет его энергично, твердо, до конца — против проходимца Сидора, против протекционистской выходки Тита, против преступнейшей сделки Мирона...» Выходка — так сказано Владимиром Ильичем о подборе «своих людей». Выходка — в одном ряду с осуждением «проходимца».

Партия отмечает протекционизм как порочный метод решения кадровых вопросов, и одним из примеров этой непримиримости к злу может служить постановление ЦК КП Грузии «О борьбе с протекционизмом в республике». «Протекционизм чаще всего связан с неправильным, корыстным применением власти... — говорится в постановлении. — В протекционизме прежде всего нашли свое уродливое преломление грубые отклонения от ленинских принципов подбора и расстановки, выдвижения партийных, советских, хозяйственных кадров».

Известно, что при поддержке ЦК КПСС коммунисты Грузии разоблачили немало недостойных людей, занимавших те или иные руководящие кресла лишь «по праву» родственных и приятельских отношений, с помощью взяток, протекционизма. Они сняты с должностей, привлечены к уголовной ответственности. Достаточно вспомнить мздоимца и карьериста, растленного человека П. Гелбахиани, которого

беспринципное покровительство сделало ректором Тбилисского мединститута, доктором наук, членом-корреспондентом АН Грузии. На пост ректора, кстати, его назначили сразу же после того, как печать сообщила о крупных хищениях и злоупотреблениях в республиканском аптекоуправлении, которое он тогда возглавлял. «Человек, получивший прозвище «ворующий пиявок», быстро пошел в гору...» — читаю я в книге А. Менабде «Протекционизм и борьба с ним», изданной Институтом экономики и права АН Грузинской ССР. Верховный суд Грузинской ССР воздал Гелбахиани по заслугам.

Я потому так подробно говорю о протекционизме, что даже отдельные случаи его способны нанести огромный ущерб. В статье «Руководитель — высокоидейный боец партии» кандидат в члены Политбюро ЦК КПСС, первый секретарь ЦК КП Грузии Эдуард Амвросиевич Шеварднадзе пишет: «В кадровой политике мы отказались от так называемого «горизонтального перемещения» руководящих работников. Речь идет о порочной практике, когда провинившегося работника... перемещали на другую равнозначную должность и как по заколдованному кругу кружили одни и те же лица на так называемой «орбите сильных мира сего». Никого не хотели обижать, старались быть «добрыми» за счет народа и государства. Теперь у нас другие порядки. Провинившихся перемещаем только по вертикали и только вниз...»

Однако и человек, назначенный, скажем, директором на законных основаниях, тем не менее может оказаться недостаточно подготовленным, а то и вовсе непригодным к исполнению своих обязанностей. Авторитету управления и здесь

будет нанесен урон. Очень многое зависит от надежности и точности системы отбора кандидатов на вышестоящую должность и продвижения людей по ступеням лестницы, ведущей вверх.

Чтобы уяснить механизм такого отбора, я отправился в кадровые службы, разговаривал с начальниками отделов, управлений, поднимался и выше — к заместителям министров, курирующих эту работу. Разговоры мои во всех ведомствах были похожи. Общий гладкий поток бесед вскоре разбивался на два самостоятельных русла.

Одно русло — «что уже хорошо», другое — «что еще плохо».

Хорошо — создан резерв на выдвижение. Зафиксированный, по фамильно в бумагах расписанный, согласованный с общественными организациями, администрацией, разделенный на местный — номенклатура директора, главковский и министерский. В последнем числятся кандидаты в директора, в генеральные. Но и сами нынешние директора и генеральные тоже в резервных списках, лестница должностей тянется повыше их голов.

Плохо — с резервом этим мы еще не научились обращаться как следует. Одни формируют его открыто. Другие — тайно. Так примерно рассуждают: зачем преждевременный шум? Начнутся потом обиды, если не выдвинем. «Канонов нет, — говорил мне начальник управления кадров и учебных заведений Министерства станкостроительной и инструментальной промышленности СССР, — но мое личное мнение: лучше бы поменьше людей знало о том, что состоят в резерве». Сторонники иной точки зрения счита-

ют, что кандидаты в руководящие «кресла» должны быть известны всем. Пусть общественность контролирует процесс назначения, пусть претенденты выигрывают в честном соревновании.

К сожалению, о том, что товарищ имярек «прошел большой жизненный путь от ученика слесаря до крупного хозяйственного руководителя», мы узнаем в грустный последний день. Для широкой общественности, увы, некролог все еще остается наиболее доступным источником информации такого рода. Публиковать биографические сведения при назначении лиц ниже министра у нас не принято. О переменах в кабинетах генеральных директоров даже самых крупнейших фирм жители соответствующих городов узнают только по слухам, хотя порой и весь город-то — одно крупное объединение. Почему бы публично и с подробностями не сообщить в местной прессе о назначении? Почему не рассказать всем, куда перешел предшественник?

Нет, это не праздного любопытства или ведомственного интереса дело. Гласность, открытость при выдвижении на руководящие должности необходимы обществу как информация о деловой жизни, как средство социального контроля, как гарантия от проникновения к руководству случайных людей. Откровенно говоря, я полагаю, что некий туман таинственности, обволакивающий у нас дела о назначениях и перемещениях хозяйственных руководителей, есть дань дурной привычке, милой сердцу иных кадровиков старой закалки. Подобная скрытность не продиктована какими-нибудь разумными соображениями.

Обо всех не расскажешь? Но в «сфере влияния» заводской многотиражки один директор, однако и она не помещает биографическую справку «при перемене власти». Для информации о назначениях крупных хозяйственных руководителей — крупных для данного района, города, области и так далее — всегда найдется место.

Быть может, как раз из-за скрытности, говорили мне в министерстве, в резерв порой попадают не те, кто этого заслуживает, а самых лучших, случается, прячут. Я не понял: как прячут? В каком смысле? В самом прямом, объясняют мне, как иной раз хозяйственники припрятывают материальные резервы, ну, там, возможности оборудования, запасы сырья — знаете? Это я, конечно, знаю, но сокрытие людских резервов? Именно! Есть, допустим, у них начальник цеха — талант, мы бы на новостройку его двинули главным инженером, директором — нет, держат, берегут для себя, а вакансии не открываются, он и «перекисает». Мы иногда на места выезжаем, сами ищем — нет ли припрятанного толкового человека? Найдешь то, что нужно, слышишь: и такой, и сякой, и технически отстал, и с людьми «не контактит» — только бы от себя не отрывать. А есть еще форма открытого сокрытия.

Я дивлюсь: и «открытое сокрытие»? Что сей сон значит? А то, объясняют мне, что на местах порой категорически возражают против перемещения работника с повышением в другой город, область, тем более — в иную республику.

— Местничество в кадровой работе — это проблема, — говорил заместитель министра строительства предприятий тяжелой индустрии. —

Помню, когда мы в Белгороде крупное всесоюзное объединение создавали, Центротяжстрой, много руководителей туда понадобилось. Казалось бы, бери способных и выдвигай. Куда там! В республике, где у нашего министерства основные кадры, с трудом взяли одного человека из требовавшихся нам ста тридцати. Люди там у них по семь лет работают начальниками управлений, а в Белгород на трест не отдают. В Центротяжстрой мы вынуждены были приглашать руководителей из Сибири, с Дальнего Востока, а ведь в тех краях надо закреплять кадры...

Жалуются в министерствах: зачисленные в резерв зачастую не хотят ехать из центра на периферию, из более благоустроенных городов — в менее, из теплых краев — в прохладные.

Вздыхают кадровики про себя (да и вслух, при мне): «Сейчас можно послать только с согласия. Переброска кадров, маневренность стали трудным делом. Демократично, но...».

Я спросил: часто ли назначают в обход резерва? Кивали головами: бывает. Одни говорили — иногда, другие — нередко, третьи рассуждали философски, мол, жизнь есть жизнь, ее в резерв не запишешь. В последнем случае намека на реальную практику был откровенным.

В приборостроительной отрасли, например, за два года было вновь назначено 47 директоров предприятий — из резерва лишь 24, причем 17 человек пришли вообще из других министерств. За тот же срок появилось десять новых директоров НИИ и начальников КБ — из резерва только половина, а четверо из другого ведомства. В Минтяжстрое за полтора года выдвинули на руководящие должности 35 человек. В резерве из них состояло лишь 18, остальные —



в обход. В электротехнической промышленности, как выяснилось, примерно в этот же период появилось 36 процентов новых директоров, не числящихся в министерском резерве.

Я посмотрел и результаты обследований. В Волгограде, скажем, из состава резерва на выдвижение назначено было лишь 57,8 процента директоров и 56,5 процента главных инженеров.

В обход резерва идут кандидаты, всплывшие неожиданно, заранее не готовившиеся, не отбিরавшиеся со всей тщательностью. Пришедшие в обход порой оказываются дельными руководителями, но часто и нет... Лотерея...

Об этом я размышлял в связи с печальной историей, условно закодированной в моем блокноте буквами «КИ» — «Карьера Иванова».

### Карьера Иванова

...Как-то он позвонил мне в редакцию, Иванов, сказал, что вышел на пенсию, живет с семьей в Москве, был бодр, общителен, просил посодействовать с подпиской на «Литературку»... А тогда...

О как непросто было тогда с ним встретиться для разговора. Были у него причины не жаждать объяснений. Да и в министерстве просили не ездить к нему в Ростов. Я звонил ростовскому корреспонденту «Литгазеты» — может, зайдет к Иванову: что там стряслось? Нет, сообщил мой коллега, Иванов не хочет по этому поводу говорить. Отступить? Но дело, мне казалось, принципиальное. Я взял билет и махнул в Ростов-на-Дону...

Подгадал час приема посетителей, вошел в числе последних. Чтобы не мешать, сел в сторонке, стал слушать.

День клонился к закату. Иванов заметно устал. Говорил он медленно, тихо. Всем троим, что пришли при мне, отказал в личном решении их вопросов, на чем они настаивали, недовольные решениями других заводских руководителей. Но каждому долго и терпеливо объяснял, почему именно он отказывает.

«Я этого не знаю,— говорил он по поводу каких-то технических подробностей АСУ,— и мне, генеральному директору, не положено этого знать. У меня для этого есть опытейшие специалисты, кандидаты технических наук. Они приняли решение. Почему я, некомпетентный в этом вопросе, должен перерешать? У нас на «Ростсельмаше» тысячи людей, и я не могу знать за всех. Вы согласны?»

«Я поручу с этим разобраться такому-то и такому-то,— говорил он в другой раз.— Они очень сведущие люди. А я не литейщик. Верно?» Посетитель не был уверен, возразил: как это так— раз директор, все обязан знать и решать. Иванов, не перебивая, слушал, потом терпеливо объяснял: «Меня поставили, чтобы помочь каждому хорошо делать свое дело. В этом состоит мое, директорское, дело, которое я тоже обязан делать хорошо. Вы согласны?..»

Мне все больше нравился директор. Правилось, что он вот так, запросто, может сказать подчиненному, который вдвое его моложе: «Я этого не знаю». Наблюдая за Ивановым, я думал о его карьере...

Вот ярославский парнишка, слесарь, поступил в автодорожный институт в Саратове. Окончил

технологом, получил направление на автозавод в Москву... Технолог стал старшим технологом — закономерно... И дальше все по порядку, по ступенькам, хотя уже и на другом предприятии, на заводе малолитражных автомобилей: руководитель проекта — заместитель начальника цеха — начальник цеха... И «географическая» перемена уже после войны — завод в Ирбите, той же отрасли. Но логика вертикали остается, он уже директор! Потом укрупнение масштаба деятельности — директор на «Красном Аксае» в Ростове, наконец, директор гиганта «Ростсельмаша», где десятки тысяч подчиненных.

От слесаря до крупного руководителя шагал он целых двадцать восемь лет. А кривая карьеры еще тянулась вверх... Председатель Ростовского совнархоза... первый «зам», а потом и председатель Северокавказского совнархоза... Начальник главного управления комбайновой промышленности страны...

Я бы нисколько не удивился, увидев Иванова в кресле заместителя министра — логично, заслуженно. А увидел его... снова в кресле директора «Ростсельмаша». И это было удивительно. Нелогично.

— Что случилось, Василий Александрович?

Мы остались в большом кабинете одни. В окнах темно. Вместо ответа он спросил: «Хотите чаю?» — и провел тыльной стороной ладони по лбу, как бы стряхивая усталость.

Потом мы говорили о директорской жизни, проблемах современного руководителя. О том, что отбирать кандидата в директора сегодня нужно очень строго, примерно по такой схеме. Три предварительных, обязательных условия: опыт работы с людьми, инженерные знания в объеме

высшего образования, опыт управления производством. Ныне при этих трех условиях, а часто и без любого из них, тебя сразу могут назначить директором. Это неправильно. Надо ведь еще учить управлению по специальной программе. Потом стажировать на должность. И лишь после всего издавать, если полностью подходишь, приказ о назначении.

Вот о чем мы толковали с генеральным на «Ростсельмаше». Был конец месяца, то и дело заливался телефон — вызывала Москва. Побывав в обкоме партии, послушав ростсельмашевцев, я понял, почему Василия Александровича Иванова беспокоили проблемы подбора кандидата в руководители. Жизнь учит сурово, но мудр тот, кто из ошибок извлекает пользу.

Жаль, что не всегда действует у нас правило: никто не может быть повышен в должности, если не подготовил себе замену.

После Иванова на «Ростсельмаше» началась директорская чехарда. Фамилий я называть не буду, так как речь идет о хороших людях, оказавшихся не в своих санях, пожалуй, не по собственной вине, а по существующей логике и практике подбора на вакантные должности. Наверное, больше их виноват сам Иванов — он же был тогда начальником главка, ему завод подчинялся. Но с другой стороны, директор такого гиганта, как «Ростсельмаш», — не главковского масштаба номенклатура, поднимай выше!

Два новых директора были, как принято в таких случаях выражаться, «варягами» — из других городов, республик. Один до того работал главным инженером, славился у себя на предприятии как бог техники. О нем при мне в Ростове вспоминали: умнейшая инженерная

голова, цены нет. На коллегии министерства, рассказывают, взмолился: «Не назначайте меня директором! Я — технарь, машины люблю, в них понимаю. А людьми руководить не умею и не хочу». Но как у нас порой бывает? Посчитали, что главный инженер скромнен — это хорошо, пообещали помочь, утвердили директором.

А он и в самом деле не умел работать с людьми. Не умел выслушивать. Не понимал, что в наши дни только лишь приказной стиль плохо воспринимается или совсем не воспринимается. Грамотный инженер, он оказался несостоятельным социальным лидером. Авторитарное руководство может дать толчок делу на короткое время, а потом неминуем провал.

Завод тогда начинал крупнейшую в своей истории реконструкцию, и инженерный ум был очень нужен, но еще больше требовался ум и талант организатора. У директора разладились контакты, он никого не понимал, никто не понимал его. Колоссальный корабль «Ростсельмаша» накренился, стал забирать бортом воду. Пришлось в срочном порядке менять капитана, которого местные острословы называли уже за глаза «лихим полковником».

Очередной директор тоже прибыл издалека. В своем городе он был руководителем втрое или даже вчетверо меньшего предприятия. Завод побеждал в соревновании, и директор пользовался хорошей репутацией, его уважали в городе, в республике, выбирали на общественные посты.

В армии, если нет войны, батальонного командира никто не поставит на дивизию, да и в войну этого не было, ну, разве только в сорок первом, в каких-то чрезвычайных ситуациях.

Батальонного назначают в штаб полка. Лишь впоследствии, может быть, полковым командиром. Жаль, что в промышленности с этим опытом не считаются.

Попав на огромный завод, он стал руководить им, как своим прежним, маленьким. Все хотел держать в руках, все решать лично, проверять всех — тоже лично. Подключил к себе телефоны от цеховых диспетчеров. Весь день они трещали до умопомрачения. Ему советовали: отключите вы эти проклятые телефоны, вы же ничего не успеваете! Соглашался, но делал по-своему, как умел, как привык. Если не хватало гайки на сборочном конвейере, если где-то в цехах «дефицит», он начинал помогать выколачивать «дефицит», эту злосчастную гайку. Ему было некогда разбираться с начальниками цехов. Завод потерял управление. Директор, чувствуя это, начал метаться, суетиться, кричать на людей, хотя по характеру не был груб.

Через полгода уже стало ясно, что он не выдерживает нового масштаба работы. Но в отрасли решили «делать из него директора». А на заводе все поняли, что он не директор, перестали считаться с ним. Еще больше повалился на борт огромный корабль, вода уже хлынула в трюмы. Снова в аварийном порядке пришлось менять капитана, которого те же острословы именовали между собой «всадником без головы». И не придумалось ничего лучшего, как уговорить Иванова стать директором того самого завода, откуда он поднялся до начальника Главка.

К чести сельмашевцев надо сказать, что предприятие вскоре после описываемых событий вышло из прорыва, начало работать успешно.

В том была заслуга всего коллектива, партийной организации, но и личный вклад Василия Александровича Иванова очевиден. И тем не менее, несмотря на благополучный финал, деловую карьеру Иванова не назовешь логичной, впрочем, как и решение министерства назначить генеральным директором «Ростсельмаша» пожилого человека: Василий Александрович уже тогда был далеко не молод. Недолговечность, временность такого выхода из положения бросалась в глаза. Стало ясно, почему в министерстве не хотели об этом говорить с журналистом. Опасались гласности, критики. А самому Иванову просто было неловко. Но после нашей встречи он согласился: из подобных вещей приходится извлекать поучительные уроки.

Когда рождается волжский автогигант в Тольятти или КамАЗ, то генеральными можно поставить и заместителей министров, сохранив за ними должность «замов». Это как раз оправданно высшими интересами управления: концентрация власти в особых сложных ситуациях. Но то, что произошло в Ростове, ничего общего с рациональным управлением не имело.

Помните, разговоры в министерствах о сокрытии на местах кадровых резервов? Тех, которых можно было бы послать с повышением в другую область, республику? Вот взгляд на ту же проблему с противоположной стороны:

— Когда министерства представляют «варяга», его характеризуют, как святого, — говорили мне в Ростовском обкоме партии, — редко и робко называют отрицательные качества. А на деле порой совсем не то. Из своего резерва подготовить работника на должность директора можно быстрее.

По данным волгоградского обследования за три года сменилось сорок процентов директоров, более пятидесяти шести процентов главных инженеров. Сменяемость, что связана с укреплением отстающих участков, авторы называют «положительной». Но «положительная», сообщают они, в большинстве должностных групп руководителей не превышает половины. Из тех, кто проходит по графе «несправившиеся», пятая часть пребывала в своих кабинетах менее года — сами не успели узнать завод и люди их лиц не разглядели.

«Несправившихся» обнаруживаешь во многих отраслях промышленности. Есть они и в министерстве тракторного и сельскохозяйственного машиностроения, куда входит «Ростсельмаш».

«Мы будем их освобождать,— говорили корреспонденту в штабе отрасли,— вам фамилии ни к чему. Их портреты не украсят газету». И дали список тех, чьи портреты могут украсить. Да, это отличные, опытные директора, гордость нашей промышленности. Но в таком деле, как подбор руководящих кадров, нельзя утешаться по-житейски: мол, всякое бывает, есть плохие, есть и хорошие. Это грибы в лесу бывают плохие и хорошие. А руководителей необходимо выращивать и отбирать с такой тщательностью, чтобы исключить ошибки. Не на глазок, а по науке.

Кстати, не только наука, но и практика полна обнадеживающих поисков.

В легкой промышленности Эстонии директора, их заместители, главные инженеры получают профессиональную подготовку, соответствующую высшему управленческому образованию.



Руководителям присваиваются квалификационные категории (три для каждого уровня). Генеральным директором может стать лишь обладатель диплома первой категории высшего эшелона. Значит, помимо вузовского, он имеет уже и равнозначное управленческое образование, а также солидный стаж руководящей работы... В Горьком, в объединении «АвтоГАЗ» можно встретить «стажера директора» и «дублера руководителя». Вновь назначенный директор входящего в объединение предприятия поначалу получает путевку в аппарат генерального, два с половиной месяца работает с ним бок о бок, учится... В Душанбе придумали замещать руководящие посты на предприятиях по конкурсу. Претендент должен не только обладать нужными знаниями и качествами, но и представить свой проект улучшения дела на том участке, где хотел бы получить место начальника... Не стоит жалеть усилий на эти поиски — слишком многое зависит от руководителя!

Каков механизм деловой карьеры в нашем обществе, какова практика, что тут есть от науки, а что от самодеятельности и сонливой привычки — обо всем этом я говорил со многими специалистами по управлению, социологами, юристами, экономистами, психологами, демографами, преподавателями институтов повышения квалификации. По серии моих статей о проблемах деловой карьеры «Литературная газета» больше года вела дискуссию «От рабочего до министра: ступени роста». Среди многих ее участников назову Г. Богомякова, первого секретаря Тюменского обкома КПСС, Л. Костандова, в то время министра химической промышленности, а ныне — заместителя председателя

Совета Министров СССР, Л. Ровнина, министра геологии РСФСР, В. Шорина, возглавлявшего тогда Институт управления народным хозяйством — сейчас он ректор Высшей школы профдвижения ВЦСПС.

«Ленинские, партийные принципы кадровой политики разработаны давно, проверены жизнью, незыблемы, — писал в своей статье «Актуальный разговор» член ЦК КПСС Л. А. Костандов. — Как я вижу, все участники дискуссии с этим согласны. Но, по их мнению, к которому и я готов присоединиться, незыблемость принципов отнюдь не означает, будто в работе с руководящими хозяйственными кадрами нет проблем. Такое утверждение было бы верно лишь в одном случае: если бы время остановилось. Однако время бежит стремительно, и нам приходится считаться с его новыми требованиями, учитывать изменившиеся условия хозяйствования, постоянно возрастающую сложность задач, стоящих перед советской экономикой. Практически это означает необходимость постоянно совершенствовать отбор, обучение и переподготовку организаторов производства всех уровней, совершенствовать механизм их продвижения по службе, особенно методы формирования резерва на выдвижение».

Уже сами по себе названия дискуссионных статей, напечатанных тогда «Литературной газетой» («Люди, которым мы доверяем», «Кому доверить руль?», «Доверие к закону» и так далее), свидетельствуют о теснейшей связи проблемы деловой карьеры с темой нынешнего нашего разговора.

Если кратко резюмировать мою позицию, она сводится к следующему.

Прошлые заслуги не гарантируют пригодность к новой должности, поэтому обычная аттестация не может служить основой для выдвижения, такие представления широко распространены, но не состоятельны.

Выражение «по анкетным данным» стало нарицательным, мы порой фетишизируем анкеты. Они полезны, но недостаточны. Пусть будут и тесты, и проверка в процессе переподготовки, особенно в ходе деловых игр.

Самая лучшая оценка — последовательное прохождение кандидатом всех стадий «моделей карьеры». Пусть каждый знает заранее, какие ступени и в какие сроки он пройдет прежде, чем станет начальником цеха, главным инженером, директором, генеральным директором, заместителем министра... Модели могут включать в себя и «выходы» на освобожденную общественную и выборную работу, и горизонтальные перемещения на параллельные должности, и даже службу у потребителя. А станция отправления — резерв. Зачисление в резерв — это и есть первая проверка достоинств кандидата. Всю работу с резервом важно проводить на основе полной гласности.

Вряд ли это нормально: ни одно предприятие не может найти научную организацию, которая занималась бы кадровой работой. Есть НИИ по мебели, по машинам, по технологии. Нужен институт, который занимался бы и системой управления кадрами. С неба наука в эту сферу не упадет. Говоря «нужно», рассчитываю не только на добровольное сочувствие директоров, министров, но и на какой-то единый для всех порядок. Полагаю, совершенно необходим правовой режим карьеры. Сейчас его нет. Запре-

тить, скажем, продвижение по должностной лестнице в обход резерва. Предоставить решающее преимущество получившим диплом в области управления. Зафиксировать минимальный уровень управленческих знаний: ниже этого барьера человек лишается права занимать руководящую должность и тем более претендовать на нее. Ввести систему разрядов деловых администраторов и такой порядок занятия должностей, при котором разряд строго соответствовал бы масштабу деятельности и никто не мог бы продвигаться по ступеням служебной иерархии, не сдав экзамена на соответствующий разряд. Словом, настало время для решения многих правовых вопросов. Спорно уже то, что руководители в статистике и трудовом законодательстве проходят под рубрикой «служащие», пора выделить их в отдельную профессиональную категорию.

Возможен ли индивидуальный план карьеры для руководителя? С моей точки зрения, — необходим! После определенного стажа работы в данной должности — заранее установленного — в отношении каждого руководителя можно уже принимать решение: достиг ли он своего потолка или зачислить его в резерв на дальнейшее выдвижение. И человеку полезно примерно лет на пять—десять вперед знать, что его в принципе может ожидать. Если нет противопоказаний в виде предела способности, компетентности, тех или иных свойств личности, наконец, возраста, деловая карьера человека будет развиваться нормально и планомерно.

В затронутой области много не до конца изученного, спорного, сложного. И все же я смотрю на решение проблемы с оптимизмом.

## НА ПЕРЕКРЕСТКЕ МНЕНИЙ

---

### «ЭТИ ЧАШИ ВСЕГДА КОЛЕБЛЮТСЯ»

(Из переписки автора  
с инженером В. С. Смирновым)

Виктор Сергеевич Смирнов, москвич, главный энергетик объединения «Союззолото». А начал он на востоке: окончил Томский политехнический институт, работал на шагающем экскаваторе в «Дальвостокугле», потом в энергоуправлении, в двадцать семь лет стал главным энергетиком Амурского совнархоза, руководил такой же службой в Хабаровском совнархозе...

«...Я служу в аппарате управления более двадцати лет,— пишет мне Виктор Сергеевич,— и знаю, что абсолютное большинство работников не имеет специального образования в этой специфической области деятельности. Надо ли удивляться низкой производительности труда управленцев?! Мне, естественно, пришлось учиться, в том числе дважды на высших экономических курсах Госплана СССР».

Виктор Сергеевич размышляет не только о делах практических, но и обнаруживает склонность к рассуждениям философского характера, подчеркивая взаимосвязи и противоречия.

«...Эти чаши весов всегда колеблются: доверие существует лишь в тесном взаимодейст-

вии с недоверием. Вероятно, одно без другого вообще не бывает, как нет жизни вне рамок смерти. Вспомните, у Гегеля: «Противоречие есть критерий истины, отсутствие противоречия — критерий заблуждения». Сам человек глубоко противоречив, в каждый момент в нем рождаются и умирают клетки — и так до последнего вздоха. Но чтобы удалить мертвое из живого, нужно определенное время, а в какие-то мгновения они соседствуют. Если говорить в переносном смысле, мы иногда замечаем, что вроде бы живой человек в действительности мертв. Я доверяю, но уже вкралось сомнение, и что-то существенное отмирает в моем отношении к лицу, поведение которого еще вчера казалось вполне надежным. Бывает и наоборот: на фоне стойкого недоверия вдруг почувствуешь поначалу необъяснимое расположение. Область взаимного доверия ограничена. Неверно, скажем, переносить авторитет человека, компетентного в одной профессии, на другие сферы деятельности, где он отнюдь не является знатоком... Еще более противоречивы взаимоотношения человека и организации, где «доверие — недоверие» могут меняться местами многократно — при любой новой ситуации, смене руководства, характера работы, возникновения неожиданной информации...»

«...В экономике, управлении хозяйством проблема доверия тесно связана со стимулированием труда, оплатой. Увы, в аппарате управления люди нередко преследуют не общегосударственные интересы, а ведомственные. А кроме того, существует самая настоящая уравниловка. Надо лишь вовремя приходить

и уходить. И если не изменить оплату труда управленческого аппарата, не связать ее прямо с ростом эффективности производства, то останется уповать лишь на дисциплинарные строгости, но это «палка о двух концах»: чрезмерно применяя наказание, можно уменьшить ресурсы социальной энергии (безопаснее воздержаться от действия, чем рисковать), боюсь, даже хуже: мы таким способом высвобождаем энергию, работающую против наших намерений. Поэтому В. И. Ленин и предлагал перевести на хозрасчет работников хозяйственных организаций и ведомств — это хороший способ связать воедино интересы управленческого аппарата и производства, укрепить их взаимное доверие...»

«...В управленческой работе возникают неформальные связи, как и во всяких прочих отношениях людей. Чрезвычайно важно заручиться доверием рядового исполнителя, формирующего первоначальный план распределения ресурсов. Эти люди имеют огромную реальную власть. Нужно долго работать в аппарате, чтобы точно знать их и вызвать их уважение. В данном случае я говорю лишь о завоевании делового авторитета честными способами, отнюдь не о «подмазывании». Зарплата у этих специалистов 180—250 рублей, гораздо меньше, чем получают в Москве шоферы, премий они не имеют, должности — самые скромные, но именно эти люди фактически, «без права на обжалование», отменяют многие принятые решения. Одна дама мне сказала об этом: «Наше творчество». Многие из них имеют инженерное образование, но в области управления все они — практики. Эти

люди распределяют трудовые ресурсы, капиталовложения, финансы, материалы. Трудности их работы колоссальные. Поэтому и важно лично знать скромных по должности людей, которые планируют и распределяют ресурсы. Иногда личный авторитет помогает «урвать» что-то для своего ведомства, объединения, предприятия, но я веду речь о другом: руководители высшего звена управления хозяйством должны знать людей, выполняющих исключительно ответственную работу, считаться с ними. Они не просто клерки, их реальная власть, повторяю еще раз, велика. Но иной из них ждет пять лет и больше, чтобы с его рекомендациями начали, наконец, считаться. Порой не понимают, что именно этот скромный работник аппарата одним звонком по телефону (правда, потом он пошлет письмо за высокой подписью) решит вопрос, на который другому понадобится год или даже несколько лет. Здесь работает доверие к авторитету специалиста. И когда нет его — нет и дела...»

## **«ЧЕЛОВЕК ПРАВСТВЕННЫЙ И ЧЕЛОВЕК КОМПЬЮТЕРНЫЙ»**

**(Из беседы автора  
с профессором В. Н. Шубкиным)**

Владимир Николаевич Шубкин — доктор философских и кандидат экономических наук, известный советский социолог, заведующий сектором Института международного рабочего движения АН СССР. Он автор книг «Социологические опыты», «Проблемы молодежи в зеркале социологии и литературы», «Молодежь и обра-



зование», «Начало пути», «Социология и искусство в самопознании общества» и многих работ в периодической печати. Под руководством Шубкина было проведено длительное и крупное исследование, ставшее классическим в нашей социологии и повторенное потом многими авторами в различных регионах страны. Смысл его в том, что ежегодно у тысяч, а иногда и десятков тысяч выпускников школ спрашивали об их личных жизненных планах, а позже изучали информацию о том, как реально сложилась их жизнь. Год за годом, в течение многих лет, изучали судьбу семнадцатилетних молодых людей («Проект 17-17»), а параллельно с этим, в других опытах регулярно возвращались к бывшим семнадцатилетним до достижения ими двадцатипятилетия («Проект 17-25»).

В. Н. Шубкин — участник Всемирных социологических конгрессов во Франции, Болгарии, Швеции, Мексике. Под редакцией Владимира Шубкина и Ференца Гажо в Будапеште вышла книга «Трудящаяся молодежь: ориентация и жизненные пути. Опыт сравнительного международного социологического исследования» — совместная работа ученых шести социалистических стран.

В нашей беседе Владимир Николаевич говорил о проблеме доверия с социальных и нравственных позиций.

— Сейчас многие увлекаются фантастикой, в том числе социальной. Вы не против, Владимир Николаевич, если и мы пофантазируем? Представим себе общество, полностью лишенное доверия. Допустим, живут эти существа на далекой планете... Как бы они себя чувствовали, по вашему мнению?

— Абсолютный кризис доверия? Что ж... Думаю, в этом гиперболическом варианте распадутся все ткани общества. Общество атомизируется. Никакой сверхтотальный контроль, никакие «двойники», стоящие за спиной, уже не спасут. Совместная работа станет невозможной. Воображаемое вами общество обречено. Все наглухо закрыты друг от друга. Все ждут удара, обмана — каждодневно, ежесекундно. Страшно... На этой чудовищной планете сформируется тип обособленного существа, исповедующего какой-то аналог нашей поговорки «с волками жить — по-волчьи выть»... Разумеется, о нравственности без кавычек в этой ситуации не может быть и речи... О, нет, я бы не хотел прилететь туда на космолете!

— Я бы тоже... Фантастическое допущение «полюса абсолютного холода» понадобилось мне для того, чтобы доказательством от противного лучше осознать значение проблемы доверия в обычных человеческих условиях.

— Для любого развивающегося общества, заботящегося о своем социальном и нравственном здоровье, вопрос о доверии является центральным. Мне это очевидно. Доверие — основа партнерства, творчества. Я бы выделил два уровня доверия: социальный и нравственный. Второй, по-моему, самый важный. Я думаю, нравственность лежит в основе всего. И вполне солидаризируюсь со Львом Николаевичем Толстым. Толстой писал, что все привыкли думать, будто нравственное учение — это скучная, неинтересная вещь, а между тем ни государственная, ни научная, ни художественная, ни торговая и никакая дру-

гая деятельность невозможна без нравственности. Готов со всей решительностью это утверждать. Потеря нравственного чувства, усыпление совести, недоразвитость стимулов, поддерживающих ее существование, — все это способно привести к весьма неприятным последствиям. Худо, когда элементарная честность перестает быть обязательным атрибутом деятельности. К сожалению, все большее распространение получает такой тип личности, который я бы назвал рациональным или даже «компьютерным человеком».

— Это как-то связано с НТР?

— Весьма условно. «Компьютерный человек» возник задолго до изобретения компьютеров. Он вооружился ЭВМ, а прежде считал на пальцах, на счетах — техника здесь не имеет никакого значения. «Компьютерный» — это тип личности, характеризующийся крайним рационализмом. Он про себя всегда считает: выгодно — не выгодно, выгодно — не выгодно, выгодно — не выгодно...

— Однако в хозяйственной деятельности, например, без такого счета нельзя обойтись.

— Да, конечно, деловая жизнь непременно требует экономии, рациональности, оптимальности. Но я говорю о другом. Если бы он только в таких вещах считал! Не было бы проблемы! Но «выгодно — не выгодно» он прикладывает к человеческим отношениям. Доверять ему можно только относительно. Он будет считаться с вашими интересами, понятиями чести лишь до той поры, пока признает их для себя выгодными. А решит, что не выгодно — и предаст вас в любом деле. Нравственное начало ему не присуще. Важен

счет «выгодно — не выгодно», «полезно — не полезно». Через этот счет он пропускает все: знакомства, дружбу, работу, всю линию своего поведения. Когда не выгодно — можно пренебречь словом, обязательствами, переступить через человека, совершить подлость, проявить равнодушие. Когда выгодно — он само внимание, усердие, доброжелательность.

— Противоположность такому типу личности — нравственный человек?

— Да, он способен на жертвы во имя совести, долга, своих идеалов. На него вы можете положиться, ему можно целиком доверять. Пусть стократ ему лично невыгодно, вредно, но он не отступит от своих принципов. Ибо это нравственный человек! Увы, рациональный тип личности получает распространение. Это печально.

— Могли бы вы попытаться нарисовать портрет «компьютерного человека»?

— Попробую... Хотя должен оговориться, что «компьютерный» — это лишь образ, точнее будет «рациональный». Хотя и на этом определении я не настаиваю. Итак, как я его себе представляю?

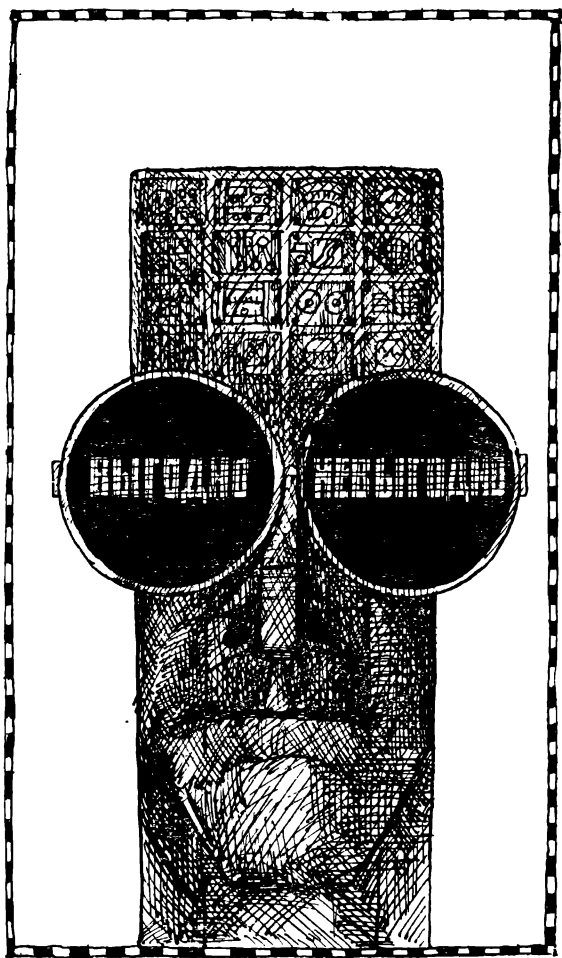
Единственным ограничением для него служит страх. Если он не нарушает какие-то нормы, то лишь потому, что боится внешних санкций. У него вырабатывается не нравственное самосознание, а нечто вроде условного рефлекса на кнут и пряник. Себя он ощущает как бы в постоянном игровом противоборстве с обществом. Все, что ему общество внушает с помощью системы воспитания, литературы, искусства, он нейтрализует собственной контркультурой, которую успел в себе выработать.

«Красть нехорошо», — говорят ему. «Непойманный — не вор», — его ответ. У него нет внутренних ограничений, он лишен совести. Он видит одну реальную цель жизни — получение максимума удовольствий. В основе его действий лежит свой интерес, к духовным ценностям он относится иронически, хотя и пытается в целях самосохранения морализировать, имитирует нравственные поступки. Себе грехи отпускает с легкостью необыкновенной. В основе его отношения с другими лежит стремление меньше дать, больше взять, но как минимум обеспечить эквивалентный обмен. Добыче и обмену в значительной мере подчинены его личные отношения. За исключением состояния аффекта, ненависти, фанатизма, он не способен на жертвы. У него мало мужества, но много гибкости. Это потому, что он не имеет надежных нравственных опор. Он не одухотворен. Исполнитель, но не творец. И, наконец, то, о чем я уже говорил: «компьютерный человек» непрерывно, словно четки, перебирает варианты: выгодно — не выгодно.

— Не хотел бы я иметь дело с этим типом!

— Увы, он встречается довольно часто...

Поэтому я и считаю нравственное воспитание наиважнейшей задачей общества. Хочу добавить, что в обычной ситуации опасность крайнего рационализма еще не так бросается в глаза, но в каких-то серьезных жизненных переплетах... Когда я был на фронте, мы говорили: «Этого я бы в разведку взял, этого бы не взял». Я и сейчас иногда размышляю о тогдашних критериях. В сущности речь шла о попытках измерить уровень доверия, опре-



делить, как поведет себя человек в критический момент. Одно дело — обычная жизнь, когда все мы улыбаемся друг другу. И совсем иное — бой, где цена высока. Что такое доверять человеку? Ожидать, что просто не соврет без нужды, или быть уверенным, что и в трудный для него час, когда выбор будет связан с потерями, иногда предельными, он не предаст, не нанесет удар в спину? Вот вы придумали для обсуждения темы доверия «Перекресток мнений», а мне по ассоциации вспомнился «Перекресток» — спектакль в театре на Таганке, поставленный по мотивам произведений Василя Быкова. Инсценированы были две повести — «Сотников» и «Круглянский мост» — действие шло параллельно. На подвешенной площадке из нескольких бревен разворачивались события одной повести, а двумя метрами выше, перпендикулярно, висели еще четыре бревна, на которых шло действие другой. И в обеих — нравственная тема на войне. После спектакля устроили обсуждение, мне предложили выступить, я сказал, что мы имеем дело с эффектом умножения. В результате такого эффекта удалось показать чрезвычайно сильно нравственные аспекты проблемы доверия в критической ситуации. Рассматривались предельные уровни доверия. Цена — жизнь. Понимаете? Твоя жизнь. По сравнению с этим максимальным, предельным совсем иначе выглядят вопросы, связанные с доверием в условиях обычного делового партнерства. Но вот оказывается, что и малая цена иным из нас не по силам. Здесь мы опять возвращаемся к проблеме нравственного и рационального человека. По-

следний может быть относительно честным: вы сидите с ним за столом, и он к вам не залезет в карман, но достаточно попасть в маломальски серьезный переплет, как он вас тут же продаст.

— Значит, решая вопрос «доверять — не доверять», человеку важно представлять себе, с каким типом личности он имеет дело? Рационалисту можно доверять лишь условно, в чем-то несущественном. А тому, кто руководствуется нравственным чувством, — в большой мере и в значительно более сложных ситуациях?

— Совершенно верно.

— Однако далеко не каждый способен в этом разобраться. Мне думается, люди обыкновенно руководствуются своим жизненным опытом.

— Говоря статистическим языком, они часто выходят за пределы «генеральной совокупности»: ошибившись в одном человеке, переносят свою обиду на все человечество. Вы можете встретить обманутую девушку, которая убеждена, что «все мужчины подлецы», и молодого человека на производстве, поносящего «все начальство», потому что ему попался грубый мастер. Социологам это явление известно. Есть немало людей, которым не повезло в жизни: они не встречали по-настоящему честных людей. Я в этом отношении чувствую себя очень счастливым. Не говоря уже о фронтовых друзьях...

— Вы в каких войсках служили? И в какие годы?

— В артиллерии и пехоте. Начал под Сталинградом. В один из самых драматических



дней войны, когда фашисты рвались к Волге. Мы с ходу столкнулись с их танками... Но не об этом сейчас разговор...

— Вы сказали, что чувствуете себя счастливым...

— Да, мне повезло встречаться, работать, дружить с честными людьми, среди которых были идеалисты в хорошем смысле слова. Понятие «идеалист» мы используем лишь как философскую категорию в противоположность «материалисту». А ведь первоначально — это человек с идеалами. Я это имею в виду. Человек, который способен жить высокими интересами. Часто он романтик, чудака, что ли. Дон Кихот, если угодно. Таких идеалистов — людей с идеалами — русская литература всегда ценила. Достоевский говорил, что на страшном суде человечество положит книгу «Дон Кихот» и тем самым оправдает себя. Он восклицал: да здравствуют наши русские донкихоты, побольше бы нам таких людей!

— Владимир Николаевич, чем вы лично руководствуетесь, доверяя или не доверяя человеку?

— Понимаете, у каждого из нас есть свой вероятностный механизм. Мы копируем наблюдения, знакомясь с человеком. Сам этот процесс, особенно в зрелые годы, когда мы не кидаемся бездумно друг другу навстречу, отличается тем, что мы наблюдаем друг друга довольно длительное время. Складывается какой-то облик... Лично для себя я выработал правило. Когда сталкиваюсь в науке с человеком, первый вопрос — не какой он специалист, а какой он человек. Добрый ли? Честный ли? Ес-

ли честный, я могу сделать следующий шаг и сказать, какой он специалист, какой профессионал, какой Эйнштейн. Если же вижу, что он нечестен, я убежден, что и весь его профессионализм, все его творческое горение, все способности — во зло!

— А покопаться, то, может быть, у него и краденые идеи...

— Да, да! Но пусть и собственные. Допустим, от природы способный. Все, что такой человек сделает, может быть им употреблено не для добра, а во зло. Иные предпочитают не иметь никакого дела с такими людьми. Объезжаю их за версту.

— Это достаточно пассивная позиция, лучше сражаться, но тогда не останется времени для основной профессиональной деятельности. Тем более, что в схватке людей бесчестных с людьми честными нередко побеждают первые: они пользуются запрещенными приемами. Как в обычной драке на улице. Честный человек бросится на хулиганов с кулаками, а против него употребят финку или кастет.

— Не оставлять же улицу хулиганам? Я говорю и в переносном смысле тоже...

— Да, конечно... Сложный вопрос. Он тесно связан с понятием чести. В обиходе мы постепенно утрачиваем это понятие. Жулики и мошенники были в любом обществе. Но всегда были и эталоны совести, что очень важно. Я недавно закончил работу, связанную с Достоевским, поэтому позвольте мне еще раз вспомнить его слова. Он в записной книжке так пишет: «Представить себе, что было, если б Лев Толстой, Гончаров оказа-

лись бы бесчестными? Какой соблазн, какой цинизм и как многие бы соблазнились. Скажут: «Если уж эти, то...».

\* \* \*

Разговор о доверии можно продолжать без конца, охватывая все новые и новые грани человеческих отношений. А это означает: нужно остановиться. Пусть хотя бы и на полуслове, на интонации недосказанности, недоговоренности...

Бессмысленно спорить с Козьмой Прутковым в попытке объять необъятное.

Книга была задумана как своеобразный диспут, и я выражаю глубокую признательность всем, кто в нем принял участие, чьи письма и мнения существенно расширили рамки разговора о доверии.

Доверие...

С трибуны XXVI съезда КПСС это слово было обращено и к руководителям, обязанным постоянно помнить о своей ответственности перед людьми, которыми им доверено руководить, и к профсоюзным работникам, которым надобно, как Ленин учил, безошибочно, без тени фальшивой идеализации определять настроение масс, уметь завоевывать ее доверие товарищеским отношением, и к журналистам, которых доверие партии обязывает писать правдиво, глубоко анализировать факты жизни, серьезно их обобщать.

Дела у нас пойдут еще лучше, когда во всякой работе, в служебном и творческом общении людей, в отношениях организаций укрепитя, восторжествует доброжелательный климат доверия.

*Александр Ильич Левиков*

**ВЕСЫ  
ДОВЕРИЯ**

Заведующий редакцией  
**В. Я. Грибенко**

Редактор  
**Ю. Н. Чернышева**

Младший редактор  
**Н. М. Жилина**

Художник  
**В. А. Олефиренко**

Художественный редактор  
**В. А. Тогобицкий**

Технический редактор  
**Е. Ф. Леонова**

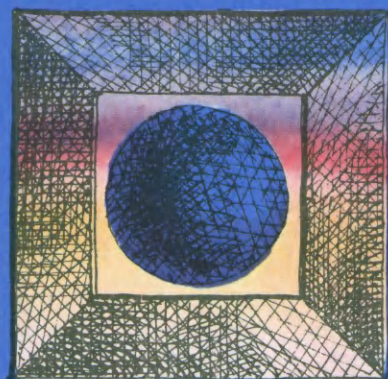
**ИБ № 3317**

Сдано в набор 20. 10. 82. Подписано в печать 31. 12. 82.  
А00237. Формат 70×90<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Бумага типографская № 1. Гарни-  
тура «Обыкновенная новая». Печать высокая. Условн. печ.  
л. 13,75. Условн. кр.-отт. 14,63. Учетно-изд. л. 14,12. Тираж  
200 000 (100 001—200 000) экз. Заказ № 658. Цена 65 коп.

Политиздат. 125811, ГСП, Москва, А-47, Миусская пл., 7.

Орде́на Трудового Красного Знамени  
типография изд-ва «Звезда», г. Пермь, ул. Дружбы, 34.







65 коп.

## **ЛИЧНОСТЬ МОРАЛЬ ВОСПИТАНИЕ**

Серия художественно-публицистических  
и научно-популярных изданий

---

Нет ничего более ценного в мире, чем сам человек. Но что нужно для того, чтобы каждый человек мог проявить себя как личность? Какие нравственные черты характеризуют человека новой формации, личность социалистического типа? Как формируется духовно богатая, душевно щедрая, творческая, обладающая активной жизненной позицией личность, способная принимать самостоятельные нравственные решения в сложных жизненных ситуациях и нести ответственность за совершенные поступки? Обо всем этом рассказывают книги и брошюры серии «Личность, мораль, воспитание».

---

Издательство  
политической литературы  
1983