



## СУТЬ ПОСРЕДСТВЕННОСТИ

Беседуя с давнишним моим приятелем Гайком Оганяном, я обращал внимание на то, с каким беспокойством он говорит о серости и посредственности. О том, как нередко серый, посредственный человек всеми правдами и неправдами добивается определенных высот в сфере управления. Именно это, по мнению Гайка Оганяна, считается самым опасным явлением сегодня в нашей жизни.

— Но ведь может же быть человек посредственный, а в то же время деловой, энергичный? Это куда лучше, чем способный, но бездельник, — сказал я моему собеседнику.

— Я не согласен. Дело в том, что так называемый способный бездельник — это тоже посредственность. И вообще я не против самой природы, которая, если призадуматься, сама отпускает каждому по таланту — большому или маленькому. Я против того, что человек зачастую занимает место, не соответствующее его возможностям.

Уже после разговора мое внимание привлекла как-то в одном из журналов Академии наук Армянской ССР статья Б. Б. Мелик-Шахназаряна, заместителя директора Вычислительного центра академии, известного ученого, автора труда «Кибернетика общества». Богдан Багратович — давнишний мой знакомый, даже земляк: оба мы из Нагорного Карабаха. Вероятно, поэтому я заинтересовался статьей с мудреным названием «Принцип выбора при управлении». Читал поначалу автоматически, не очень вникая в суть, пока не наткнулся на фразу: «Средняя норма удобна для середняков, но она совершенно неудобна для лучших индивидуумов и для оптимальных режимов работы коллективов».

После этой фразы я начал, как это нередко бывает в подобных случаях, все сначала. Читал более внимательно. Вдумчиво. Делал пометки. Подчеркивал фразы. Например: «Ориентация на средние нормы заранее лишила их авангардной, прогрессивной роли и снизила их значение... Стратегия выбора норм

имеет и морально-этическое значение...» Завершается статья Б. Б. Мелик-Шахназаряна доказательной мыслью о том, что система со средними нормативами передает инициативу в руки посредственности, «вырабатывая в ней «пробивной» активный характер, чувство конъюнктуры...».

Мысль ученого захватила меня. Тема показалась мне острой, неожиданной. Тема о средних нормах, которые, как выясняется, способствуют посредственности, противостоят талантливым.

Стал приглядываться к жизни под этим новым для себя углом зрения.

Вот Арсен Маркосян выступает на одном из медицинских совещаний. Говорит о том, как страдает здравоохранение от посредственности. Прежде я, наверное, пропустил бы эту фразу мимо ушей, а теперь решаю для себя: надо встретиться с Арсеном Маркосяном. Он — хирург. Сделал более десяти тысяч операций, в том числе и множество сложнейших. Имеет научные труды. И друзья, и недруги признают в нем талант, высокий профессионализм.

Я спросил:

— Почему ты тогда, на совещании, не привел ни одного конкретного примера?

— Заедят... Назови человека посредственностью, он же тебя затаскает по судам! У него и медаль может быть за школу, и грамоты на производстве, и благодарности от начальства, и еще Бог весть какие «алиби». И тебя же осудят за клевету.

— Тогда стоит ли с трибуны говорить на эту тему, если она, по сути своей, столь фатальна?

— Мне кажется, стоит. И даже — необходимо. Дело не в конкретных примерах...

В одной группе с Арсеном Маркосяном учились две девушки. Одна была гордостью института, его надеждой. Общеизвестный талант. У другой большинство троек в зачетке. Сейчас обе работают вместе. Маркосян говорит:

— Если бы я хорошо не знал обеих, то другое дело. А то ведь знал. И знаю. Правда, я работаю в клинике, а они в отделении больницы, но мы под одной крышей, и работа у нас общая. Я все вижу. Одна — разносторонне развитый человек. Умница. Другая — серость беспросветная.

И вот эта самая «серость беспросветная» работает заведующей отделением. Беда не в том, что она стала заведующей или, как говорят медики, организатором здравоохранения. По мне-

нию Маркосяна, это полбеда. Беда в том, что «серость беспросветная» руководит судьбой и той и другой. Обе по окончании института были направлены в сельские районы. Одна занималась только хирургией, пять раз была на курсах усовершенствования врачей. Другая вскоре стала заведующей отделением. Ее назначили главным врачом районной больницы. Награждена почетным для медиков значком «Отличник здравоохранения». Вот уже несколько лет, как переведена в город на должность заведующей отделением крупной больницы. В это же отделение впоследствии была переведена и ее сокурсница на должность ординатора.

Может быть, мы имеем дело с другим талантом — организатора? Маркосян лишь улыбнулся моему предположению. Оказывается, страдающая самомнением и амбицией заведующая хорошо умеет лишь показать, «кто есть кто».

На том памятном совещании, где выступал Арсен Маркосян, прозвучала фраза: «Посредственность и безответственность — две родные сестры». Сейчас, по моей просьбе, Маркосян проиллюстрировал свою мысль. Прежде всего он отметил, что речь идет не о посредственности как таковой, а о посредственности, облеченной властью, должностью. Он сказал, что в специальной литературе часто можно читать о том, как при наложении так называемого кисетного шва в определенном проценте случаев хирург прокалывает кишечник. Отсюда и соответствующий процент перитонита и летального исхода. На основании суммы случаев выводятся среднестатистические цифры, которые, по сути дела, оправдывают определенный процент осложнений и смертности. Мол, ничего не поделаешь. Жизнь, мол, есть жизнь.

А ведь, если призадуматься, утверждает Арсен Маркосян, все обстоит иначе. Проще. К сорока — пятидесяти годам меняется зрение человека. Хирург — тоже человек. Если, скажем, актер или писатель могут себе позволить не обращать своевременно внимания на тонкость остроты зрения, то хирург, обладающий особым чувством ответственности, просто обязан заранее подумать о профилактическом осмотре зрения. Если глаза видят хорошо и руки не дрожат, то прокола не должно быть вообще. Если произошел случайный прокол, то при хорошем зрении можно заметить это и исправить ошибку, предупредить беду в ста из ста случаев. Оправдывать хирурга тем, что у него ослабло зрение, нелепо. Все талантливые, выдающиеся

хирурги всегда своевременно проверяли и проверяют остроту зрения. И наоборот, бездарные подолгу не обращают внимания на такую вот «мелочь». Высокая профессиональная ответственность — это одно из слагаемых таланта.

Посредственность становится воинствующей, императивной там, где есть попустительство и протекция. Причем от воинственности рано или поздно страдает она сама.

Такова расплата за обман и самообман. В самом деле, почему неизмеримо возросло количество круглых отличников в наше время? Люди, как модно говорить, делятся на «лириков и физиков». Откуда вдруг такое обилие счастливиц, в которых столь гармонично сочетается «лирик» и «физик», «художник» и «математик»? Мне кажется, это редкостное явление. Сам я мастер спорта и хорошо знаю, что даже среди мировых рекорсменов трудно найти, скажем, десятиборца, который во всех десяти видах программы показал бы максимально высокие результаты. И это естественно. Не каждый отменный спринтер может стать отменным стайером или метателем. Но, к счастью, в спорте совсем другие критерии, определяющие талант. Объективные. Осязаемые.

Завышенная оценка так или иначе становится одной из причин дезориентации молодого человека, выбирающего свой жизненный путь. Самообман приводит в конечном итоге к нравственным и социальным потерям, личной драме. Когда способный человек легко выполняет и перевыполняет усредненную норму, то ему не кажется, что норма эта для него занижена. Он убеждается в своей силе. И потому столь чувствителен бывает срыв, напоминающий нокаут.

Я вспомнил об одном всамделишном нокауте, который имеет непосредственное отношение к нашей теме. Известный французский спортивный обозреватель Ролан Пассеван рассказывает в своей книге «Бокс и бизнес» о судьбе популярного в прошлом профессионального боксера Примо Карнери. Широко разрекламированный, он не был, однако, талантливым бойцом. Рекламу бизнесмены делали на его внушительных физических данных: рост — 2 метра 5 сантиметров, вес — 130 килограммов. В книге перечисляются города, в которых «под его кулаками тяжеловесы, нокаутированные за несколько минут, падали, как дохлые мухи». Трагедия заключалась в том, что Карнери и впрямь уверовал в свой «талант». Он, судя по всему, был честным, добродушным малым и ни на минуту не сомневался, что и в самом деле является настоящим чемпионом

мира. Человек не подозревал о самообмане. И вскоре был наказан за это. Пассеван пишет: «Поскольку боксер уже не раз успешно защищал свою мировую корону, его покровители решили, что могут организовать бой без подтасовки. В июне 1934 года на матче с немцем Максом Байером Карнера расплатился за шестилетнюю протекцию. Его противник дал обещание проучить итальянца. Урок этот был ужасен. На ринге Лонг-Айленда неумолимый Байер стремился буквально уничтожить Карнеру. Уничтожить «по частям», стереть в порошок и в конечном счете мерзко...»

С кем бы я ни говорил о посредственности, всегда помнил о моем земляке Б. Б. Мелик-Шахназаряне. В конце концов, это он «заразил» меня темой, под которую, так сказать, им же подведена научная основа. И вполне естественно, что после всех встреч и бесед круг, что называется, замкнулся. Я встретился с автором статьи «Принцип выбора...». Рассказал ему о том, что удалось собрать. Попросил прокомментировать некоторые примеры.

Задал ему самый, на мой взгляд, главный вопрос, который не раз приходил на ум: «Нужно ли вообще ставить вопрос о посредственности, а тем более объявлять ей бой, когда человечество в своем большинстве состоит из так называемых середняков?» Богдан Багратович ответил, что ни ставить, ни решать вопрос о посредственности нельзя. Вообще такого вопроса нет.

Речь не об индивидуумах, а о мерках, по которым определяются их труд, их способности, их знания. И что самое важное — о критериях, по которым определяются результаты труда. О так называемой системе средних нормативов.

Что такое средние нормы? Это те задания, которые сможет выполнить большинство людей. Жизнь давно уже показала, что в средних нормах заинтересовано именно большинство. Средняя норма, если ее изобразить графически, проходит где-то посередине. Чтобы выполнить ее, мы должны подтягивать отстающих, слабых. Известно было еще древним мудрецам: скорость эскадры зависит от скорости самого тихходного корабля. Итак, мы подтягиваем слабого до... Всего лишь до среднего! И одновременно до уровня среднего тянем (притормаживаем) способных и даже талантливых. Наверное, было бы невозможно в тяжелой атлетике, например, без разграничений на весовые категории говорить о силе человека. Чтобы более легкие не оказались вне игры, пришлось бы обзавестись нормами, которые

для «мухачей» оказались бы рекордными, а «супертяжеловесов» лишили бы необходимости совершенствовать свою силу. И в конечном итоге их мышцы атрофировались бы.

Как ни крути, ни верти, средняя норма удобна для середняков, для отстающих. Она лишь их активизирует.

В интересах общества — иметь не усредненные нормы, а одинаковые условия оптимизации, обязывающие каждого стремиться к максимально высоким показателям. Стремиться к лучшему в своей «весовой категории».

Первые максимальные нормы на производстве ввел Ф. У. Тейлор. Осуждая основную цель Тейлора — усиление эксплуатации пролетариата, В. И. Ленин подчеркивал значение технически обоснованных норм для научной организации труда.

Мой собеседник Б. Б. Мелик-Шахназарян убежден, что именно максимальная норма и является самой оптимальной. Стремясь к ней, каждый может поставить свой собственный рекорд, в полной мере проявит свою личность.

Всем известно выражение «способный, но ленивый». Мы обычно не задумываемся, что эта формула отображает принцип усредненных нормативов, при которых способные волей или неволей становятся ленивцами, поражающими родителей и учителей редкими моментами взлета, озарения. Но взлеты и озарения опасны для ленивого человека. Они лишь усиливают его самомнение.

Чем же привлекательны все-таки средние нормативы? Почему они так широко распространены в общественных системах? Чем, так сказать, подкупают?

— Своей кажущейся универсальностью, — ответил Б. Б. Мелик-Шахназарян. — Я с умыслом так упорно повторяю слово «кажущейся», ибо средние нормативы, как правило, легко и доступно обосновать простым хронометражем или другим видом усредненной оценки деятельности большого числа людей. И разработанные такими вот методами нормы, которые называются «средневзвешенными» или «среднестатистическими», выглядят внешне и в самом деле вполне солидно. Ведь они подготовлены на достаточно обширном материале, за большой отрезок времени и с учетом самых различных условий. Но в жизни от этой самой «солидности» столько же толку, сколько от соленого моря для человека, страдающего от жажды. Установившаяся система усредненных нормативов в первую голову обезличивает труд энтузиастов. Скажу еще раз:

нужны не средние, а максимальные нормы. Только они дают возможность наиболее рационально оплачивать труд людей, добиваться самых высоких показателей...

— Но ведь высшие нормативы могут стать «потогонными»?

— Могут лишь в одном случае — когда они жестко довлеют над человеком или коллективом, когда за любое отставание от них полагается соответствующая кара. Но так не должно у нас быть. В моем представлении, максимальная норма лишь определяет тенденцию. Я мыслю ее как своего рода динамичный, бегущий впереди показатель. Он дает возможность оценивать степень отставания и вырабатывать меры, необходимые для интенсификации. И еще: если нормативы не максимальные, не высшие, а любые другие, в частности, средние, то, хотим мы того или нет, они ставят в невыгодные условия наиболее продуктивных членов общества. Притупляют возможности развития способных людей, лишают их инициативы. В то же время, активизируя посредственных работников, малоспособных людей, они дают им возможность занимать равноправное положение в разных сферах деятельности. Отсюда и потери.

Воистину: «Стратегия выбора нормы имеет и морально-этическое значение».