



НЕДОУМЕНИЕ СТРАННОГО ЧЕЛОВЕКА

Три дня подряд телефонная трубка сообщала мне женскими голосами: «на совещании», «на заседании», «на коллегии», «уехал в горком», «в министерстве», «в главке»... Голоса были разные — строгие и вежливые, хорошо поставленные и явно непрофессиональные. Всякий раз я спрашивал: «Да когда же он будет?!» И слышал в ответ: «Он не докладывает!», «Странный вы человек...»

Медленно кладу трубку. Наверное, я и в самом деле странный. Чего, собственно говоря, хочу? Чтобы образованная женщина, констатирующая отсутствие своего начальника, в состоянии была дать о нем информацию большую, чем дают длинные гудки неподнятой трубки? Чтобы он сам, начальник, почаще сидел «у себя» и был доступнее? Странные, очень странные пожелания. Но что поделать с собой? Чем больше размышляю обо всем этом, тем больше странных мыслей лезет в голову. Например, о заколдованном круге. Из него не вырваться: без первого лица «пробить вопрос» в той или иной организации частенько невозможно, а «прорваться» к первому лицу порой еще невозможнее. Даже по телефону. Даже к сравнительно небольшому начальнику. Нет его! Занят, заседает, отсутствует, вызван к вышестоящему. А сунешься к вышестоящему — глядь, и тот вызван куда-то. Дело тут не в Свердловске (именно там, будучи в командировке, три дня звонил по учреждениям), вообще не в географии, а в стиле деловой нашей жизни.

Стал вспоминать.

Однажды с группой врачей мы полетели на Командорские острова. Выполняли задание Камчатского облздравотдела. Целый день не могли связаться с председателем райисполкома. Он едва ли не одновременно заседал в трех местах и на следующее утро жаловался на бесконечные заседания. Мы сочувствовали, но через два дня на очередном заседании в том же самом райисполкоме докладывали о состоянии здравоохранения Алеутского района, и никакого сострадания не было

в наших сердцах по отношению к другим, ожидающим очереди к председателю. И это происходило в районе, население которого составляло всего шестьсот человек.

Ну, Камчатка — слишком далеко. Звоню в Ереване другу, главному врачу республиканской стоматологической поликлиники Эдуарду Арутюновичу Гулуняну. Нет его. И накануне не было. «Александра Петровна, — спрашиваю знакомую секретаршу, — где он? Со вторника не могу поймать». Отвечает: «Вчера был на коллегии, сейчас на совещании в райисполкоме».

Вечером с другом встречаемся дома. Разводит руками: «Не знаю, что и сказать. Вот так каждую неделю. Вызывают по телефону. И хоть бы заранее предупредили: у меня же больные. А не идти вроде бы нельзя. Дисциплина».

Он — главный стоматолог, отвечает за всю стоматологическую службу в республике и не может выкроить времени для того, чтобы побывать в районах. Некогда ему выполнять непосредственную свою работу, ибо кроме совещаний и заседаний у него еще ворох бумаг, канцелярская почта, отчеты. В прошлом я сам работал главным врачом в одном из лечебно-профилактических учреждений. И хорошо знаю, что одни только годовые отчеты по объему можно приравнять к диссертации. Но даже и эта штурмовая отчетная пора не освобождает от прочей переписки, текучки, заседаний и совещаний.

Тема, что называется, захватила меня. И всякий раз, справляясь о ком-либо и узнавая, что он находится на совещании или заседании и что вообще его не будет до конца дня, я делал пометки в блокноте. А при случае интересовался подробностями. Выяснил, например, для себя такую любопытную деталь: вопрос одного производственного объединения разбирался на коллегии министерства четвертым по счету, а все равно директора пригласили к началу заседания. И сидел он в ожидании приема битых три часа.

Постепенно в моей записной книжке появились пометки, основанные на вполне конкретных наблюдениях и деталях: «Больничная пятиминутка длилась у них час пять минут...», «Производственные совещания здесь именуют «утренними», но затягиваются они, однако, до обеда...», «Диспетчерский час измеряется двумя часами...», «Начальник вызывает подчиненного (тоже начальника, меньшего масштаба) по телефону, не спрашивая, есть ли у того время...»

Пометил я в блокноте и то, что после ряда мер, принятых ЦК Компартии Армении, в республике решительнее повели

борьбу против бюрократизма и волокиты, заметнее стала ответственность каждого. Однако инерция велика, и, судя по всему, нелегко еще с ней справиться. Вместо того чтобы, как мудро советовали Ильф и Петров, взять метлу да подметать, мы на многочисленных совещаниях говорим и говорим о чистоте. Выходит, и у нас в Армении эта проблема так же актуальна, как и повсюду.

Случай привел меня как-то в Министерство просвещения республики. И хоть я там побывал совсем по другому поводу, все же спросил у министра С. Т. Ахумяна, который только что, как говорится, подвел итоги закончившегося совещания:

— Не слишком ли много у нас совещаний? Сложить по стране — годы и годы отнимают они!

Министр поднял голову от бумаг, поглядел на меня пристально. Может, он тоже «странный» — сам размышлял о подобном?

— Согласен, — сказал он после небольшой паузы. — Сейчас вроде бы стараемся сократить их число, но, признаюсь, делать это нелегко. Мы вызываем. Нас вызывают. А призадуматься — всегда ли совещания приводят к желаемому? Не добиваемся ли обратного эффекта? Да если бы только совещания! — Министр показал рукой на гору писем, разложенных на столе. — Вот сколько. Надо все прочитать.

Тут я заметил, что министр в третий раз уже поглядывает на часы. Оказалось, к одиннадцати он должен быть на одном совещании, а после обеда на другом. Договорились встретиться вновь под вечер.

На улицу вышли вместе. Обычный, довольно теплый ереванский день. Синее безоблачное небо над городом. И весь этот чудесный день для министра прошел в совещаниях.

К концу рабочего дня, как и договорились, вновь встретились в его кабинете. Но долго еще не могли приступить к нашему диалогу. К хозяину кабинета то и дело заходили заместители и другие сотрудники министерства, которые, видно, заждались его. У всех в руках папки.

Примерно в шесть тридцать вечера, когда ушел из приемной помощник министра, мы наконец приступили...

— Семен Тигранович, — спросил я собеседника, — какой вопрос, если не секрет, обсуждался на том заседании, куда вас приглашали после обеда?

— По логике вещей, там должен был присутствовать не я, а мой заместитель. Но так уж повелось, что требуется присутствие,

что называется, первого лица. Традиция! И вот теперь я должен буду все, о чем говорилось, передать заместителю... Полтора часа потратил на совещание. А мне нужно будет найти еще время, чтобы изложить своему заместителю суть вопроса. Причем не думаю, что память моя сохранит в деталях все, о чем шла речь. А между тем заместителю нужны будут именно детали...

Говоря о стиле работы, естественно, нельзя все сводить к одним лишь совещаниям. Я попросил разрешения присутствовать у министра на приеме по личным делам. Вопросы самые разные. Чаще всего — трудоустройство, жилье. Вслушиваясь в беседы, всякий раз узнаю, что посетитель накануне был у заместителя министра или начальника управления. И вот теперь добился приема у министра. На более низкой ступени просьбу не удовлетворили, решили не в пользу заявителя.

И вот теперь «сам» (как до него, наверное, делали замы), ссылаясь на законы, постановления, на КЗОТ, деликатно объясняет посетителю, что все должно делаться в соответствии с законом. Иные уходят, я бы сказал, удовлетворенные отказом. Поражаешься: почему простой вопрос не был решен на более низкой ступени? Я обратил внимание на то, что посетители ничуть не возражают, не спорят. Они понимают, что закон не может нарушить даже министр. Затянулась беседа между министром и пожилым человеком из Ахурянского района. В словах старика была своя логика. Племянник его поступал в Ереванский педагогический институт. Не добрал нужного балла. Не прошел. Через некоторое время выяснилось, что с его баллами можно было бы свободно поступить в Ленинанканский педагогический. И старик говорил: «Что же получается? Выходит, в Ленинанкане будут учиться те, кто набрал меньше баллов, чем мой племянник. Обидно. Обидно даже и потому, что живем мы под самым Ленинанканом. Добавлю ко всему сказанному: совсем недавно умер отец юноши, а годом раньше скончалась мать его — младшая сестра моя. Вот я и хожу теперь по кабинетам...»

И в самом деле, посетитель этот был везде, где только можно. Был в Ленинанкане у ректора педагогического. Был в Министерстве высшего и среднего образования республики. Посетил заместителя министра просвещения. И вот теперь сидит у министра просвещения. Очень верит, что министр непременно решит его вопрос. Ведь человек не пришел, как говорится, просить на бедность. Он хочет помочь осиротевшему, несчастному племяннику, который из-за одного злосчастного балла не

смог поступить в вуз. Старик очень даже уважает закон и законность. По его твердому мнению, если бы каждый шаг наш соизмерялся с законом, то никакого министерства и вообще начальства не надо было держать. Достаточно было бы везде расставить юристов, знатоков всех инструкций и кодексов. Они-то и решали бы все вопросы. От них, по мнению старика, можно было бы услышать лишь «да» и «нет», лишь «белое» и «черное».

Мне был очень симпатичен этот старик. Умный, мудрый, в глазах устоявшаяся печаль. Иногда, словно через силу, старается шутить. Но сдерживает себя. Боится, что подумают, мол, хочет угодить, хочет притвориться простачком.

Увы, даже министр не смог помочь старику. Не имел права. Посетитель хотел исключения и всем своим нутром чувствовал, что исключение в данном случае можно сделать. А министр не может. Он поставлен в такие рамки, что не в силах решать подобные вопросы. А ведь еще совсем недавно ректор, а тем более министр имел определенный лимит, что ли, мог в исключительных случаях решить судьбу пяти абитуриентов. Сейчас они такой властью не обладают. Инструкция запрещает, а нарушать никому не хочется. Боязно. Жалобщики съедят.

В прошлом году у министра на приеме было пятьсот шестьдесят восемь человек. Я ознакомился с делами многих из них. Обратил внимание на несколько дел, очень уж сложных по своей сути. Учителя, в том числе и руководители школ, жалуются на действия клеветников, кляззников, анонимщиков. Их действительно оказалось хоть пруд пруди. Жаль, что столько времени министр и министерство тратят именно на подобные дела. Но, оказывается, и здесь другого выхода нет. Попробуй не занимайся. На тебя самого напишут.

Многие посетители, как я заметил, начинали свою жалобу или просьбу с одной и той же фразы, словно сговорились: «Я вынужден обратиться лично к вам, потому что никто другой не хочет решить мой вопрос». На прием пришла пожилая женщина. Представилась бабушкой, чья внучка пошла в первый класс. Тут правильнее будет сказать не «пошла», а «должна еще пойти». Девочку не приняли в школу, которая находится буквально в двух шагах от дома, где она живет. Директор сказал, что мест уже нет, перебор. В РОНО ответили, что поздно уже, мол, на дворе давно сентябрь. Замминистра отправил бабушку в гороно. В ГОРОНО вежливо ответили, что вопрос этот должны решать в РОНО. Из РОНО отправили вновь к директору шко-

лы. Директор, видимо, весь уже нафаршированный амбицией, бабушку не принял. И что же? Вопрос решил министр. Никто ранее, наверное, не подумал о самом главном, самом важном: все равно ведь этот вопрос нужно будет решить в пользу девочки, ибо и директор существует как директор, и РОНО учреждение как РОНО только потому, что есть на свете девочка, без которой и школа-то лишена смысла.

— Не кажется ли вам, что сам министр виноват, — спросил я министра, — если столь ясный вопрос не решается на соответствующем уровне?

— Пожалуй... Виноват даже больше всех, потому что за все и вся несет ответственность первое лицо. Так оно, наверное, и должно быть. Однако именно это обстоятельство, сознание того, что за все несет ответственность в первую очередь первое лицо, как бы расхолаживает подчиненных. Вот посмотрите, на примере с девочкой очевидна вроде бы вина директора. Но призадумайтесь: единственный, кого можно оправдать, — директор. Он соблюдал инструкцию — в классе не должно быть детей больше, чем положено. Все остальные просто не хотели взять на себя ответственность.

Министру приходится писать сотни писем в год. Нужно готовиться к выступлениям в печати, по радио и телевидению, к докладам на заседаниях, совещаниях. И времени для того, чтобы посетить школы, ради которых, собственно, и существует министерство, почти не остается. Только в прошлом году министр получил тысячу двести сорок восемь писем, зафиксированных в специальном журнале. Это жалобы, заявления, анонимки, постановления, решения, приказы. Уточним: речь идет о почте, которая поступает лично на имя министра. Само же министерство получает писем в несколько раз больше.

Попытаемся разобраться, много это или мало — тысяча двести сорок восемь писем в год для одного руководителя. Цифра сама по себе, наверное, ничего и ни о чем не говорит. Мало того, прикинешь — вроде не так уж много. Примерно пять писем в день, считая, разумеется, лишь рабочие дни. Однако заметим, что в каникулярное время значительно уменьшается поток писем, жалоб, заявлений. Так что эти пять писем — всего лишь результат чисто теоретический, средне-статистический. В сентябрьский день, например, на министерский стол, случается, ложится до тридцати — сорока писем. Я просматривал их. В среднем по три страницы. Примерно четыре-пять печатных листов. Увесистая брошюра, которую сме-

ло можно назвать уже не брошюрой, а книгой. И такую книгу надо прочитывать, просматривать, «прослушивать» (доклад помощника) каждое утро. Но именно по утрам чаще всего звонит телефон. Этот факт давно установлен социологами.

Немаловажная деталь. За последние годы немного уменьшился поток писем из республиканских организаций и учреждений. Зато непомерно возросла так называемая союзная почта. Из тысячи двухсот сорока восьми писем почти 40 процентов (четыреста девяносто восемь) составляет почта, которая поступает из союзных министерств и ведомств.

* * *

Работая над этими заметками, я встречался со многими руководителями. Единодушное мнение: больше всего времени пожирают нескончаемые заседания и совещания, телефонные звонки, бесконечные проверки, чаще всего по сигналу анонимщиков.