

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЭКОНОМИСТА

(О РОМАНЕ АЛЕКСАНДРА БЕКА «НОВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ»).

Доктор экономических наук Г. ПОПОВ.

Роман Александра Бека «Новое назначение» был написан в начале 60-х годов, но до читателя дошел только сейчас. События тридцатилетней давности: упразднение министерств, создание совнархозов, связанный с этим перевод одного из руководителей Совета Министров СССР на работу послом — показались мне (как и автору предисловия к роману Григорию Бакланову) прямо относящимися к проблемам нашей перестройки. Январский (1987 г.) Пленум ЦК КПСС еще больше укрепил это мое убеждение, и я попытаюсь поделиться мыслями о том, что непосредственно касается меня как экономиста, занимающегося проблемами управления общественным производством.

1. АДМИНИСТРАТИВНАЯ СИСТЕМА

Литературный герой романа — Александр Леонтьевич Онисимов — лицо вымышленное. Он работает председателем созданного воображением писателя Государственного Комитета по делам металлургии и топлива в Совете Министров СССР, ведающего группой министерств тяжелой промышленности. Но рядом с Онисимовым живут и действуют в основном не вымышленные лица, а руководители тех лет — Орджоникидзе, Тевосян, Сталин, Берия. События романа, по признанию самого писателя, в своей основе документальны, основаны на записях их современников. Но как и всякое подлинное произведение искусства роман перерастает в типический анализ типических явлений. Поэтому он стал событием и нашей управленческой науки.

Год назад в статье «Управлению экономикой — экономические методы» (см. «Наука и жизнь» №№ 2—3, 1986 г.) я рассматривал проблемы комплексного, системного применения экономических методов в управлении и лишь отчасти касался системы администрирования.

Со страниц романа в живой, наглядной, осязаемой форме перед нами встает механизм управления, основанный преимущественно на административных методах, — Административная Система. Попытаюсь, оставаясь полностью в пределах материала романа, показать, чем она характерна.

В основе этой системы — централизация решений и пунктуальное, неукоснительное, беззаветное исполнение директив Верха и особенно лично Сталина — Хозяина. Не щадя себя, интенсифицируя прежде всего свою личную работу, Онисимов «держит аппарат в напряжении». День и ночь для значительной части высших служащих ничем не отличаются. Сопровождения в 12, час, а то и в два часа ночи — обычное явление.

Добиваясь выполнения директивных заданий, Онисимов говорит резкости, отчитывает, бьет наотмашь, подхлестывает — и наедине, и публично. Но те, на кого он обрушивается, воспринимают все это как должное. Это — правило, обычный порядок.

Онисимова самого тоже проверяют, подхлестывают, контролируют. Тевосян — давний друг Онисимова. Но это не означает, что Онисимов может рассчитывать на малейшую пощадку. Зная Онисимова, Тевосян тем не менее ежемесячно устраивает ему форменные допросы-проверки. Как всегда, тот безупречен, но в следующем месяце все повторится.

Официальность — основа административного процесса. Официальность отстраняет любые, не относящиеся к делу разговоры и взаимоотношения. Жестко накрахмаленный, всегда белый воротничок Онисимова ежесекундно напоминает, что перед вами человек дела, звено механизма, а не Александр Леонтьевич.

Вот как руководит Онисимов-нарком подчиненными. Регулярный отчет начальника главка. Сначала о состоянии дел в целом по главку. Порядок. Теперь — по цехам, по печам. Затем — по станам. Почему отстают отдельные цехи и печи? Начальник главка не готов к детализации ответов: «Я не знаю, у меня нет сведений». Онисимов: «Что же вы тут делаете? Для чего вы тут сидите? За что вам выдают зарплату?» Отчет продолжается. Как идет реконструкция трубного завода? Укладывается в график? Есть сбой? Какие? Покажите график! И так деталь за деталью.

А вот отчет самого Онисимова — тогда начальника танкового главка — перед Сталиным, перед Политбюро. Ему не надо прибегать к записной книжке. Он характеризует положение дел на том или ином

заводе, даже в цехе. Приводит результаты испытаний в лабораториях и на полигонах. На память называет цифры. Анализирует трудности. Онисимов докладывает прямо, не выгораживая себя. Сталин тоже не нуждается в записной книжке. Он не интересуется успехами. Об уже завоеванном, сделанном — ни слова, ни минуты на это. Трудовые заслуги остались даже неупомянутыми. Сталин сверлит только большие места танкостроения: крепление гусеничного башмака, масляный дифференциал, коробка скоростей, серый чугуn. Сталин обнажает слабость за слабостью.

Такие же жесткие отношения не только по вертикали, но и по горизонтали. Вот нарком танков Онисимов говорит с исполняющим обязанности наркома металла, своим давним другом и соседом по дому. Приводит данные анализов, результатов испытаний, снимки шлифов, акты, протоколы. Доказывает: танковый наркомат не получает сталь нужного качества. И здесь беспощадность, ничего личного, никаких уступок. Мы делаем государственное дело и обязаны его сделать. Страна, Сталин требуют сотен и сотен танков, лучших, чем немецкие. А для этого, считает Онисимов, надо выработать лучшую — по мировым стандартам — технологию. Разработать детальные инструкции, дать конкретные задания. А затем заставить всех подчиненных беспрекословно, точно, строго соблюдать все детали директив, все буквы инструкций. Надо постоянно, неукоснительно всех контролировать, ловить малейшие промахи, чтобы они не переросли в провалы, подавлять отклонение в зародыше. Вот почему так кричит нарком на мастера в цехе по поводу корочки при разливе стали: эта корочка вписана в инструкцию, без нее качество металла ухудшится.

Культура в работе, технологическая грамотность, четкость в каждой мелочи — вот стиль руководства отраслью. За эту тщательность Орджоникидзе называл Онисимова «немцем». И сам Онисимов воспитывал подчиненных в духе строжайшего контроля технологии и качества.

Особое напряжение возникает в Административной Системе, если задание идет от самого Хозяина. Когда Онисимов получал задание Сталина, он неизменно обретал «белое каление». Стягивал силы аппарата, проектных центров, науки. Он «готовил вопрос». Он лично все просчитывал и выверял, доводил предложения до блеска деловитости.

Правдивость — обязательное звено Административной Системы. Когда в годы войны возникла опасность срыва в выпуске металла, Онисимов лично — никому не поручая и ни за кого не прячась — докладывает об этом в Госкомитет обороны. Он знает, чего может стоить ему этот доклад. Но подвести страну нельзя. И ему помогли, буквально сняли с фронта солдат. Ему верили: если говорит «не могу» — значит, все человеческие силы действительно исчерпаны. Но в романе Бек упоминает только один этот доклад о невозможности выполнить задание.

Онисимов абсолютно подчинен Верху, но и аппарат полностью подчинен Онисимову — это тоже черта Системы. Поэтому он с полным правом мог писать в ЦК: «Беру на себя полную ответственность за всю служебную деятельность моих подчиненных».

Это система конкретного, натурального, детального руководства. Это система постоянного оперативного руководства ходом производства из центра. Это именно Административная Система.

2. АДМИНИСТРАТИВНЫЙ СТИЛЬ

Ровно в 9 часов утра Онисимов, уже Председатель Госкомитета, входит в свой кабинет.

Вначале он изучает сводки о работе заводов за прошедшие сутки. Он не ограничивается изучением бумаг, то и дело обращается к правительственному телефону-вертушке. Соединяется с министрами, с начальниками главков, с директорами, даже начальниками цехов и смен. Почему не выполнен заказ такой-то? Почему ухудшилось качество стали новой марки?

После оперативных дел Онисимов переходит к вопросам технического прогресса. Как идет внедрение автоматики в металлургию? Как идут поставки оборудования, выполняется ли график, как осваивается на заводах уже полученная техника? И здесь опять под прицелом каждая деталь. Опять звонки, звонки. Нажимает на Госплан, на заводы, вызывает помощников, дает задания подчиненным. Допытывается, выясняет, подгоняет. Распорядительствует. Умело, четко, жестко.

Онисимов источает энергию, волю.

После вопросов текущих, после проблемы научно-технического прогресса Онисимов переходит к главному — разработке плана на 7 лет (хотя ясно, что он не будет выполнять задание семилетки, уже ходят слухи о его освобождении).

После изучения бумаг и литературы Онисимов беседует со специалистами, резко, твердо выясняет вопросы. Не стесняется расспрашивать, не боится обнаружить пробелы, умеет слушать. В свое время, возглавив главк, он уже через два месяца говорил со специалистами по танкостроению как с равными.

Когда обнаружилось, что завод «Электрометалл» не справляется с заданием правительства по выпуску особой жаропрочной стали для реактивных двигателей, Онисимов, отбросив все дела, прерывает лечение больных ног, сам едет на завод. Там, не разрешая себе даже думать о боли в ногах, он часами простаивает на рабочей площадке, лично следит от начала до конца за ходом каждой плавки. Каждый вечер проводит оперативки, устраивает перекрестные допросы, докапывается до сути,

до некоего ускользающего «икса». И спустя три недели возвращается в Москву с рапортом: задание исполнено, получена новая сталь. Спустя годы, глядя на сопла двигателей «ТУ-104», он вспомнит, как неделями стоял на потерявших чувствительность больных ногах, получая и сталь, и ссередную неизлечимую болезнь.

Обнаружив незнание, обман, он становился беспощаден. Появлялся грозный «онисимовский» оскал, и он бил резкими словами.

На заводы он входил через черный ход. Обнаруживал то, что старались скрыть, и тыкал в грязь и хаос, беспощадно вскрывал истину — как бы тяжела она ни была.

Так он работал, будучи начальником главка, наркомом, министром, председателем Госкомитета. Был убежден в своей способности обнаружить любое вранье. Гордился своими качествами следователя, умением застать врасплох, поймать. Подозрительность усилилась в нем с годами. И в угольной, и в стальной епархиях не было того, кто его сумел бы «обдурить». Он тончайшим, «верхним» чутьем распознавал всякие попытки втереть ему очки, приукрасить положение. Ненависть к лакировке, к приукрашиванию, к элементам самообмана были чертами стиля Онисимова.

Вот он с черного хода, с задворок, входит в заводскую столовую. Женщины чистят картофель.

«Почему так толсто срезаете?» Одна из женщин ответила: «Гнилая же картошка». Онисимов взял одну, другую картошину, возразил: «Нет, не гнилая». И едко сказал директору: «Толстоваты очистки. Тащат их домой — поросят своих кормить». В этой сцене весь Онисимов.

На завод Онисимов приезжал обычно после того, как там поработала комиссия министерства и подготовила обширную информацию. В командировке работал по 16 часов в сутки, несколько дней подряд. Потом издавался приказ. В приказе все, что нужно сделать. А затем контроль и контроль. Группе специалистов, приезжавших с наркомом, не разрешалось даже пить заводской чай. Так приучил парком. Если приехал проверять — проверяй. Пользоваться чем-то заводским строжайше запрещено. Нарушителей Онисимов вытаскивал на заседания коллегии, хлестал нещадно.

Онисимов придерживался правила постоянных перепроверок. Любил повторять: «Доверился — погиб».

3. АДМИНИСТРАТОР

Онисимову 53 года. Под глазами темные полукружья — след многолетнего недосыпания.

Девиз его жизни — безупречность. Всегда он стремился поступать так, чтобы самого себя нельзя было ни в чем упрекнуть. Это руководитель с огромной требовательностью к самому себе. Первый, кому он не давал ни малейшей поблажки, ни малейшего спуска, был он сам.

А замечания сверху, даже самые мягкие,

мелкие, причиняли ему жестокую боль, и он не мог успокоиться, пока не устранил всего того, что вызвало недовольство Верха.

Основа деятельности Онисимова: я выполняю указания сверху; вы выполняете мои. «Не рассуждать» — вот любимый лозунг Онисимова. Он работает как точнейшая машина, прекрасно владеет административной техникой, знает все лабиринты управленческого механизма, все тонкости межведомственных отношений. Он знал, какие надо предпринимать действия, чтобы «пробить» нужное постановление.

Конечно, Онисимов умел и «ускользать». Но эта его способность бесследно испарялась, когда речь шла о поручениях Сталина. Сугубая точность, пунктуальность становились не только делом чести, святым делом, но и щитом для Онисимова.

Было бы неверно сказать: у Онисимова интересы дела на первом месте. Точнее сказать, что у Онисимова вообще не было каких-либо интересов, помимо интересов дела. Но интересы дела он понимал как исполнительность. С тех пор, как в 16 лет в подполье он стал членом партии, он никогда не пытался уклоняться, ускользнуть от выполнения партийных и государственных решений.

Например, когда после смерти Сталина запретили оставаться на работе сверх 8 часов рабочего дня, Онисимов, как всегда подчинился дисциплине; но он уходил из комитета буквально последним. Вечерние часы дома ему были неможуту, и теперь он захватывал с работы объемистую папку, чтобы заняться ею дома и спастись от «досуга».

Александр Леонтьевич почти не переносит алкоголя. Он скромный труженик. Даже за границей, в посольстве, угощая дорогих ему людей, он подал ужин без водки, без гина, даже без пива.

Единственная слабость Онисимова — непрерывное курение. Закурил он в 1938 году, когда решалась его участь и он чудом ушел.

Когда в годы войны в буфет министерства попадали яблоки или икра, он неумолимо приказывал снабженцам отправлять их в детский сад.

Спелбуфет министерства обслуживал членов коллегии без оплаты, но Онисимов никогда этим не злоупотреблял. Он брал себе обычно стакан крепкого чая, бутерброд с сыром, сигареты. И сослуживцы следовали его примеру.

Онисимов годами носил залоснившиеся сзади до блеска темные в полоску брюки и столь же вытертый пиджак.

Еще будучи начальником главка, затем и министром, он ненавидел всякие надбавки к зарплате, не допускал ни для себя, ни для своего аппарата никаких дополнительных вознаграждений. Перейдя в МИД, он отказался от доплаты за знание иностранного языка. Он считал, что назначенная ему зарплата и без того достаточно высока.

Когда удалось получить жаропрочную сталь для реактивных двигателей, Онисимов вычеркнул свою фамилию из списка тех,

кто был представлен к премии. Он нетерпимо пресекал попытки подчиненных ему начальников — от министров до директоров — пристроиться, примазаться к открытиям, изобретениям, усовершенствованиям.

Он славился среди коллег своей неутомимостью, железным организмом. Из операционной он отправился прямо на работу. Только врачи знали, что у этого пятидесятилетнего человека сердце семидесятилетнего старика. Но отвлекаться на лечение он себе не позволял. Даже врач с трудом вытягивал у него какие-либо жалобы. Лекарства, давно выписанные врачом, лежали нетронутые.

Всегда умеренный в еде, лишенный каких-либо склонностей к гурманству, Онисимов проглатывал пищу, не ощущая вкуса.

Даже в день пятидесятилетия в дом не был приглашен ни один гость, тем более их не было в другие дни. В квартире господствует тишина, сын Онисимова называет ее «холодным домом». По воскресеньям за завтраком и обедом собиралась вся семья, но общего разговора обычно не получалось.

Писатель показывает личную, домашнюю сторону жизни Онисимова. И каждая деталь дополняет общую картину. Онисимов равнодушен к своей многокомнатной квартире и к житейским удобствам. В убранстве столовой нет ни одной особенности, все в основном осталось таким же, каким было при вселении в квартиру. Хозяева не обставляли квартиру, они пользуются казенной мебелью. На дачу Онисимов выезжал редко, его и по воскресеньям притягивала служба, кабинет.

Онисимову полностью соответствует его жена, Елена Антоновна, родственница крупного деятеля партии. Она занимает немалый пост в Управлении подготовкой трудовых ресурсов СССР. Партийка с 20-го года, хорошо владеющая собой, рассудительная женщина-администратор. Строгий костюм, суховатый облик, ни одного взыскания за все 35 лет партстажа. С ней Онисимов сблизился на партработе, в жаркой борьбе против оппозиции. Это был, как пишет Бек, брак не по любви, а по идейному и духовному родству с «твердым, надежным товарищем». Она и в трудные минуты не надевает глупостей, не потеряет себя, не зарыдает, а будет дельным помощником мужа, его советником. Выбор такой жены был частью личности Онисимова и дополнял его облик.

В Онисимове нет никакой важности, позы, сановных манер. Без случайно он, будущий советским послом за рубежом, быстро завоевал уважение представителей других стран.

Перед нами встает удивительный по цельности образ Руководителя Административной Системы. Он сам называл себя солдатом, «солдатом партии, солдатом Сталина». Он с гордостью и, несомненно, по праву считал себя таким солдатом. Онисимов говорит: «Уж если ты служака, то будь служажой с большой «уквы». И он сам, несомненно, стремился быть им.

Таков Онисимов. Таковы его коллеги, которых писатель называет «воротилами и

труженниками индустриальных штабов, однопольчанами индустрии». Бек пишет, что это был слой работяг, которым история дала миссию приструнивать, подхлестывать; они скупы на похвалы, питают отвращение к самолюбованию и любованию успехами других.

Александр Бек не скрывает, что Онисимов даже окружающие его руководители считали образцом, что он «лучший среди них». Но именно эта исключительность подчеркивает типичность образа. Можно полностью согласиться с Г. Баклановым, что «характер героя этой книги исследован с необычайной пристрастностью и глубиной, создан даже не образ, а тип».

Действительно, перед нами идеал Административной Системы. Она требует таких руководителей, без них ее нет.

Может показаться, что в жизни таких людей, как Онисимов, не было, что это авторское обобщение. Но мне довелось в детстве и молодости еще увидеть именно таких руководителей, говорить с ними, близко знать некоторых. Вот почему я могу утверждать, что образ Онисимова не только итог логичного анализа Административной Системы, но и типичный образ большинства руководителей тех лет.

Без таких «винтиков» Система не могла возникнуть, не могла бы добиваться успехов, которые вполне заслуженно вписаны в ее счет. Онисимов сформирован временем, закален системой, и он же — главная ее опора, ее носитель.

Казалось бы, перед нами нечто необычайно цельное: Система, Стиль и Руководитель. Казалось бы, при такой идеальной согласованности результатов могут быть только успехи. И они есть: лучшие танки второй мировой войны, первая в мире космическая ракета, реактивные лайнеры, поднявшиеся в Сибири ГЭС...

Но роман Бека замечателен правдой. А правда — это не только успехи. Бек сумел показать нам нечто не менее важное: неизбежность, необходимость отказа от Административной Системы и начало первой попытки ее реформы в середине пятидесятых годов. В этом, казалось бы, несокрушимом в своей логичности и цельности механизме абсолютно закономерно возникают внутренние коллизии, сбой или, говоря словами писателя, «сшибки».

4. СБОИ В УПРАВЛЕНИИ

Административная Система нуждается в работниках, изгнавших все личное, олицетворяющих собой только конкретный пост и соответствующую функцию. Это не личности, вернее, это личности, у которых должно остаться только то личное, что обеспечивает успешную работу Системы.

Но люди остаются людьми. И даже «железный» Онисимов оказывается подвержен глубоким родственным чувствам. Он скрыто, про себя, но очень остро горюет по несчастному, погибшему в лагерьх брату, которого он сам в молодости вовлек в партию и подполье. Эта душевная ссадина не зарубцевалась. То был, пожалуй, единст-

венный случай, когда он не выполнил указания Сталина, посоветовавшего ему в записке: забудьте о брате, бог с ним.

Но еще более опасным для Административной Системы являются «сшибки». Проблема «сшибки» — это проблема противоречия между тем, в чем лично внутренние убеждены руководители Системы, и тем, что они делают официально. «Сшибки» — это разлад мысли и дела, чувств и их проявлений. «Сшибка» — это болезнь Административной Системы.

Сшибка — по И. П. Павлову — это столкновение двух противоположных импульсов, каждый из которых идет из коры головного мозга. Внутреннее побуждение приказывает поступить так, а человек заставляет себя делать нечто противоположное, ибо этого требует логика управления и привычка безусловно выполнять любой приказ сверху. А. Бек показывает, что «сшибки» в Системе не случайность, а неизбежное явление. Такой сшибкой была для Онисимова история с инженером Лесных, в результате которой он приобрел неизлечимую хроническую болезнь — «танец пальцев».

«Сшибки» не были уделом одного Онисимова. Его коллега зарабатывал аритмию и систематически оказывается в больнице. Писатель Пыжов тоже постоянно страдает от сшибок, подстраивая литературу под вкусы Сталина, и в итоге кутит и пьет. «Сшибкой» для директора металлургического завода Головин был приказ Онисимова прекратить начатые опыты. Собственно, назначение послом было последней «сшибкой» Онисимова с Системой.

Обстановка выработывала в характере скрытность, заставляла прятать переживания и еще больше страдать, не делясь ни с кем. Характер у Онисимова замкнутый, не открытый. Он умеет таить свои переживания. Не случайно сын называет отца «великим молчаливником». Он не может, не умеет быть откровенным. Разучился этому давным-давно.

Опасаясь «сшибок», руководители стремятся ни на шаг не выходить за пределы своих прямых обязанностей. Мы ни разу не услышим и, главное, не почувствуем, что Онисимов думает о людях. Он выполняет директивы и указания Верха и Хозяина — с неосознанным стремлением «не рассуждать», чтобы не оказаться в ситуации очередной «сшибки».

В романе Бека постепенно вырисовывается еще один дефект Административной Системы — перегрузка Верха и бремя ответственности. Чем выше работник, тем тяжелее его ноша, тем труднее ему нести «шапку Мономаха».

Никому не доверяя, все перепроверяя, Онисимов неизбежно ограничивает круг вопросов, которыми он сам успевает заниматься. Вот комбинат на Шексне. Он сам выверил все цифры, сам изучил сметы, калькуляции и т. д. Вот поездка к Сталину с докладом. И опять Онисимов сам на счетах проверяет все цифры.

Ясно, что при таком методе на многое руководителя не хватит и многое будет не решено просто в силу пределов физических

возможностей человека, даже с такой фантастической работоспособностью, как у Онисимова.

Чтобы повысить отдачу и сберечь силы руководителя, Система стремится оградить его от любых личных забот. Система материально обеспечивает по максимуму — квартира, дача, спецбуфет, и вовсе не из стремления сделать его барином. Просто у Системы нет иного выхода. Чем полнее освобожден руководитель от забот о себе и семье, тем больше он принадлежит Системе.

Онисимов не только не знает проблем одежды, еды, отдыха. Он не знает даже, сколько стоит билет в московском метро. Он вообще не имеет в карманах ни рубля. Многого, очень многого не знает этот глубоко эрудированный человек. Система сделала его узким профессионалом, чтобы он мог ей лучше служить.

И опять налицо внутреннее противоречие Системы: огражденный ею же работник все хуже способен служить ей же. Он ведь все больше отрывается от реальной жизни, все более узким становится его взгляд на нее. И хотя Онисимов любит ладонями изображать правильный, без «шор» взгляд на проблемы, у него самого становится все уже прорезь, через которую он смотрит на мир. В силу многих факторов бремя ответственности оказывается для него все более гнетущим, порой чрезмерным.

В результате меняется и сам носитель власти. Сталин уже не проводит заседаний в зале, даже не собирает все Политбюро. На заседание, кроме двух-трех приближенных, никого не приглашает, разве что тех, кто нужен для обсуждения. Оценки проблем смещаются, и предложение воспринимается как приемлемое только потому, что оно отвечает желанию Сталина.

И сам Онисимов становится более нетерпимым. С годами он все больше не переносит, когда подчиненные ему перечат. В молодости он еще умел слушать возражения, но затем перестал выносить людей, которые с ним не согласны. «Делай мое плохое, а не свое хорошее», — нередко повторяет он. Это итог многолетней работы в Системе.

Но, пожалуй, самая сложная проблема Административной Системы — поиск кандидатов на вакансии, проблема выдвижения кадров. Ведь и Орджоникидзе, и Тевосян, и сам Онисимов не продукты этой Системы. Они пришли в нее со стороны — из подполья, из гражданской войны. Они принесли в Систему свою веру в партию, свою дисциплинированность и беззаветную преданность делу. И пока в Системе сохранялись эти кадры (с их нормами нравственности), она функционировала.

Но вот надо назначить нового министра металла на место Онисимова, которого повысили в должности. Надо выбирать среди кадров самой Системы. А они — в соответствии с ее логикой — годами приучали себя не лезть в дела Верха, делать, что приказано. Чем идеальнее они были на своих местах, тем менее пригодны они для более высокого поста.

Преемником Онисимова на посту министра металла стал Цихоня. Имелись и не ме-

нее достойные кандидаты. Но Онисимов выбрал Цихоню, он был способным. Но не только. Он был самым покладистым, самым послушным среди способных. Поэтому первый же цикл кадровых перемен в Системе учитывает не только дело, но и личную исполнительность, преданность, покладистость.

Впрочем, ведь и самого Онисимова Сталин спас от репрессий и назначил наркомом именно с учетом личной преданности. Будучи невольным свидетелем спора Сталина и Серго Орджоникидзе — ничего не поняв из происходившего на грузинском языке разговора, — Онисимов безоговорочно взял сторону Сталина. Сталин, впрочем, именно этого и хотел: он стремился получить ответ Онисимова об отношении к себе независимо от сути дела. И получил ответ, означавший заверение в личной преданности.

«Онисимов хотел молча пройти, но Сталин его остановил.

— Здравствуйте, товарищ Онисимов. Вам, кажется, довелось слышать, как мы тут беседуем?

— Простите, я не мог знать.

— Что же, бывает... Но с кем же вы все же согласны? С товарищем Серго или со мной?

— Товарищ Сталин, я ни слова не понимаю по-грузински.

Сталин пропустил мимо ушей эту фразу, словно она и не была сказана. Тяжело глядя из-под низкого лба на Онисимова, несколько не повысив голоса, он еще медленнее повторил:

— Так с кем же вы все-таки согласны? С ним? — Сталин выдержал паузу. — Или со мной?

Наступил миг, тот самый миг, который потом лег на весы. Еще раз взглянуть на Серго Александр Леонтьевич не посмел. Какая-то сила, подобная инстинкту, действовавшая быстрее мысли, принудила его. И он, Онисимов, не колеблясь, сказал: «С вами, Иосиф Виссарионович».

Логичен и своего рода ответный шаг Сталина. Спустя ряд месяцев в записке Онисимову он пишет: «Числил Вас и число среди своих друзей. Верил Вам и верю...»

Личная исполнительность в Административной Системе сращивается с личной преданностью неразрывно. А это неизбежно вносит в нее элемент субъективизма, ее логичность подрывают ею же порожденные личные связи.

Вот случай с Серебренниковым — помощником Онисимова. Дело было во время войны. Онисимов поймал его на попытке взять в бесплатном буфете масло. Оказалось, масло предназначалось для маленького сына Онисимова. В подобных случаях Онисимов карал беспощадно любого. А здесь? Масло было возвращено в буфет, но Серебренников вскоре стал... начальником секретариата Онисимова.

В Административной Системе фактор личной преданности, как и фактор личной ненависти, действует в полной мере. Если все зависит от Верха, то нельзя упускать ни малейшей возможности укрепить свое положение. Наверху также надо полностью

контролировать подчиненную себе часть Системы.

В итоге эта Система не может воспроизводить нужных себе руководителей. Она обречена на то, чтобы каждое новое назначение было хоть на вершок, но хуже предыдущего решения. В этой Системе найти нужные для нее кадры все труднее и труднее.

Есть в книге А. Бека еще один «слой». Она показывает, как личность калечится Системой, где роль людей, даже стоящих на весьма высоких ступеньках «лестницы управления», сведена к винтикам огромного государственного механизма. Дело даже не в противоестественном образе жизни, в том числе и лично Онисимова. Вопрос гораздо серьезнее: под воздействием Административной Системы он из активного борца за социализм, коммуниста-подпольщика превращается объективно в тормоз научно-технического прогресса, поступательного движения экономики. Мы уже не говорим о том, как противоречат жизнь и деятельность Онисимова самой социалистической идее, в центре которой — человек, его духовный мир и нравственный облик. В романе показано только, как глубока пропасть между Онисимовым и его сыном. Мы можем себе представить, сколько судеб он сломал, скольким талантливым людям перекрыв дорогу, в скольких душах посеял неверие в торжество конечного нашего дела своей гипертрофированной исполнительностью, приверженностью инструкциям, неприятием нового. И не Онисимову ли, вернее его последователям, мы обязаны многими бедами сегодняшнего дня — замедлением темпов экономического развития нашего общества и научно-технического прогресса, многочисленными нравственными потерями, нигилизмом среди молодежи?.. Впрочем, не станем преувеличивать вину Онисимова и не будем забывать, что он — писатель А. Бек показал это весьма четко, проведя подлинную исследовательскую работу, — детище Административной Системы, ее продукт и жертва одновременно.

И так — шаг за шагом — Бек на массе деталей показывает внутреннюю противоречивость, непрочность системы административного управления...

5. СБОИ В НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОМ ПРОГРЕССЕ

Как бы ни были велики трудности самого управления в варианте Административной Системы, вопрос о ее целесообразности мог и не возникнуть, если бы она не начала давать сбои в ключевом звене объекта управления — в научно-техническом прогрессе.

В романе Александр Бек подробно исследует два, казалось бы, очень разных случая, связанных с научно-техническим прогрессом и деятельностью Онисимова, или, говоря шире, связанных с отношением Административной Системы и научно-технического прогресса.

Однажды, в 1952 году, в кабинете Онисимова зазвонил телефон. Звонил Сталин, про-

сил находящегося там академика Челышева. Вот часть этого разговора:

«— Вам известно предложение инженера Лесных о бездоменном получении стали?

— Да.

— Что вы об этом скажете?

— Поскольку я с его замыслом знакомился, могу вам...

— Сами познакомились?

— Да.

— Так. Слушаю.

— На мой взгляд, Иосиф Виссарионович, предложение практической ценности не имеет...

— То есть дело, не имеющее перспективы? Я правильно вас понял?

— В далекой перспективе... Пока же...

— И изобретателю, следовательно, не помогли?.. Так что же, не помогли?..

— Не знаю.

— А я знаю. Вы с товарищем Онисимовым не помогли. Вместо вас это сделали другие. И хотя вы придерживаетесь взгляда, что изобретение практической ценности не имеет... Тем не менее у меня на столе лежат металл, лежат образцы стали, выплавленные этим способом...

— Выплавить-то можно... Но сколько это стоило?.. К тому же и печь пришла в негодность, кладка сгорела...

— Зачем, товарищ Челышев, подменять мелочами главное? Разве что-либо значительное рождается без мук?.. Главное в том, что новым способом выплавлена сталь. А остальное приложится, если мы, товарищ Челышев, будем в этом настойчивы... Таким образом, вы совершили ошибку... Но поправимую. Давайте будем ее поправлять. Этот металл нам нужен...»

Дело в том, что Сталин уже давно думал о том, как использовать дешевую электрическую энергию проектируемых в Сибири гигантских ГЭС. Идея Лесных отвечала на стоящий перед ним вопрос. И Сталин ухватился за нее. Как потом занес в записную книжку знаменитый писатель: «Небывалый революционный способ получения стали. Академик Ч., ученик знаменитого Курако, герой первых пятилеток, не понял. Министр О., член ЦК, инженер-металлург, не разобрался, не понял! Дошло до Ст. Он понял. И открыл дорогу этой революции в технике».

На деле все было гораздо сложнее. Инженер Лесных, преподаватель одного из сибирских вузов, давно с маниакальной настойчивостью добивался начала экспериментов по бездоменной электроплавке стали. Пробился к Челышеву. Челышев написал, что способ технически осуществим, но экономически нецелесообразен, так как чрезвычайно дорог. Это дело не нынешнего десятилетия. Изобретателю некоторую помощь в разумных пределах надо оказать, пусть возится. Работа выяснит некоторые теоретические вопросы, но рассчитывать на практическое применение способа Лесных в промышленности в обозримой перспективе нельзя.

Настырный изобретатель написал жалобу в ЦК. Оттуда ее переслали министру Онисимову. Александр Леонтьевич со свойственной ему тщательностью изучил и чертежи, и

вычисления, и все отзывы. Выводы Онисимова были более резкими, он даже упрекнул Челышева за мягкость: раз практически дело нереально, наше министерство за это не берется, есть Минвуз, где Лесных работает, пусть там ему и помогают.

И вот через два года дело дошло до Сталина. Оказалось, что ведомство лагерей, подчиненное Берия, занятое проектированием ГЭС в Сибири, подкинуло кое-какие средства Лесных на его опыты. Был получен металл, и Берия сразу же передал образцы Хозяину, чтобы подставить Онисимова под немилосердный удар Сталина.

И Онисимов, и Челышев понимали, что от лабораторного результата до промышленного производства проходят годы. Но возражать Сталину Онисимов не решился — это означало бы, что он по-прежнему против новшества, упорствует в ошибке. Он также догадался, что в кабинете Сталина сидит Берия и страшная опасность нависла над ним.

Но главным был не недостаток мужества. В романе правильно отмечено: здесь действовала уже автоматическая, чуть ли не с силой инстинкта дисциплина, верность Сталину, каждому его слову, каждому указанию. Сама идея возражать Сталину была органически чужда Онисимову, как и любому руководителю в Административной Системе. И Онисимов ответил, как всегда: «Будет исполнено. Да, под мою личную ответственность».

Сталин приказал возвести за восемнадцать месяцев новый завод в Сибири по способу Лесных, поручив дело той самой комиссии, которая в свое время единодушно отвергла этот способ, включив в нее представителя «Енисейэнерго», назначенного Берия.

Онисимов уцелел, план Берия не сработал. Постановлением Совета Министров, подписанным лично Сталиным, Онисимову был объявлен выговор «за зажим ценнейшего новаторского предложения». Сталин не сомневался, что Онисимов — пусть он в свое время отрицал изобретение, когда оно шло снизу, — теперь лучше, энергичнее кого-либо сделает все возможное и сверхвозможное, чтобы внедрить способ Лесных. И не тронул, не отбросил Онисимова.

Но для Онисимова сшибка собственных убеждений с верностью законам Системы оказалась трагической. Раньше он был убежден в целесообразности заданий. Теперь он впервые не верил, но приступал к исполнению. У Онисимова появилась тяжелая нервная болезнь.

А для страны все обернулось огромными затратами. Сверхсекретный «почтовый ящик № 332» стоимостью в 150 миллионов рублей родился в непростых авариях, «закозлениях», прогарах, переделках, реконструкциях уже сделанного... Смерть Сталина позволила провести реальную оценку сделанного.

Завод посетила комиссия министерства, затем другая — Совета Министров. Выводы были уничтожающие. Завод и его печи были разрезаны.

Другой случай в области НТП, рассказанный в романе, связан с изобретением дирек-

тора Головни. Долгие годы добивается Головня разрешения на практическое опробование нового способа плавки. Но Онисимов, получив отрицательное заключение специалистов наркомата, категорически запрещает продолжать опыты. А после войны выяснилось, что в США вся металлургия уже переходит на метод, похожий на тот, который предлагал Головня... И случай с Головней не единственный. В романе упомянуто, что такое же отрицательное отношение встретил офлюсованный агломерат. И опять-таки только потому, что Наверху не нашлось у него сторонников, и он не стал директивной. А технический прогресс, не ставший приказом, других путей в жизнь не имел.

6. КРИЗИС АДМИНИСТРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ

Наличие «сбоев» и «сшибок» в Административной Системе логично ставит вопрос: идет ли речь о ее недомоганиях и вызванных внешними причинами воспалениях, или о чем-то неустрашимом, внутренне ей присущем? Писатель не мог, естественно, охватить все стороны этой проблемы, над которой билась общественная мысль нашей страны последние тридцать лет, которой посвящены документы XXVII съезда партии и последнего, январского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС. Но материал романа дает очень много для понимания поставленного вопроса. Собственно, и сам вопрос напрашивается именно при чтении романа.

Возьмем «сбой» в случаях с изобретениями Лесных и Головни. За личными взаимоотношениями между этими изобретателями и Онисимовым нетрудно увидеть нечто большее. Причина потерь, которые несет страна, в этих различных по содержанию случаях при глубоком размышлении вырисовывается только одна: сосредоточение прав на любое решение в области научно-технического прогресса на самых верхних этажах управления и волевые методы этих решений. Верх определяет, что считать НТП, а что им не является. И как бы Верх ни был озабочен интересами страны, сколь бы идеальными ни были его руководители, сами эти решения принимаются им волевые, субъективные. И при самых лучших намерениях ошибка потенциально заложена в этом механизме — ведь волевое и волюнтаристское не имеют объективной границы между собой. Здесь одинаково вероятны и смелые централизованные вмешательства, ускоряющие НТП (вспомним поездку Онисимова и выпуск небывалой жаропрочной стали для реактивных двигателей), и торможение НТП (как было с Головней), и концентрация ресурсов на малоперспективных пока что направлениях НТП (как было с Лесных).

Инженера Лесных Бек изображает как маниакально одержимого изобретателя. Можно понять симпатии академика Челышева к этой маниакальности: ведь без таких людей никакой НТП невозможен. После неудачи со строительством завода Лесных заработал один за другим два инфарк-

та, но вновь неукротимо пытается начать опыты. Но теперь к нему то же самое отношение, которое встретил в свое время Головня: нет указаний, вами заниматься не будем... Все печи, включая экспериментальную, разрезаны автогенном. Точно выразился Челышев: «Черт, азиатчина. Форменная азиатчина. Шарахаемся как... Зря оторвали человеку руки-ноги. Одну печку следовало бы ему оставить, пусть бы возился. Кому от этого было бы плохо?» Ясно кому — Системе. Она не шарахается, она просто не может теперь никак поддерживать Лесных — с той же логичностью, с какой она в свое время его поднимала, когда были «указания».

Для Административной Системы изобретение становится изобретением, а НТП — НТП только в том случае, если на них этот штамп поставит Верх: в виде плана, директивного задания, стандарта и т. д. Изобретение Головни — ноль, пока не оформлено приказом. А изобретение Лесных перестает быть таковым в ту же секунду, как только его исключат из плана. И глубоко логичен вопрос Головни Онисимову: «Если бы сверху вам сказали: окажи содействие, то я бы получил от вас все необходимое, независимо от того, хорошее или плохое предложение?»

Столкновение Головни и Лесных с Онисимовым — это столкновение Административной Системы и научно-технического прогресса, научно-технической революции. Эта система не приспособлена к иным по уровню решениям, чем централизованные, к иным по типу решениям, чем волевые. Она способна на поиск, но только в совершенно конкретном, ограниченном варианте: если он идет сверху. Но состав руководителей в Системе, как мы видели, неизбежно ухудшается. Перерождаются пришедшие в нее кадры — из-за перегрузок, бремени ответственности, бесконтрольности в отношении подчиненных. Назначаются на руководящие посты воспитанные этой системой все более исполнительные распорядители.

Весьма характерен в наркомате Онисимова профессор Земцов, очень крупный специалист. Попутно Земцов — автор шахматных этюдов, книг по шахматам. Однако в поездках, играя с Онисимовым, частенько проигрывает своему начальнику. И тут нельзя удовлетвориться объяснением Земцова: одно дело — шахматная теория, другое — практика. Скорее тут другое: и в области вне служебных функций Земцов не может не уступить шефу. Писатель неумолим: именно этот уступчивый Земцов дает главное отрицательное заключение по прогрессивному предложению Головни. И хотя трудно сказать, как конкретно влияет уступчивость Земцова на его отрицательную оценку новых идей, но это влияние налицо. Возникает все усложняющаяся ситуация: Система предполагает оценку вариантов НТП только наверху, а наверху оказываются все больше людей типа Земцова, людей «зашоренных» и воспитанных исключительно в духе исполнительности, безынициативности.

Пока страна осваивала уже имеющийся в

мировом арсенале НТП, относительные преимущества Административной Системы перекрывали ее недостатки. Во внедрении НТП есть этап, когда заводы уже построены и все силы надо сосредоточить на соблюдении правил грамотной работы. И стиль Онисимова наиболее соответствовал этому этапу индустриализации.

А вот когда надо оценивать варианты нового НТП, допустить различные поиски — и Головни, и Лесных — тут волевые способности руководства неизбежно обременены ошибками. Особенно тяжело становится Административной Системе в условиях научно-технической революции, когда уже не отдельные изобретения, а их поток обрушивается ежедневно на производство. Не имея объективных экономических критериев, принимающие решения неизбежно оказываются заложниками заграницы: всегда правильно то, что уже там применяется.

Дело, таким образом, не в самой Административной Системе. Дело в коренном изменении задач, которые надо решать экономике, созданной усилиями этой Системы. Дело, конкретно, в изменении масштабов и темпов НТП.

В ключевой для второй половины XX века проблеме — проблеме научно-технического прогресса — Административная Система оказывается все более и более несостоятельной. Этот вывод романа А. Бека, им прямо не сформулированный, но всесторонне обоснованный всем ходом романа, имеет фундаментальное значение для наших размышлений о судьбе Административной Системы, о неизбежности ее смены, о сути ее перестройки.

Александр Беку удалось наглядно показать еще одну важнейшую сторону кризиса Административной Системы — я бы ее назвал синдромом Берия.

Не раз появляется на страницах романа эта фамилия. Онисимов когда-то бросил ему в лицо: «Не могу вам, Берия, доверять!» Этого Берия не забыл. Онисимов знал, что он только ждет случая расправиться. Онисимов и Берия, оба члены ЦК, разговаривали на ты, но рука Берия все годы была занесена над Онисимовым.

Скорее всего это хорошо знал и Сталин. Но он спокойнее чувствовал себя именно в условиях смертельной вражды между подчиненными и считал такую вражду не только нормальной, но даже полезной для Административной Системы.

По ходу романа постепенно становится все яснее, что личная вражда Берия и Онисимова скрывает нечто более важное — обязательную, характерную черту самого механизма руководства.

Берия страшен не сам по себе, а страшен своей связью со Сталиным. Заслуга Александра Бека, на мой взгляд, в том, что он заставляет нас глубже, я бы сказал, научнее, осознать бериевщину. С одной стороны — это беззакония, эксцессы, болезнь Административной Системы. Ведь кадровые репрессии наносят наибольший урон именно жестким административным системам. Но с другой стороны — и тут в романе сделан

шаг вперед в нашем взгляде на ту эпоху, — Берия постепенно воспринимается и как продукт, и как обязательное, необходимое звено Системы. Без Берия Сталин никогда не мог бы стать Хозяином, а без них обоих Административная Система не смогла бы приобрести логичную завершенность, цельность, практическую эффективность.

Если Онисимов как следователь «висит» над всеми своими подчиненными, то должен же кто-то «висеть» над самим Онисимовым? Над всеми Онисимовыми? Должна же быть обстановка, когда Онисимов даже с женой в машине говорит мало, так как «при шопере лучше помолчать». Тут одного Хозяина не хватит. Тут нужен мощный механизм. Тут неизбежен Берия в той или иной форме.

Страх — обязательный элемент более или менее жесткого механизма администрирования. И трудно сказать, какая доля в беспредельной четкости и исполнительности Онисимова связана с этим страхом, а какая сформирована верой в правоту Хозяина. И так ли уж оторваны друг от друга и эта вера, и этот страх?

Да и самому Онисимову нужен Берия. Не имея достаточных рычагов материальной и моральной мотивации, Онисимов эффективно командует своими подчиненными не в последнюю очередь и потому, что над теми тоже занесена «рука Берия» — в лице каких-то из его подчиненных. Онисимов скорее всего не хочет об этом думать, но ведь подчиненные это сознают...

Вот и выходит, что сама внутренняя логика Административной Системы требует подсистемы страха, требует права Верха в любой момент сместить любого нижестоящего без объяснения причин этого смещения. И это право может — в силу ряда условий — вырасти в право вообще устранить подчиненного из жизни. Вопрос о конкретных формах этой подсистемы — сам по себе важный — для нашего вывода не столь существен. Важно, что такая подсистема была нужна для обеспечения эффективного администрирования. Поэтому необходимость Берия заложена в сути Административной Системы, а реализоваться эта возможность может и в относительно культурном, и в наиболее варварском виде.

Вот почему подлинное «покаяние», подлинное отречение от Берия может быть только в одном случае: если мы поймем, что должна быть перестройка всей системы административного управления.

И очень характерно, что ненавидящий Берия Онисимов сам воспринимает лагерь, где не столь давно погиб любимый брат, и сосредоточенные за колючей проволокой массы заключенных как своего рода трудовые соединения, высоко дисциплинированные, дешевые, всегда готовые к перемещению на новые стройки, хорошо себя зарекомендовавшие. Для Онисимова это нечто допустимое, вполне позволительное при создании ударных строек коммунизма.

Берия, пишет А. Бек, постепенно стал охватывать и ряд народнохозяйственных задач, год от года все более крупных. Ни одно

большое строительство уже не обходилось без его участия, ни один крупный научно-технический проект. Эту сторону Бек подчеркивает совершенно справедливо.

Я пишу об этом ради того, чтобы полнее понять, что такое Административная Система и сколь сложной задачей является ее подлинная перестройка. И если наш строй и все мы не можем, не хотим смириться с любыми формами бериевщины, то мы обязательно должны понять, что только преодоление самой Административной Системы уничтожит то поле, на котором могут вырастать подсистемы страха.

Итак, кризис Административной Системы в романе «Новое назначение» имеет как бы три плоскости. Социальную — связанную с необходимостью устранить систему Берия. Экономическую — связанную с необходимостью обеспечить мобилизацию всех резервов роста эффективности производства. И научно-техническую — связанную с необходимостью освоить все виды НТП, все достижения научно-технической революции. Вот почему с такой силой и с таким обобщением звучат слова директора Головни: «ПРОМЫШЛЕННОСТЬ так жить не может, и ВООБЩЕ так жить НЕЛЬЗЯ» (подчеркнуто мною. — Г. Х.).

7. В ЧЕМ ОШИБСЯ ОНИСИМОВ?

Хотя роман называется «Новое назначение», в центре событий не переход Онисимова на пост посла в одну из северных стран («Тишландию», как в шутку ее называет Онисимов), а именно его освобождение от должности председателя Госкомитета Совета Министров СССР. И сам Онисимов, и окружающие его лица, и автор романа постоянно обсуждают в основном именно уход.

В жизни Онисимова опасность снятия впервые нависла как серьезная угроза в период репрессий конца тридцатых годов. Онисимов уцелел, написав письмо Сталину с просьбой о партийном расследовании своей деятельности как начальника танкового главка. Письмо передал Сталину родственник жены Онисимова, видный деятель партии.

Естественно, что потом Онисимов не раз размышлял над тем, почему он уцелел и стал наркомом. Онисимов считал, что уцелел он не случайно, а закономерно.

Во-первых, сыграла роль его борьба с оппозицией и беспредельная, нерассуждающая преданность руководству партии и лично Сталину. Во-вторых, важное значение имела та главная черта его натуры, которая выработалась еще в годы подполья, — безукоризненная, четкая исполнительность, в которой он находил и удовлетворение, и наслаждение и которой он ни секунды не тяготился.

Но Онисимов считал, что помогло и другое. Он успел получить техническое образование. Он, не жалея сил, учился. Он освоил технику и технологию лучших заводов мира, освоил до деталей, стал знатоком металла. А металл был сердцем индустриализации — главного дела Сталина.

Топор репрессий, по мнению Онисимова, в тридцатые годы очистил промышленность от тех руководителей, которые, кроме политики, никакой специальностью не обладали и стали опасными для хозяйства.

При этом он как-то не замечал, что репрессии нередко захватывают и тех, кто, казалось бы, по всем статьям достоин новых постов. Да и работа самого Онисимова под занесенной рукой Берия явно не укладывалась в его же схему. Но об этом он не хотел думать.

И вот теперь Онисимов смещен. И он никак не может понять — за что же.

Конечно, давно шли толки об изменении прежних, строго централизованных методов управления, о необходимости инициативы на местах, о расширении прав низа. К этим толкам он относился настороженно, так как в его отраслях все держалось на четко выработанных в центре инструкциях и контроле за их соблюдением. Поэтому при обсуждении вопроса об упразднении министерств и создании совнархозов Онисимов высказал свое мнение, советуя быть осторожными, не допускать поспешности в реорганизации управления, не прибегать к крутой ломке. Он защищал целесообразность существования своего комитета и подведомственных ему министерств. Привел ряд доводов на заседании Комиссии ЦК по этому вопросу. Его выступление, сугубо деловое, было встречено молчанием. С ним спорить не стали.

Но ведь там происходило лишь самое предварительное обсуждение вопроса. Ведь любое решение — кто в этом может усомниться? — он принял бы как дисциплинированный, верный член партии. Почему же, почему его убрали из промышленности, устранили от дела, которое составляло его жизнь?

Академик Челышев, сам Александр Бек и Григорий Бакланов, автор предисловия к роману, склоняются к следующей версии.

Онисимов чересчур сросся с одной из форм управления. Он не в силах перерасти смену порядков. Поэтому его и сместили. «Вылезайте душой из тех времен! Чего они к вам цепляются?» — говорит Челышев Онисимову.

Определенная правда в этой трактовке есть. И если бы эта версия была верна, то роман А. Бека был бы для нас полезным и поучительным уроком того, что есть кадры, которые не способны вылезти из тех форм управления, что их взрастили, с которыми они сами срослись, носителями которых они стали. Поэтому быстрейшая смена, замена таких руководителей неизбежны. Нельзя тратить время и силы на переделку этих столпов старого. Чем скорее их убрать, тем лучше для перемен — каковы бы крупные прежние заслуги этих работников ни были.

Как будто в пользу этой версии, поучительной и для нашей сегодняшней перестройки, в романе есть немало доводов. Онисимов действительно боится, что при ликвидации министерств и замене их делами совнархозов ослабнет централизованная работа над созданием научно обос-

нованных нормативов, ослабевает единый контроль и итогом будет расшатывание технологической дисциплины и снижение качества продукции. Онисимов боится, что после упразднения министерств и без того немногочисленные высококвалифицированные кадры штаба отрасли расплытся, а и без того недостаточно дисциплинированные работники заводов получат право на нарушения.

Но замечательная сила правды жизни — а именно ей следовал Александр Бек в своем романе — позволяет мне выдвинуть иную версию смещения Онисимова. В романе много фактов, объяснить которые может только новая трактовка смещения.

Начнем с тезиса о том, что Онисимов не может приспособиться к переменам. Такого типа работников при перестройках выявляется немало. Но принадлежит ли сам Онисимов к таким руководителям? Вот тот же академик Чельшев уверен, что Онисимов может приспособиться и работать в новых условиях. Не случайна же его реплика: «Перед вами еще будущее!» Значит, объективно Онисимов может жить и работать в будущем. Сходную позицию занимает и Серебренников, многоопытный начальник секретариата Онисимова. Он считает, что Онисимов смещен под горячую руку и еще может вернуться к работе в индустрию.

А если Онисимов сам считает, что «может работать», если окружающие тоже считают, что «может работать», то версия о его абсолютной несовместимости с новыми временами как причине смещения повисает в воздухе. Конечно, Онисимову было бы нелегко. Надо было бы научиться передавать права подчиненным, допускать их поиск. Надо было бы — тут тоже от правды нельзя уйти — как-то терпеть и врать подчиненным, и их попытки за счет государства удовлетворять свои прихоти — то ли в технологии плавки, то ли в оформлении заводского двора. Словом, надо было бы научиться многому, с чем не мирилась душа Онисимова. Вот почему я тоже думаю, что Онисимов мог бы работать и в условиях совнархозов — как работали десятки других хозяйственных руководителей бывших министерств.

За что же тогда сместили Онисимова?

Обратимся к фактам романа. Факт первый. Серебренников не стремится уехать с Онисимовым в «Тишландию». Почему? Ведь он всю жизнь на первое место ставил себя и свои интересы. И если бы перестройка была действительно кардинальной, серьезной, ставящей на карту судьбу аппарата (и Серебренникова), то он бы уехал с шефом. Но само решение Серебренникова остаться можно истолковать только так: перемены, считает он, не будут столь радикальными, как кажется. И место для таких, как он, всегда найдется и в новой системе. Соответственно новизна ее не столь значительна.

Факт второй. Сослуживцы Онисимова, его подчиненные и коллеги, провожая его на аэродром, тоже не считают, что Административная Система меняется кардинально. Они как-то нутром чувствуют, что «все утрясется», что «поухает, поурчит гром и уговорится». Больше того, они уверены,

что Онисимова «вновь призовут в индустрию».

Факт третий. Академик Чельшев, по существу, оценивая уже новые времена, говорит: «У нас любя, чтобы под рукой был человек, с которого за все можно спросить. А то и спустить с него три шкуры. Тогда и найдут вас: как раз место для вас». Следовательно, и он не видит кардинальных перемен.

Факт четвертый. И в условиях перестройки все так же отчаянно борется за свое изобретение Головня, направляя новое письмо в ЦК. Министр Цихоня говорит ему: «Что же ты, Петр Артемьевич, сразу адресуешься в ЦК? Не мог, что ли, прийти ко мне? Или написать нам в министерство?» Петр отвечает: «Как член партии, используя свои права...» «Господи, мы сами бы тебе все организовали». «Знаком, товарищ министр, с вашей организацией».

Так, деталь за деталью, мелочь за мелочью (вплоть до описания порядков в правительственной больнице, которые «устояли» при всех перестройках) Александр Бек — не знаю, сознательно ли, но явно в соответствии с правдой жизни — подводит нас к иному объяснению отставки Онисимова.

Вдумаемся еще раз в события перед отставкой. Что сделал Онисимов? Он высказал в ходе предварительного обсуждения возражение против решения, к которому — судя по всему, судя по Комиссии ЦК — уже склонялся Верх. Онисимова сместили не за то, что он сопротивлялся — нет, до этого не дошло, — а за то, что он позволил создать впечатление о своей неготовности выполнить директиву Верха.

Другими словами, его сместили за главное и недопустимое преступление в Административной Системе — за неготовность немедленно, беспрекословно выполнить приказ. За то, что он плохой солдат и исполнитель. Его сместили за нехватку именно того, что он считал — и верно считал — своей сутью, своей главной добродетелью. Онисимов нарушил законы Административной Системы. Собственно, даже не нарушил. Создалось впечатление, что он может стать нарушителем. Услышав о совнархозах, Онисимов не сделал того, что делал всегда, всю свою жизнь, — не сказал, став возле телефонного аппарата по стойке «смирно»: «Слушаюсь. Вы правы. Будет сделано. С полным напряжением сил. Под мою ответственность».

Но если в этом причина отставки Онисимова, то логичен второй вопрос: в чем же ошибся Онисимов? Почему он, всю жизнь выступая идеальным исполнителем, вдруг отступил от этой роли?

Зададим другой, вспомогательный вопрос. Позволил бы Онисимов высказать малейшее сомнение в отношении совнархозов, если бы это было предложение Сталина? Если бы еще был на месте Берия? Я думаю, что ответ очевиден. Онисимов сказал бы: «Есть!»

Значит, уход Сталина, разоблачение Берия, XX съезд партии, делегатом которого был Онисимов, со слезами на глазах слушавший доклад Н. С. Хрущева о культе

личности, — только это и могло быть причиной изменения поведения Онисимова.

Мы подходим к главному выводу. Онисимов позволил себе отойти от стереотипной роли бойца за выполнение директив, потому что он всерьез решил, что Административная Система изменилась. Он знал Систему, ее законы. И не посмел бы их нарушить, если бы не считал, что теперь времена уже новые. Не конфликт с новым, а именно вера в то, что это новое УЖЕ НАСТУПИЛО, привело к появлению у Онисимова зачатков самостоятельности, и он позволил себе самые робкие возражения и сомнения по поводу директивы Верха.

Главная ошибка Онисимова в том, что Административную Систему он отождествлял с одной ее конкретной формой — со Сталиным, с Берия. И устранение этой ФОРМЫ Административной Системы он воспринял как начало отхода от ее СУТИ.

А между тем его вывод об отказе от Административной Системы был явно преждевременным. Речи и намерения он принял за дела и реальные изменения, желание отойти от прошлого — за фактические перемены. Он не понял того, что видел даже его сын: «у новых времен зубки еще не прорезались». Для руководителя такого масштаба, «следователя», умеющего «вытянуть правду», такого рода заблуждение совершенно непростительно. За это он и был сразу же наказан, наказан отставкой...

И эта ошибка Онисимова, несомненно, наиболее поучительный урок для всех нас из посмертного романа Александра Бека. Ведь не только Онисимов, но и Н. С. Хрущев, и все мы думали, что, устранив из Административной Системы культ личности, мы уже решим все проблемы нашего будущего. Теперь, с позиций исторического опыта, мы видим, что это не так. Система нам отомстила...

Не оправдались и надежды, связанные с реформой 1965 года, когда мы полагали, что стоит ограничить в Административной Системе масштабы администрирования, укрупнив его, сосредоточив на главном, дополнив экономическими рычагами, то удастся опять-таки решить проблемы нашего общества. Система устояла, она оказала стойкое сопротивление реформам. Она, будем иметь мужество признать это, победила и даже в чем-то укрепилась.

Вот почему к статье политического обозревателя А. Бовина в № 5 (1987 г.) журнала «Новое время» об уроках прошлого, о крахе надежд 1956 и 1965 годов надо обязательно добавить, что дело не только в ушедших в песок планах, но прежде всего в том, что сами наши планы и в 1956-м и в 1965 годах исходили из возможности сохранения в реформированном виде Административной Системы и потому не были реальными, не касались сути Административной Системы.

И проблема — и это ясно указал XXVII съезд и еще раз подчеркнул январский (1987 г.) Пленум ЦК КПСС — состоит в том, чтобы отказаться от нее, заменить ее на новую систему, соответствующую современному этапу развития социализма, опираю-

щуюся не на администрирование, а на экономические и демократические методы и формы.

Ведь Административная Система — вовсе не синоним Социалистической Системы, она никогда не охватывала весь наш строй, это один из преходящих этапов.

Это невероятно сложная задача, причем не только в силу своей принципиальной новизны, но и потому, что ревнителей, сторонников старой Системы не так мало, как может показаться на первый взгляд. Об этом я думаю, когда читаю в газетах и узнаю из передач радио и телевидения о многочисленных продолжающихся негативных явлениях и главном из них: попытках исказить смысл партийных и государственных решений (ввести, например, выборы директора, но при одном кандидате и открытые).

Многие, возможно, пока даже еще очень многие, тоскуют по временам, как им кажется, образцового порядка. Многим кажется, что стоит вернуться к методам руководства сталинского типа, и разом удается покончить и с недисциплинированностью на производстве, и со срывами планов, и с погоней за легкой наживой, с корыстолюбием, с наркоманией, и со многим другим, с чем мы сейчас ведем жестокую, бескомпромиссную, открытую, гласную борьбу. Но немногие задумываются, что истинные корни всех этих явлений лежали именно в Административной Системе, они росли и пускали все новые побеги именно в те годы, когда Система процветала и укреплялась. Именно тогда, в те годы, возник никак не свойственный идеалам социализма разлад между словом и делом — благодатная почва для очковтирательства, приписок, обмана государства, незаконного присвоения незаработанных денег и благ. Эти явления вызвали, напомним, протесты изначально чистого и честного Александра Леонтьевича Онисимова. Но сколько рядом с онисимовыми жило и работало приспособленцев-конформистов, умело извлекавших личную пользу из недостатков Административной Системы. Сейчас об этом можно уже с полной ответственностью сказать: мы продвигались бы вперед гораздо быстрее и прошли бы в поступательном движении гораздо больший путь, если бы нашли в себе силы и мужество отказаться от нее раньше.

Вот почему и сегодня, через 30 лет, через год после XXVII съезда, волнует нас судьба Онисимова. Ведь и сегодня есть реальная опасность утопить дело перестройки, принять, как это сделал Онисимов, намерения за дела, слова за реальные изменения, изменения форм — за перестройку сущности. Не случайно М. С. Горбачев на январском Пленуме ЦК партии отметил, что «дело перестройки оказалось более трудным, причины накопившихся в обществе проблем — более глубокими, чем это представлялось нам раньше». В предостережении всех нас от опасности серьезнейшей ошибки я вижу главную заслугу Александра Бека, и это заставило меня, далекого от литературы человека, написать этот отклик на его роман.