



БЕЛАЯ ВОРОНА

«...Прочитал «Суть посредственности», и первое, что пришло в голову: «лед тронулся». В самом деле, у нас почему-то чуть ли не зазорным считается говорить вслух, в открытую о способностях человека. Вернее, об отсутствии способностей. Никто же не чувствует себя ущемленным оттого что не умеет играть в хоккей, как играл Всеволод Бобров? Не думаю, что у кого-либо вызывает протест ставшая популярной песня, в которой недвусмысленно говорится: «Трус не играет в хоккей!» Мы, болельщики, смотрим, что творится на хоккейном поле, и всякий раз убеждаемся, что на льду действительно мужественные люди. И ничуть не страдаем от того, что так не можем и никогда не сможем. И не мучает нас пресловутый комплекс неполноценности.

Я не случайно начал письмо со спортивного примера. В статье «Суть посредственности» автор часто ссылается на спорт, и это вполне понятно. Если уж ты не способен толкнуть двести пятьдесят шесть килограммов, значит, не способен, и все тут. И из этого никто не делает трагедии. Если же тебе попытались доказать, что ты, мягко говоря, не соответствуешь профессионально занимаемой должности, что ты, честно говоря, бездарный специалист, то тут, как справедливо пишется в статье, хлопот не оберешься.

Нужны ведь осязаемые доказательства. А их найти трудно. Критерии не те, что в хоккее. Да их, собственно, и нет, этих критериев. Иногда, правда, предлагают тесты — эти модные своеобразные панацеи века. Но ведь и к ним, как к экзаменам, можно подготовиться. Человек средних способностей практически в состоянии ответить на тысячи вопросов. Но древние говорили, что всезнайство — это еще не ум, не мудрость. Они утверждали, что невозможно довольствоваться знаниями, полученными из вторых рук, ибо «чужое» знание кое-чему научит, но настоящая мудрость явится только благодаря собственному разуму. И тысячу раз был прав Лев Толстой, по сути

своей энциклопедист, когда заявлял: «Ошибочно думать, что многознание есть достоинство. Важно не количество, а качество знания». А любые тесты, конечно, в первую голову определяют «многознайство», но не ум, не талант, не потенциал личности.

Я не отношу себя к очень способным людям. Работаю младшим научным сотрудником в одном из институтов. Директор института — мой бывший однокашник. Естественно, при посторонних я обращаюсь к нему по имени-отчеству. Профессиональная этика. Он со мной на «ты» всегда. И это тоже естественно. В конце концов — однокашники. Я уже в таком возрасте, когда ожидать повышения в должности, взлета фантазии не приходится. Скоро пойдет шестой десяток. Кто-то о моей специальности сказал как о конгломерате поэзии, математики и шахмат. Хорошо сказано. Точно. Ну, а какой поэт, математик, а тем более шахматист ждет лавров у судьбы, когда ему под пятьдесят? Если не получил признания в ранней юности, то ждать чего-либо в тридцать, а тем более в пятьдесят, невозможно. Правда, в школьные годы я был признанным на всю область «олимпийником», как в Древней Греции называли олимпийских чемпионов. Победитель многих школьных физико-математических олимпиад. Школу окончил с золотой медалью. Но вот чемпионским характером никогда не обладал.

С Андреем, моим нынешним директором, мы сидели за одной партией. Он был на три года старше меня. Дважды оставался в младших классах. В наше время, бывало, еще оставляли на второй год за неуспеваемость. Андрей, естественно, в классе был самым рослым, самым представительным. Только потом, спустя годы, я задумался над тем, что он никогда не стеснялся этой разницы в возрасте, которая в школьную пору бывает столь заметной. Он не только не стеснялся, а вроде бы даже гордился. Может, хорохорился. А может, и впрямь чувствовал некоторое преимущество. Ведь его никто не мог обидеть. Мало того, перед ним, бывало, лебезили, заискивали, искали защиты. И он привык к своему превосходству.

В восьмом классе по рекомендации классного руководителя меня прикрепили к Андрею. Он сильно хромал по всем предметам — пожалуй, за исключением физкультуры. Его родители относились ко мне как ко взрослому. Я всегда чувствовал, что они не считают меня подростком. Здоровались первыми. Уступали дорогу. Все у нас шло хорошо. Андрей очень старался. А когда восьмой класс окончил без хвостов, то его ро-

дители купили мне туфли. Тогда ведь не так легко было купить новые туфли. И я носил их, хотя они чуть жали.

Поступили с Андреем в один и тот же институт. Тогда не было никаких конкурсов аттестатов, как вообще не было больших трудностей при поступлении в вуз. Спортсменам делались поблажки. Андрей был спортсменом-разрядником. Учились в одной группе. Все пять лет. Здесь все было уже иначе. Хлопот стало меньше. Никто никого не отчитывал за двойки и тройки. Родителей за неуспеваемость не вызывали. Без труда переходили с курса на курс. С Андреем мы оставались друзьями. Но, как бы это поточнее выразиться, оставались друзьями по инерции, что ли. У него был свой круг близких друзей. У меня — свой. Да, собственно, у меня и друзей-то никаких не было. Просто приятели, близкие по духу ребята. Андрей был заводилой во многих, как говорится, начинаниях. Особенно на вечерах. Без него не обходились кутежи. У него всегда бывали деньги.

На четвертом курсе он стал проформом факультета. На пятом его словно подменили. Он часто выступал на собраниях, и в его словах была логика. Цицерон, и только. Я его таким не знал. И даже завидовал. О нем говорили как о настоящем трибуне, как о талантливом организаторе, который сможет повести за собой людей.

Наступил день, когда мы получили дипломы. Мой был красного цвета. Осенью того же выпускного года мы были приняты в НИИ, в котором до сих пор и работаем. Тогда красный диплом, подобно золотой медали, имел немалый вес и давал возможность выбирать место работы. Признаюсь, в НИИ я поступил по совету отца Андрея. «Всю жизнь были вместе, — сказал он, — так чего же шагать по разным дорогам? Вместе вам будет хорошо». И стали мы называться младшими научными сотрудниками. Форма исповеди, думаю, позволяет мне честно признаться, что уже тогда я путался в собственных мыслях. Что же получалось? Золотая медаль, красный диплом, с одной стороны, и Андрей, который пятерку имел лишь по физкультуре, — с другой. И вдруг оба мы — младшие научные сотрудники. Оба получаем одинаковую зарплату. Словом, все на равных. Правда, «на равных» длилось всего несколько месяцев. А далее пошло и пошло. Раньше меня защитил диссертацию. Через четыре года стал заместителем директора. Я ничего не понимал, его продвижение казалось сном. И главное, знаете, все вроде бы чисто и даже нормально. Андрей защитил докторскую. Правда, писал не он, но это никого не интересовало. В специ-

альных изданиях выходили его труды в соавторстве с другими научными работниками. Не скрою, я тоже бывал соавтором. Не скрою и того, что часто его соавторство заключалось только в подписи.

В городе он пользовался необычайным авторитетом. На активах и пленумах ему непременно давали слово. И, как всегда, он выступал блестяще. Все у него было в порядке. Был порядок и в институте, который разросся. Посетители говорили об уюте, о мебели, подобранной со вкусом, о крохотном бассейне с мозаичным дном, о цветах на окнах и в вестибюлях. Планы выполнялись. Словом, колеса крутились.

Колеса крутились, но вот машина не двигалась. Была лишь видимость движения. И мы хорошо видели, что институт «пробуксовывает». Вся наша служба напоминала дерево, которое красиво цветет по весне, а вот летом не дает никаких плодов. Такое дерево не рубят — жалко. Зимой оно похоже на другие деревья. Весной цветет пышнее всех. А летом дает... тень.

Я не силен в дендрологии, но интуиция подсказывает, что дерево, которое не плодоносит, нужно срубить и на его место посадить новое. Что же касается нашего института — тут другое. В нашей работе нуждаются десятки, если не сотни самых различных предприятий. И мы вроде бы выполняем свои планы, свои нормы. Но, как показывает жизнь, рекомендации наши или бывают чаще всего запоздалыми, говоря профессиональным языком — морально устаревшими, или по своей сути неверными. Как мы остаемся целехонькими — одному Богу известно. Любые жалобы каким-то образом улаживаются. Бывает, на помощь приходит смежный институт. А их, этих самых смежных, четырнадцать штук. И со всеми Андрей поддерживает контакты, приятельские отношения. Когда же, случается, стущаются тучи, руководитель вылетает в Москву. Возвращается, как правило, в хорошем настроении, и оно передается всем.

Андрей редко оправдывается, чаще — нападает. Критикует некую абстрактную систему, перечисляет впечатлительных причин. И создается впечатление, что кто-то чуть не нарочно создает нам непреодолимые барьеры, через которые мы пытаемся перескочить с невероятными усилиями. Кажется, нас впору хоть представлять к награде. Кстати, Андрей уже получил орден.

Я пишу это письмо и, признаюсь, чувствую себя предателем. Так уж повелось: выскажешь, что на душе накопилось, и прослынешь в лучшем случае белой вороной. Не хочу называть

своего имени, как и не хочу обнародовать название нашего института и фамилию моего бывшего однокашника. Не поймут меня. И не простят. И знаете, даже дети мои не поймут и не простят. У них ведь без злобы, конечно, срывается, что отец их неудачник. А тут я им аргумент прямо в руки дам, если откроюсь до конца. Могут, разумеется, догадаться, но потому я и пишу, что наш институт не один такой. И Андрей тоже не один. Скажу вам честно: раньше, в детстве, в юности, Андрей был куда человечнее, справедливее. И удивительно — тогда, когда он был, скажем прямо, невеждой. Я очень хорошо понимаю Андрея, почему, например, он постоянно окружает себя бездарными людьми, которым, кстати, надо отдать должное: все они тоже активные. Я бы даже сказал, активно-исполнительные. Сам директор с годами совершенствовал свои ораторские способности. Он перенасыщен цитатами. Одевается со вкусом. Модно. Даже в знойный душный день в костюме и при галстуке. Обладает особым талантом — не доводить дело до конфликта. Верен принципу «разделяй и властвуй», чтобы потом выступить в роли третейского судьи, добренького дяди. Прекрасный организатор всевозможных симпозиумов и банкетов. Подтрунивает над заместителями и начальниками отделов, но в то же время учтив с вахтерами и уборщицами, которые о его человечности рассказывают легенды. С остальными сотрудниками сдержан.

Мне как-то захотелось узнать подробнее о прошлом всех этих самых замов и начальников отделов, которые медленно, но верно становятся кандидатами и докторами наук. Данные об их школьных годах я не мог найти. Аттестаты, к сожалению, не сохраняются. А вот институтские показатели наводят на размышления. Почти все были середняками. Круглыми троечниками. Некоторые даже брали академический отпуск из-за неуспеваемости, хотя оформляли его «по семейным обстоятельствам». Выяснил я и другое. В администрации наблюдаются любопытные, я бы сказал, генетические связи. Есть шурины и свояки, сваты и даже зять, тесть которого является ответственным областным работником.

Я смотрю порой на моего однокашника, и мне становится жаль его. Я же вижу, как нелегко это дается ему: быть таким вот активным, чтобы хоть как-то прикрыть свою несостоятельность, посредственность. Мне жаль его еще и потому, что вижу — человек по-настоящему верит в свои организаторские способности. И виной всему не только среднестатистические нормативы, которые для Андрея на всех этапах его жизни были

максимальными (отсюда и активность)... Виной всему — и я тоже. Мне никогда не хватало смелости сказать однокашнику в лицо всю правду...»

Это письмо я попросил прокомментировать ученого-кибернетика, автора научного труда «Принцип выбора при управлении» Б. Б. Мелик-Шахназаряна, предварительно познанив его со всей читательской почтой.

— В значительной части писем, — сказал Богдан Багратович, — повторяется мысль, что у посредственных руководителей, как правило, и предприятия бывают посредственными. И здесь «виноваты» все те же средние нормы, при которых посредственный руководитель может жить себе припеваючи. Ведь к нему не придерешься: норму-то выполняет. Что же касается того, что он выхолащивает коллектив, сводит до минимума потенциальные возможности предприятия, превращает все в «посредственность», то это не сразу становится заметно. Процесс «подстройки» предприятия под себя происходит постепенно и незаметно. И это естественно. Посредственный руководитель очень удобен для середняков. При таком «симбиозе» страдает наиболее талантливая часть людей, которые, понятно, не устраивают посредственного руководителя. Вот он и окружает себя «бездарями», как пишет автор письма. История директора института Андрея, к сожалению, типична. Парадокс со средними нормативами в том и заключается, что вовлекается в активную деятельность самая слабая часть сообщества, а наиболее талантливая, многообещающая прозябает в «холостом» режиме.

Андрей, окончив восьмилетку, понял, что даже с его способностями вполне можно освоить норму, которая является критерием для всех. Усвоил — значит, сравнялся с другими. Но весь вопрос: как усвоил? Для одних средние нормы являются предельными, и они много работают над собой, чтобы достичь их. Те же, кому легко дается норма, притормаживают себя: все равно в классе ко всем одинаковые требования. Они «деактивизируются», становятся тихонями. А в жизни обычно бросаются в глаза активные люди. Такие, как Андрей, который выступал на собраниях, словно Цицерон. Весь был «нафарширован цитатами». И немудрено, что его «приметили». Он стал руководителем. При научно обоснованных нормативах этого не случилось бы.

— Поясните, пожалуйста, мысль.

— Напряженные прогрессивные нормы в одинаковой степени мобилизуют всех. А раз так, значит, руководителя при-

дятся беспокоить чаще. Или, по выражению одного из авторов писем, «сажать на своего коня».

Мысль Б. Б. Мелик-Шахназаряна разделяют многие читатели, откликнувшиеся на статью «Суть посредственности». Они утверждают, что одна из причин «усредненности» руководителя, особенно в сфере управления, именно в том и состоит, что он сел «на своего коня». Приводятся примеры, когда строитель работает директором мебельной фабрики, архитектор руководит оптическим предприятием, механик шефствует в электронике. А ведь вопрос подбора руководящих кадров намного серьезнее, чем в известной репризе Аркадия Райкина, где выпускники различных вузов работают официантами.

«Только среднестатистические нормы, — пишет Л. Баранов из Днепропетровска, — помогают посредственности чувствовать себя уверенно на коне, с которого ее не так-то легко сбросить. Конечно, всякие случайности, а точнее, протеже, могут позволить посредственности занимать ту или иную должность. Даже в спорте известны случаи, когда явный аутсайдер становился лидером. Кто-то из фаворитов заболел, кто травму получил, а кто «баранку» схватил — вот он, аутсайдер, и пролез в лидеры. Но, как известно, куда труднее удержать титул чемпионки. На очередном первенстве подобная случайность и везение вряд ли повторятся, и справедливость восторжествует. Но это в спорте. А вот в сфере управления какой-нибудь середняк, посредственность может годами руководить предприятием, которое при средних нормах всегда сможет всеми правдами и неправдами, авралами да приписками выполнять план...»

Инженер В. Вдовин из Андижана пишет: «Максимальные нормы — это предельно оптимальные задания для каждого человека. Они начисто исключают такие понятия, как престижные и непрестижные профессии». Экономист из Ленинграда А. Шапошников развивает идею, выдвинутую андижанским корреспондентом: «Человеку, лишенному музыкального слуха и голоса, никогда не придет в голову мысль стать оперным певцом. В искусстве, как и в спорте, действуют только научно обоснованные нормативы, которые, кроме всего прочего, раскрывают в человеке одно из самых главных качеств — умение самокритично относиться к себе, к своим данным. Нет таланта организатора производства — нечего лезть в организаторы производства. Однако лезут. В оперном театре человека без слуха освиствуют. А на производстве посредственность будут терпеть. Критерии другие — усредненные. А были бы они на-

пряженными, вряд ли человек, лишенный божьей искры, полез бы в сферу управления. Не полезет, если будет твердо знать, что халтура не пройдет. При прогрессивных и напряженных нормах халтура действительно не пройдет».

— Большинство читателей считают, что так называемые среднестатистические нормы во всех сферах и отраслях народного хозяйства тормозят прогресс, что они наносят обществу нравственный вред. Не смогли бы вы, Богдан Багратович, вкратце пояснить, каким образом это происходит?

— Средняя норма плоха уже тем, что, достигнув ее, человек (или коллектив) считает себя удовлетворенным. Он считает, что достиг своей цели, а стало быть, и выполнил свой долг до конца...

— Но разве он не может идти дальше, если позволяют его способности и возможности? Скажем, выполнять напряженную для себя норму?

— Дело в том, что при средних нормах и требования бывают соответствующими. И не только требования, но и фонд зарплаты. Кто-то выполняет два плана. Сосед по станку видит, что тоже сможет выполнить. И таких, предположим, найдется много. Значит, нужно всем платить двойные ставки. Но лимит зарплаты не позволяет. Он, лимит, тоже среднестатистический. В таких случаях иные экономисты предлагают идти по пути наименьшего сопротивления. Они настаивают на пересмотре самих норм. Однако подобный шаг проблемы не решает. Нельзя устанавливать нормы, скажем, только исходя из фонда зарплаты. Правильнее определить зарплату с помощью оптимальных показателей труда.

— Наше общество динамично развивающееся. Значит, по логике вещей, любая средняя норма устареет буквально на глазах. Неужели ее надо менять чуть ли не ежедневно?..

— Оптимальная норма всегда стремится вперед в полном соответствии с динамикой общественного прогресса. Ее, например, непременно нужно повысить в случае улучшения типа оборудования, организации труда. Но в то же время ее непременно нужно снизить, если, скажем, устарело транспортное средство, требующее от водителя больших затрат сил. Если вернуться к спорту, то можем вспомнить, что конькобежные рекорды регистрируются по-разному в зависимости от места расположения катка. Равнинные и высокогорные. Условия разные. Но разве правильно, когда по одной и той же норме должен работать водитель, получивший новую машину, и тот,

кто, подобно Козлевичу, денно и ночью возится со своей дряхлой «Антилопой гну»?..

Чуть ли не в каждом письме можно встретить тревожную мысль о том, что средние нормы не только дезактивируют наиболее способных, но и приводят к ошибкам в профессиональной ориентации. Идею эту, на мой взгляд, хорошо иллюстрирует московский педагог Б. Шукшин в своем письме, которым и хотелось бы завершить этот обзор. Он пишет: «Четверть века я работал в школе. И хоть до пенсии далеко, но о своей работе говорю в прошедшем времени. Я оставил ее. Двадцать пять лет собирался совершить этот шаг. Но не решался. Думал, полюбится. И вот, наконец, решился. Началось это давно. В школе, помню как сейчас, все в один голос утверждали — у меня большие математические способности. Мне действительно легко давалась математика. С детства интересовался техникой. Еще пацаном научился довольно лихо водить мотоцикл. Сам ремонтировал. Изобретал. Однако родители, да и учителя тоже, желая, видимо, сделать из меня круглого отличника, заставляли по полдня сидеть над учебниками по литературе, хотя она мне плохо давалась. О математике никто не беспокоился. С ней у меня не было никаких хлопот. Способности к ней, видите ли, Бог дал, а вот любовью к литературе обделил. Вот я и тратил все свое время на так называемые гуманитарные предметы. Да еще вдобавок ко всему в девятом классе не повезло. Пришел новый учитель по математике. О таких говорят: «плохой человек». Невзлюбил я его. И из-за него вконец забросил некогда любимый предмет. Родители добились своего. Я «выровнялся». Мало того, по литературе был отличником. И конечно, поступил на филфак. Но хорошего преподавателя литературы так и не получилось из меня. Зато погиб техник, математик. Родители и школа, казалось, сделали все, чтобы я стал посредственным специалистом. Сейчас работаю на автозаводе. Люблю свою работу. Но чувствую, как много потеряно. И потеряно безвозвратно. Так я стал жертвой средних норм, о которых писалось в газете. Ведь по этим самым, с позволения сказать, нормам мне при моих худых гуманитарных способностях удалось все-таки стать отличником. По ним же я проработал четверть века. И лишь с великим опозданием пришел к выводу, что все это было самообманом, переросшим в личную драму. Так пусть пример мой, я бы даже сказал, судьба моя станет наукой другим...»