

Симон Нортоут Паркинсон

ЗАКОНЫ ПАРКИНСОНА

КАК ПРЕУСПЕТЬ В РАБОТЕ,
РАЗВЛЕЧЕНИЯХ, И СЕМЕЙНОЙ ЖИЗНИ
ИМЕЯ САМЫЕ СКРОМНЫЕ
СПОСОБНОСТИ



**ЗНАМЕНИТЫЙ «УЧЕБНИК ЖИЗНИ»,
СОХРАНИВШИЙ СВЕЖЕСТЬ И АКТУАЛЬНОСТЬ**

Annotation

Сирил Норткот Паркинсон хорошо известен читателям как первооткрыватель законов, не менее знаменитых, чем законы Ньютона и Архимеда. Юмор, гениальная изобретательность и парадоксальность мышления сделали его книгу одной из самых популярных в XX веке, не теряющей своей актуальности и в веке XXI. Законы Паркинсона адресованы «подросткам, учителям, авторам пособий по истории», домохозяйкам и всем тем, кому кажется, что мир устроен достаточно разумно. Здесь вы можете найти советы на все случаи жизни, от организации собственной фирмы до составления списка приглашенных на вечеринку, а законы миссис Паркинсон помогут вам разрешить самые запутанные проблемы в личной жизни и справиться с любыми неурядицами.

- [Сирил Норткот Паркинсон](#)
 -
 - [ОТ АВТОРА](#)
 - [ЗАКОН ПАРКИНСОНА](#)
 -
 - [ЗАКОН ПАРКИНСОНА, или Растущая пирамида](#)
 - [ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ СПИСОК, или Принципы отбора кадров](#)
 - [ПРЕДСЕДАТЕЛИ И КОМИТЕТЫ, или Коэффициент бесполезности](#)
 - [ВОЛЯ НАРОДА, или Ежегодное общее собрание](#)
 - [ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИГЛАШЕННЫХ, или Гостевая формула](#)
 - [ВЫСОКАЯ ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА, или Точка безразличия](#)
 - [ХИЖИНА РАДИ «ПАККАРДА», или Формула преуспевания](#)
 - [НОВОЕ ЗДАНИЕ, или Жизнь и смерть учреждений](#)
 - [НЕПРИЗАВИТ, или Болезнь Паркинсона](#)
 - [ПЕНСИОННЫЙ ВОЗРАСТ, или Пора отставки](#)
 - [СВОЯКИ И ЧУЖАКИ](#)
 -
 - [ОТ АВТОРА](#)
 - [ПРЕДУВЕДОМЛЕНИЕ](#)

- [ПРОИСХОЖДЕНИЕ](#)
- [ОСВОЕНИЕ](#)
- [НЕСАМОМНЕНИЕ](#)
- [КОМПЕТЕНСТВО](#)
- [ПУНКТУАЛЬСТВО](#)
- [ПРЕДСЕДАНИЕ](#)
- [ГЛУПОСТНОЕ БЕЗЛИКОВАНИЕ](#)
- [БУМАГОПИСАНИЕ](#)
- [ВТОРОСТЕПЕНСТВО](#)
- [ДОКЛАД ПАРКИНСЕКСА](#)
- [ТРЕТИЙ ЗАКОН ПАРКИНСОНА](#)
- [ЗАКОН ОТСРОЧКИ](#)
 -
 - [ДЕСЯТЬ ЛЕТ СПУСТЯ](#)
 -
 - [ПРИЗ ПАРКИНСОНА](#)
 - [ИСКУССТВО ПЕРЕДАВАТЬ ФИШКУ](#)
 - [КАРУСЕЛЬ](#)
 - [ЛОРДЫ И ЛАКЕИ](#)
 - [КНЯЖЕСТВА И ДЕРЖАВЫ](#)
 - [ИГРА ПОД НАЗВАНИЕМ «МОНОПОЛИЯ»](#)
 - [ПОВЕЛИТЕЛЬНОЕ НАКЛОНЕНИЕ](#)
 - [БОРОДЫ И ВАРВАРЫ](#)
 - [БУНТУЮЩИЕ СТУДЕНТЫ](#)
 - [НЕДОВОЛЬНАЯ МОЛОДЕЖЬ](#)
 - [МЕРЗКИЙ ЗАПРЕЩАЛА](#)
 - [ЗАКОН ОТСРОЧКИ](#)
 - [РОЖДЕСТВЕНСКАЯ ПЕСНЬ](#)
- [МЫШЕЛОВКА НА МЕХУ](#)
 -
 - [МЫШЕЛОВКА НА МЕХУ](#)
 - [СТИМУЛЫ И НАКАЗАНИЯ](#)
 - [ПРАВИТЕЛЬСТВО И БИЗНЕС](#)
 - [О НАКЛАДНОСТИ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ](#)
 - [БЕЗ РЕКЛАМЫ НЕ ПРОЖИТЬ](#)
 - [КОНСУЛЬТАНТЫ](#)
 - [ПРОБЛЕМА ПИТЕРА](#)
 - [ОТ ЖЕСТА К СЛОВУ](#)
 - [ПРАВО НА ЛЕВОЙ СТОРОНЕ](#)

- [БУНТ МОЛОДЫХ](#)
 - [О ЮМОРЕ](#)
 - [О ГЕНИАЛЬНОСТИ](#)
 - [ЗАКОН ВАКУУМА](#)
 - [ЗАКОН МИССИС ПАРКИНСОН](#)
 -
 - [ОТ АВТОРА](#)
 - [РОМАНТИКА](#)
 - [БРАК](#)
 - [АВТОМОБИЛЬНОСТЬ](#)
 - [У ДОМАШНЕГО ОЧАГА](#)
 - [ДЕТИ](#)
 - [ЗАКОН МИССИС ПАРКИНСОН](#)
 - [ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ](#)
 - [НАДЦАТИЛОГИЯ](#)
 - [В ПОИСКАХ ВЫХОДА](#)
 - [ПОРА НА ПОКОЙ](#)
 - [notes](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
 - [3](#)
 - [4](#)
 - [5](#)
 - [6](#)
 - [7](#)
 - [8](#)
 - [9](#)
 - [10](#)
 - [11](#)
 - [12](#)
 - [13](#)
 - [14](#)
 - [15](#)
 - [16](#)
 - [17](#)
 - [18](#)
-

Сирил Норткот Паркинсон

Законы Паркинсона

Посвящается Энн

ОТ АВТОРА

Подросткам, учителям и авторам пособий по истории государственных учреждений и политике кажется, что мир сравнительно разумен. Они думают, что люди свободно выбирают своих представителей из тех, к кому питают особое доверие. Они полагают, что самые умные и самые дельные из этих избранных становятся министрами. Они воображают, как заправила промышленности, свободно выбранные акционерами, облачают деловой ответственностью тех, кто проявил себя на более скромной работе. Все это бодро утверждается или тихо подразумевается во многих книгах. Тем же, кто хоть как-то знает деловую жизнь, предположения эти просто смешны. Высокий совет благородных мудрецов существует лишь в мозгу учителя, и потому бесполезно напоминать иногда о правде. Не думайте, мы не хотим отвадить любознательных от ученых книг, повествующих о деловой и административной жизни. Пусть читают, если воспримут их как чистый вымысел. В одном ряду с романами Хаггарда и Уэллса, сочинениями о космосе или о пещерном человеке книги эти никому не повредят. Если же воспринимать их как научное пособие, они принесут больше вреда, чем на первый взгляд кажется.

Встревоженный тем, что думают другие о чиновниках или о новых зданиях, я пытался показать интересующимся, как все обстоит на самом деле. Умный человек догадается — даже для того, чтобы хоть как-то показать правду, понадобилось много перевернуть. Предполагая, однако, что не все читатели одинаково умны, я прилежно рассказываю при случае о том, как много проделано исследований. Представьте себе, сколько таблиц, карточек, вычислительных машин, справочников и счетчиков могло понадобиться для такого труда. Поверьте, что их было много больше и что истины, открытые здесь, плод не только незаурядного дара, но и большой исследовательской работы. Быть может, кому-нибудь покажется, что надо бы подробнее описать опыты и расчеты, на которых зиждется моя теория. Пусть он прикинет, однако, что такую длинную книгу и дольше читать, и труднее купить.

Хотя в каждый из этих очерков вложены годы кропотливого труда, не думайте, что здесь сказано все. Новые открытия ставят перед нами новые задачи. Так, знатоки военного искусства установили обратно пропорциональную зависимость между числом убитых солдат противника и числом наших генералов. Недавно ученые обратили внимание на степень

неразборчивости подписей и попытались установить, в какой именно точке успешной карьеры сам начальник уже не может ее разобрать. Что ни день, то открытие, так что, по всей вероятности, это издание сменят новые, более полные.

Я хотел бы поблагодарить издателей, разрешивших перепечатать некоторые из очерков. Почетное место займет издатель журнала «Экономист», в котором «Закон Паркинсона» впервые явился человечеству. Ему же я обязан правом перепечатки «Председателей и комитетов» и «Пенсионного возраста». Еще несколько очерков были напечатаны в журналах «Харперс мэгезин» и «Репортер».

Я особенно благодарен художнику Осберту Ланкастеру^[1] за то, что он прибавил легкости труду, который мог бы показаться суховатым широкому читателю.

Обязан я издательству «Хафтон Мифлин», которое первым опубликовало книгу в США. Без его поддержки я бы мало на что решился, а добился бы еще меньшего. И наконец, я признателен математику, чья наука порою смутит читателя. Ему (впрочем, по другой причине) и посвящена книга.

ЗАКОН ПАРКИНСОНА

Пер. — Наталья Трауберг

ЗАКОН ПАРКИНСОНА, или Растущая пирамида

Работа заполняет время, отпущенное на нее. Это всем известно, что явствует из пословицы: «Чем больше времени, тем больше дел». Так, ничем не занятая старая дама может целый день писать и отправлять письмо племяннице в Богнор-Риджис. Час она проищет открытку, час проищет очки, полчаса адрес, час с четвертью будет писать и двадцать минут — решать, нужен ли зонтик, чтобы опустить письмо на соседней улице. То, что человек занятой проделает за три минуты, измотает другого вконец сомнениями, тревогами и самым трудом.

Поскольку работа (писанина в особенности) так растягивается во времени, ясно, что объем ее никак (или почти никак) не связан с числом выполняющих ее людей. Когда делать нечего, совсем не обязательно лениться. Когда делать нечего, не обязательно сидеть сложа руки. Дело тем важнее и сложнее, чем больше времени на него отпущено. Все это знают, но мало изучены последствия этого правила, особенно в области административной. Политики и налогоплательщики почти никогда не сомневаются в том, что чиновничьи штаты так растут, потому что дел все больше. Циники, оспаривая этот взгляд, предположили, что многим чиновникам делать просто нечего или что они могут работать все меньше. Но ни вера, ни безверие не приблизились к истине. Истина же в том, что количество служащих и объем работы совершенно не связаны между собой. Число служащих возрастает по закону Паркинсона, и прирост не изменится от того, уменьшилось ли, увеличилось или вообще исчезло количество дел. Закон Паркинсона важен тем, что он основывается на анализе факторов, определяющих вышеуказанный прирост.

Ценность этого недавно открытого закона зиждется в основном на статистических данных, которые мы вскоре приведем. Однако обычному читателю любопытней узнать, какие факторы обуславливают ту тенденцию, которую выразил наш закон. Опустив технические подробности (которых немало), мы можем выделить две основные движущие силы. Для нынешних наших надобностей облечем их в форму двух почти аксиоматических положений:

- 1) чиновник множит подчиненных, но не соперников;
- 2) чиновники работают друг для друга.

Чтобы освоить фактор 1, вообразим, что некий чиновник А жалуется на перегрузку. В данном случае неважно, кажется это ему или так оно и

есть; заметим, однако, что ощущения А (истинные или мнимые) могут породиться и упадком сил, неизбежным в среднем возрасте. Выхода у него три. Он может уйти; он может попросить себе в помощь чиновника В; он может попросить двух подчиненных, С и D. Как правило, А избирает третий путь. Уйдя, он утратил бы право на пенсию. Разделив работу с равным, ему В, он рискует не попасть на место W, когда оно наконец освободится. Так что лучше иметь дело с двумя подчиненными. Они придадут ему весу, а он поделит работу между ними, причем только он один будет разбираться и в той, и в другой категории дел. Заметьте, что С и D практически неразлучны. Нельзя взять на службу одного С. Почему же? Потому что он разделил бы работу с Л и стал бы равен ему, как отвергнутый В, и даже хуже, он метил бы на место А. Итак, подчиненных должно быть не меньше двух, чтобы каждый придерживал другого, боясь, как бы тот его не обскакал. Когда на перегрузку пожалуется С (а он пожалуется), А с его согласия посоветует начальству взять и ему двух помощников. Чтобы избежать внутренних трений, он посоветует взять двух и для J. Теперь, когда под его началом служат еще и Е, F, G, H, продвижение А по службе практически обеспечено.

Когда семеро служащих делают то, что делал один, вступает в игру фактор 2. Семеро столько работают друг для друга, что все они загружены полностью, а А занят больше, чем прежде. Любая бумага должна предстать перед каждым. Е решает, что она входит в ведение F, F набрасывает ответ и дает его С, С смело правит его и обращается к D, а D — к G. Однако G собрался в отпуск и передает дело H, который снова пишет все начерно за подписью D и вручает бумагу С, а тот в свою очередь просматривает ее и кладет в новом виде на стол А.

Что же делает А? Он мог бы с легким сердцем подписать не читая, так как ему есть о чем подумать. Он знает, что в будущем году он займет место W и должен решить, С или D заменит его самого. Он же решит, идти ли в отпуск G — вроде бы еще рановато, и не отпустить ли лучше H по состоянию здоровья тот плохо выглядит, и не только из-за семейных неурядиц. Кроме того, надо оплатить F работу на конференции и отослать в министерство прошение Е о пенсии. А слышал, что D влюблен в замужнюю машинистку, а G неизвестно почему поссорился с F. Словом, А мог бы подписать, не читая. Но не таков А. Как ни терзают его проблемы, порожденные самим существованием его коллег, совесть не позволит ему пренебречь долгом. Он внимательно читает документ, вычеркивает неудачные абзацы, привнесенные С и H, и возвращает его к тому виду, который был избран изначально разумным (хотя и склочным) F. Правит он

и стиль — никто из этих юнцов языка своего толком не знает, и в результате мы видим тот вариант, который создал бы А, если бы С, D, E, F, G и H вообще не родились. Но вариант этот создало множество людей, и ушло на него немало времени. Никто не отлынивал от работы, все старались. Лишь поздно вечером А покидает свой пост, чтобы пуститься в долгий путь домой. Теперь во всех окнах его учреждения гаснет свет и тьма сгущается, знаменуя конец еще одного нелегкого трудового дня. А уходит одним из последних, сильно сутулясь, и думает с кривой улыбкой, что поздний час, как и седина, — возмездие за успех.

Человеку, изучающему структуру и работу государственных учреждений, этот экскурс покажет, что чиновники в той или иной степени подвержены размножению. Однако мы еще не говорили о том, сколько времени проходит обычно между вступлением А в должность и днем, с которого начнется трудовой стаж Н. Собрано множество статистических данных, изучение которых и позволило вывести закон Паркинсона. Подробный их анализ занял бы слишком много места, но читателю будет интересно узнать, что началась наша работа с изучения смет Адмиралтейства. Дела здесь легче поддаются изучению, чем, скажем, в министерстве торговли. Все сводится к цифрам и тоннам. Вот некоторые данные. В 1914 г. во флоте служило 146.000 моряков, 3249 чиновников и 57.000 портовых рабочих. В 1928 г. моряков стало всего 100.000, докеров — 62.439, зато чиновников было уже 4558. Число военных судов уменьшилось с 62 до 20, но служило в Адмиралтействе уже не 2000, а 3569 чиновников, образуя, как кто-то выразился, «могучий сухопутный флот». Нагляднее все это будет в виде таблицы.

..... Год.....	Прирост или убыль, в %
Объект исчисления..... 1914..... 1928	
Крупные корабли..... 62..... 20.....	-67,74
Военные моряки (рядовой и командный состав)..... 146000... 100000.....	-31,5
Портовые рабочие..... 57000.... 62439.....	+9,54
Портовые служащие..... 3249..... 4558.....	+40,28
Адмиралтейские служащие.. 2000..... 3569.....	+78,45

В свое время удивлялись, почему людей, нужных в бою, стало меньше, а людей, годных лишь в конторе, — больше. Но нас интересует не это. Мы хотим отметить, что 2000 чиновников 1914 года превратились к 1928 г. в 3569, а работы не прибавилось. Личный состав флота за эти годы уменьшился на треть, а количество судов на две трети. Более того, в 1922 г. стало ясно, что в дальнейшем флот не увеличится, ибо количество судов

было ограничено Вашингтонским морским соглашением. Однако за 14 лет число адмиралтейских чиновников возросло на 78%, т. е. на 5-6% в год. На самом деле, как мы увидим, все шло не так ровно. Но сейчас нам важно одно — общий прирост.

Нельзя понять, почему так увеличилось число служащих, если не знаешь, что оно подвластно определенному закону. Нам скажут, что именно в те годы быстро развивалась морская техника. Самолет уже не был игрушкой чудаков. Все шире применялись электроприборы. К подводным лодкам притерпелись. Флотских инженеров стали, в общем, считать людьми. И мы бы не удивились, увидев в платежных ведомостях больше чертежников, технологов, инженеров и ученых. Но таких служащих стало лишь на 40% больше, тогда как штаты Уайтхолла возросли почти на 80%. На каждого нового мастера или электрика в Портсмуте приходилось два чиновника на Чэринг-кросс. Отсюда следует, что прирост администрации примерно вдвое больше, чем прирост технического персонала, тогда как действительно нужных людей (в данном случае моряков) стало меньше на 31,5%. Впрочем, последняя цифра, как доказано, к делу не относится — чиновники плодились бы с той же скоростью, если бы моряков не было вообще.

Небезынтересно посмотреть, как шло дело дальше, когда адмиралтейский штат в 8118 человек (1935) возрос до 33.788 (1954). Однако штат министерства колоний в пору упадка империи представляет еще больший интерес. Флотская статистика осложнена рядом факторов (скажем, морская авиация), мешающих сравнивать один год с другим. Прирост в министерстве колоний нагляднее, так как там нет ничего, кроме служащих. Статистика здесь такова:

Год.... 1935. 1939. 1943. 1947. 1954

Штаты. 372.. 450... 817.. 1139. 1661

Прежде чем показать, с какою скоростью растут штаты, мы отметим, что объем дел министерства отнюдь не был стабильным в эти годы. Правда, с 1935 по 1939 год население и территория колоний почти не изменились, зато к 1943 году они заметно уменьшились, так как много земель захватил противник. К 1947 году они увеличились снова, но затем с каждым годом уменьшались, ибо колония за колонией обретала самостоятельность. Казалось бы, это должно отразиться на штатах министерства, ведающего колониями. Но, взглянув на цифры, мы убеждаемся, что штаты все время растут и растут. Рост этот как-то связан с аналогичным ростом в других учреждениях, но не связан никак с размерами и даже с самим существованием империи. На сколько же процентов увеличиваются штаты?

Чтобы это установить, мы не должны рассматривать военные годы, когда штаты росли очень быстро, а ответственность падала. Показательней мирное время: около 5,24% от 1935 до 1939 г. и 6,55% от 1947 до 1954 г. В среднем — 5,89% в год, т. е. практически то же самое, что и в штатах Адмиралтейства с 1914 по 1928 г.

В такой работе, как наша, неуместен более подробный статистический анализ учрежденческих штатов. Мы только хотели прикинуть, сколько времени проходит от поступления на работу того или иного служащего до поступления его помощников.

Если говорить о самом приросте штатов, исследования наши показали, что в среднем прирост этот равен 5,75% в год. Это дает нам возможность облечь закон Паркинсона в математическую форму. В любом административном учреждении в мирное время прирост служащих вычисляется по формуле: $X = (2s^{m+1})/n$, где s — количество служащих, набирающих себе подчиненных, чтобы продвинуться по службе; l — количество лет, проведенных на работе; m количество человеко-часов, потраченных на обработку материала; n количество нужных служащих; x — нужное число новых служащих в год.

Математикам ясно, что для вычисления прироста в процентах надо умножить x на 100 и разделить на число служащих предыдущего года (y). Выглядит это так: $100 \cdot (2s^{m+1})/y^n \%$

Число это неизменно будет где-то между 5,17 и 6,56% независимо от объема работы и даже при полном ее отсутствии.

Открытие этой формулы и общих принципов, на которых она основана, не надо рассматривать, конечно, с политической точки зрения. Мы и не думаем ставить вопрос о том, должны ли штаты расти. Если вы считаете, что это уменьшает безработицу, дело ваше. Если вы сомневаетесь в устойчивости экономики, которая зиждется на перекрестном чтении бумаг, это тоже ваше дело. По-видимому, преждевременно решать, каким должно быть соотношение между начальством и подчиненными. Однако, если какое-то предельное соотношение есть, мы сможем вскоре вывести формулу, по которой вычислим, за сколько лет достигается оно в любом данном сообществе. Эта формула, как и предыдущая, не будет иметь политической ценности. Мы не устанем повторять, что закон Паркинсона — чисто научное открытие и к текущей политике он применим лишь на уровне теории. Ботаник не должен полоть сорняки. Он вычислит скорость их роста, и с него довольно.

ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ СПИСОК, или Принципы отбора кадров

Нынешней администрации, и деловой, и правительственной, постоянно приходится отбирать людей. Неумолимый закон Паркинсона гарантирует непрестанную нужду в кадрах, но выбрать того, кого надо, не так легко. Расскажем о методах отбора, применявшихся в былое время, и о методах нынешних.

Раньше (а отчасти и теперь) применялись метод британский и метод китайский. Оба они заслуживают внимания хотя бы потому, что принесли гораздо больше пользы, чем вреда. Британский метод (старого типа) основан на личной беседе, в которой соискатель должен объяснить, кто он такой. Немолодые джентльмены, сидящие вокруг красноедеревяного стола, спрашивают его имя и фамилию. Предположим, он отвечает: «Джон Сеймур». Один из членов комиссии интересуется: «А вы не родственник ли герцогу Сомерсетскому?» На это соискатель, скорее всего, ответит: «Нет». Другой джентльмен скажет: «Тогда, быть может, епископу Вестминстерскому?» Если и здесь ответом будет «нет», третий джентльмен возопит: «Так *чей* же вы родственник?» В том случае, когда соискатель отвечает: «Ну, отец мой торгует рыбой в Чипсайде...» — беседу можно считать исчерпанной. Комиссия переглядывается, один из членов звонит, а другой говорит лакею: «Вывести». Одно имя вычеркивается без обсуждений. Если следующим предстанет Генри Молине, племянник графа Сефтонского, шансы его будут велики вплоть до появления Джорджа Говарда, который сумеет доказать, что он — внук герцога Норфолкского. Комиссия не встретит трудностей, пока ей не придется выбирать между третьим сыном баронета и вторым, хотя и побочным, сыном виконта. Но и тут можно справиться в специальной книге, так что выбор прост, а нередко и удачен.

Адмиралтейская разновидность метода (напомним: старого типа) отличается лишь тем, что выбор ограниченной. На адмиралов не действуют титулы как таковые. Им важно, связан ли соискатель с моряками. Идеальный ответ на второй вопрос: «Да, адмирал Паркер — мой дядя, капитан Фоли — отец, коммодор Фоли — дед. Мать моя — дочь адмирала Харди. Капитан Харди приходится мне дядей. Мой старший брат — лейтенант королевского флота, другой мой брат учится в морском училище, а третий ходит в матроске». «Так, так, — говорит главный адмирал. — А

почему вам вздумалось идти во флот?» Ответ на этот вопрос практически безразличен, поскольку секретарь уже отметил имя в списке. Если приходится выбирать из двух таких соискателей, какой-нибудь адмирал попросит назвать номера такси, на которых они приехали. Тот, кто честно ответит: «Не знаю», будет отвергнут, а тот, кто быстро соврет «23—51», будет принят, как юноша с хваткой. Метод нередко давал блестящие результаты.

Британский метод нового типа выработался в девятнадцатом веке, как более уместный для демократической страны. Комиссия живо интересуется: «Где учились?» И, услышав ответ: «Хэрроу», «Хейлибери» или «Регби», задает второй вопрос: «Во что играете?» Хороший соискатель ответит на это: «Я играю в теннис за Англию, в крикет за Йоркшир, в регби за клуб „Арлекин“ и в гандбол за „Винчестер“». Тогда задают третий вопрос: «А в поло не играли?» — чтобы он не возомнил о себе, хотя и без поло такой соискатель заслуживает внимания. Если же на первый вопрос ответом будет «Уиглворт», беседа не затянется. «Что?!» — удивится председатель. «А где это?» вскричат остальные, когда вопрошаемый повторит название. «В Ланкашире», объяснит он, и кто-нибудь для порядка все же спросит насчет игр, но ответ «Настольный теннис за Уигэн, велосипедные гонки за Блекпул и бильярд за Уиглворт» окончательно преградит ему путь. Возможны нечленораздельные замечания о наглецах, расходующих чужое время. И этот метод давал неплохие результаты.

Китайскому методу (старого типа) подражало в свое время столько наций, что немногие помнят теперь о его происхождении. Метод сводится к письменным испытаниям. Во времена династии Мин экзамен для самых способных устраивали каждые три года и включал он три трехдневные сессии. В первую сессию соискатель писал три сочинения и поэму в восьми четверостишиях. Во вторую он писал пять сочинений на издавна установленные темы. В третью он писал пять сочинений об искусстве управления. Тех, кто все сдал успешно (процента два), допускали к последнему экзамену, который проходил в столице. Длился он один день и включал одно сочинение на тему из текущей политики. Выдержавшие этот экзамен могли стать чиновниками, и чем выше была отметка, тем выше было и место. И эта система работала вполне успешно.

Европейцы изучили ее где-то между 1815 и 1830 годом и применили в 1832 году в Ост-Индской компании. В 1854 г. эффективность метода проверила комиссия с Маколеем во главе и ввела его в Англии на следующий же год. В китайских испытаниях была особенно важна их литературная основа. Соискатель доказывал знание классиков, легкость

слога (и в стихах, и в прозе) и редкую выносливость. Предполагалось, что классическое образование и литературные способности свидетельствуют о годности к любой чиновничьей службе. Предполагалось далее (без сомнения, правильно), что знания научные не нужны нигде, кроме науки. Предполагалось, наконец, что выбор практически невозможен, если соискатель экзаменуется по разным предметам. Никто не в силах решить, сильнее ли один соискатель в геологии, чем другой в физике, и потому удобно, когда есть возможность сразу их провалить. А вот когда все пишут греческие или латинские стихи, достойнейшего выбрать нетрудно. Знатков классической словесности отправляли править Индией. Тех, кто послабее, оставляли править Англией. Самых слабых отсеивали вообще или посылали в колонии. Систему эту нельзя назвать негодной, но она гораздо хуже тех, о которых мы уже рассказали. Во-первых, нельзя гарантировать, что лучший знаток классиков не окажется ненормальным, нередко так и случалось. Во-вторых, могло оказаться, что способности соискателя ограничивались писанием греческих стихов. Бывало и так, что экзамен сдавал кто-нибудь другой, а сам соискатель в случае надобности не мог написать стишка по-гречески. Таким образом, система больших плодов не принесла.

Однако при всех своих недостатках она была плодотворней любой из сменивших ее систем. Современные методы сводятся к проверке умственного уровня и психологической беседе. Недостаток вышеозначенной проверки в том, что победители не знают совершенно ничего. Они тратят столько времени на подготовку к тесту, что ничего больше не успевают выучить. Психологическая беседа приняла в наши дни форму так называемого «испытания в гостях». Соискатель проводит приятный уик-энд, а за ним наблюдают. Когда он, споткнувшись о коврик, вскрикнет: «А, черт!», наблюдатели, притаившиеся поблизости, заносят в записные книжки «неуклюж» или «несдержан». Вряд ли стоит описывать подробно этот метод, но результаты его очевидны и весьма плачевны. Наблюдателям могут угодить лишь скрытные мелочные субъекты себе на уме, которые мало говорят и ничего не делают. При таком методе нередко из пятисот человек выбирают именно того, кто через несколько недель окажется абсолютно непригодным. Без всякого сомнения, этот метод хуже всех.

Какой же метод применять нам в будущем? Чтобы его найти, рассмотрим один малоизвестный вид современной техники отбора. Переводчиков-китаистов для министерства иностранных дел приходится искать так редко, что метод их найма не получил широкой огласки.

Предположим, понадобился переводчик и отбирает его комиссия из пяти человек. Трое из них — чиновники, двое крупные ученые. На столе перед ними лежат горой 483 заявления с рекомендациями. Все соискатели — китайцы, все как один окончили университет в Пекине или Амое и совершенствовались по философии в американских университетах. Большинство из них служило какое-то время на Формозе. Некоторые приложили фотографии, другие осмотрительно воздержались. Председатель комиссии обращается к тому из ученых, который покрупнее: «Не скажет ли нам доктор Ву, какой соискатель наиболее пригоден для нас?» Д-р Ву загадочно улыбается и говорит, указывая на гору бумаг: «Ни один». — «Как же так, — удивляется председатель. — Почему?» — «Потому что хороший специалист заявления не подаст. Побоится позора». — «Что же нам делать?» — спросит председатель. — «Я думаю, — ответит д-р Ву, — надо уговорить доктора Лима. Как по вашему, доктор Ли?» — «Да, — отвечает Ли, он подошел бы. Но мы, конечно, не можем его сами просить. Мы спросим доктора Тана, не считает ли он, что доктор Лим согласится». — «Я не знаю доктора Тана, — говорит Ву, — но я знаком с его другом, доктором Воном». К этой минуте председатель уже не понимает, кто кого будет просить. Но суть тут в том, что все заявления выбрасывают в корзину, а речь пойдет лишь о человеке, который заявления не подавал.

Мы отнюдь не советуем повсеместно принять описанный метод, но делаем из него полезный вывод: прочие методы плохи обилием соискателей. Конечно, существуют простейшие способы уменьшить их количество. Сейчас широко применяется формула: «Не старше 50, не моложе 20, и никаких ирландцев», что несколько сокращает число претендентов. Но все же их остается много. Нет никакой возможности выбрать одного из трехсот умелых людей, снабженных прекрасными характеристиками. Приходится признать, что система неверна изначально. Незачем привлекать такую массу народу. Но никто об этом не знает, и объявления составлены так, что они неизбежно приманят тысячи. Например, сообщают, что освобожден высокий пост, так как занимавшее его лицо теперь в палате лордов. Платят много, пенсия большая, делать не придется ничего, привилегий масса, побочные доходы огромны, на службу ходить не надо, предоставляется служебная машина, командировки можно брать в любое время. Соискатель должен представить, когда сможет, копии (не оригиналы) трех справок. Что же выйдет? Дождем посыпятся заявления, в основном от умалишенных и от майоров в отставке, наделенных, по их словам, административными способностями. Остается

сжечь их все и начинать сначала. Легче и выгодней было бы подумать сразу.

Если же подумать, увидишь, что идеальное объявление привлечет одного человека, и того именно, кто нужен. Начнем с предельного случая:

«Требуется акробат, который может пройти по проволоке на высоте 200 м над бушующим пламенем. Ходить придется дважды в день, по субботам трижды. Плата — 25 фунтов в неделю. Ни пенсии, ни компенсации за увечье не будет. Явиться лично в цирк „Дикий Кот“ от 9 до 10.»

Быть может, слог и не очень хорош, но цель ясна: нужно так уравновесить риском денежную выгоду, чтобы не явилось больше одного соискателя. О мелочах тут спрашивать не придется. Тех кто не очень ловко ходит по проволоке, объявление не привлечет. Незачем указывать, что претендент должен быть здоровым, непьющим и не подверженным головокружению. Это поймут без слов. Незачем и говорить, что не годятся люди, страдающие высотобоязнью. Они и так не придут. Искусство тут в том, чтобы плата соответствовала опасности. 1000 фунтов в неделю может приманить человек десять, 15 фунтов не приманят никого. Где-то посередине — нужная сумма, которая и привлечет того, кто годится. Если придут двое, это значит, что мы завысили цифру.

Теперь возьмем для сравнения менее редкостный случай:

«Требуется археолог высокой квалификации, готовый провести пятнадцать лет на раскопках инкских захоронений в поселке Геенна, на Аллигаторовой реке. По окончании работ обеспечен титул или орден. Пенсия полагается, но ни разу не понадобилась. Оклад — 2000 фунтов в год. Заявление в трех экземплярах подавать директору Норокопательного института, Гроб, Иллинойс, США».

Здесь и дурные и хорошие стороны строго уравновешены. Нет нужды уточнять, что от соискателя требуются терпение, упорство и смелость. Сами условия отсекают всех не обладающих этими свойствами. Нет нужды писать, что нужен одинокий человек. Нет нужды оговаривать, что он должен быть помешан на раскопках, — никто, кроме помешанных, и не откликнется. Их может быть трое, но для двоих оплата окажется слишком низкой. Третьего привлечет награда. По-видимому, если мы предложим орден св. Михаила, заинтересуются двое, а если предложим орден Британской империи, не заинтересуется никто. В нашем же случае заявление будет одно. Соискатель не в своем уме, но это неважно. Именно он нам и требуется.

Вы скажете, что не так уж часто нужны акробаты и археологи, обычно

приходится искать людей для менее странных занятий. Это верно, но принципа это не меняет, только применять его труднее. Предположим, нам потребовался премьер-министр. В наше время тут прибегнут к выборам, и результат будет ужасен. Если же мы обратимся к сказкам нашего детства, то узнаем, что в сказочные времена применялись более эффективные методы. Когда король выбирал мужа для старшей или единственной дочери, а тем самым — своего преемника, он придумывал систему препятствий, которые преодолееет лишь достойный. И лишь достойный останется живым. У королей той трудно определимой поры было все нужное для таких испытаний. Волшебники, бесы, феи, вампиры, оборотни, гиганты и карлики входили в число их подданных, земли их были усеяны заколдованными горами и рощами, изрезаны огненными реками, начинены кладами. Казалось бы, нынешним правителям приходится труднее. Но это еще вопрос. Психологи, психиатры, психопатологи, статистики и эксперты не хуже (хотя и не лучше) злых ведьм и добрых фей. Кино, телевидение, радио и рентген не хуже (хотя и не лучше) волшебных палочек, хрустальных шаров, скатертей-самобранок и плащей-невидимок. Во всяком случае, одно другого стоит. Нужно лишь заменить сказочную технику современной, что, как мы убедимся, несложно.

Первым делом мы устанавливаем, какими свойствами должен обладать премьер-министр. В разных случаях свойства эти разные, но все же их надо записать и на их счет договориться. Предположим, вам кажется, что свойства эти: 1) энергия, 2) смелость, 3) патриотизм, 4) опыт, 5) популярность и 6) красноречие. Однако любой соискатель найдет их у себя. Конечно, можно усложнить дело, уточнив требования: 4) *опыт в укрощении львов* и 6) *умение красноречиво говорить по-китайски*, но это не наш путь. Мы хотим, чтобы нужные качества проявлялись не в особой форме, а в высшей степени, другими словами, чтобы лучший соискатель был *самым* энергичным, смелым, патриотичным, опытным, популярным и красноречивым в стране. Такой человек — один, и он-то нам и нужен. Значит, надо составить объявление так, чтобы всех других исключить. Выйдет примерно следующее:

«Требуется премьер-министр Руритании. Рабочие часы — с 4 утра до 11:59 вечера. Соискатель должен выдержать три раунда с чемпионом в тяжелом весе (в перчатках). По достижении пенсионного возраста (65 лет) — мучительная смерть во имя родной страны. Если соискатель знает парламентскую процедуру лишь на 95%, он будет физически уничтожен. Если он соберет меньше 75% голосов при проверке популярности по методу Гэллага, он также будет уничтожен. Кроме того, соискатель должен

обратиться с речью к съезду баптистов и склонить их к изучению рок-н-ролла.

В случае провала будет уничтожен. Явиться в спортклуб (с черного хода) 19 сентября в 11:15. Перчатки предоставляются; кеды, майка и шорты свои».

Заметьте, что это объявление разом освобождает от хлопот, связанных с анкетами, справками, фотографиями, рекомендациями и списком. Если все написать как следует, придет только один соискатель и сможет сразу или почти сразу приступить к работе. А если не придет никто? Значит, надо написать иначе, в чем-то мы завысили требования. То же самое небольшое объявление предложим в измененном виде. Например, 95% заменим на 85, 75 на 65, а три раунда — на два. И так далее, пока соискатель не придет.

Предположим, однако, что придут двое или трое. Это покажет, что мы допустили промах в научных расчетах. Быть может, мы слишком занизили проценты — их должно быть 87 и 66. Как бы то ни было, дело плохо. В приемной два, а то и три соискателя. Надо выбирать, а мы не вправе тратить на это все утро. Можно, конечно, начать испытания и отсеять менее достойных. Но есть и более быстрый путь. Примем, что у всех троих есть все нужные качества. Остается прибавить еще одно и провести простейшую проверку. Мы спрашиваем какую-нибудь девицу (машинистку или секретаршу): «Который вам больше нравится?» Она тут же отвечает, и вопрос решен. Нам возразят, что мы полагаемся здесь на чистую случайность, как бы бросаем монету. Это не так. Мы просто ввели новое качество — мужскую привлекательность.

ПРЕДСЕДАТЕЛИ И КОМИТЕТЫ, или Коэффициент бесполезности

Для нашей темы очень важно изучить жизненный цикл комитета, и поистине удивительно, что наука комитетология так мало разработана. Первый простейший ее принцип гласит, что комитет принадлежит к царству живой природы — он не кристалл, а растение. Комитет пускает корни, растет, цветет, вянет и умирает, а из семени его в свой черед вырастают другие комитеты. Без этого принципа не поймешь структуры и истории современного управления.

Все знают теперь, что комитеты бывают двух видов: а) те, которые что-то дают своим членам, и б) те, которые от них только берут. Второй вид не слишком важен для нас, и вообще многие сомневаются, причислять ли его к комитетам. Первый же, более жизнеспособный, дает нам возможность выявить принципы, свойственные комитету как таковому. Корни комитета тем глубже и сам он тем солидней, чем больше веса и власти дает он своим членам. Почти во всем мире такие комитеты зовутся кабинетами. В этой главе мы внимательно рассмотрим кабинеты разных стран и разных времен.

Взглянув на кабинеты в микроскоп, комитетоведы, историки и даже те, кто кабинеты формирует, единодушно установили, что идеальное число членов пять человек. При таком численном составе кабинет непременно приживется. Два его члена смогут всегда отсутствовать по болезни или по иной причине. Пятерых легко собрать, а собравшись, они способны действовать быстро, умело и тихо. Четверым из них можно поручить финансы, иностранные дела, оборону и правосудие. Пятый, не сведущий ни в чем, станет председателем или премьером.

Однако, как ни удобно число пять, мы видим, что нередко в кабинет входит семь, а то и девять человек. Так бывает почти везде, кроме разве Люксембурга и Гондураса, и объясняют это тем, что областей управления не четыре, а больше. На самом деле есть и другая причина. В кабинете из девяти человек трое вершат политику, двое поставляют сведения, один напоминает о финансах. Со свободным от дела председателем получается семь человек. Остальные двое, по-видимому, нужны для красоты. Такое распределение обязанностей впервые обнаружено в Англии около 1639 года, но нет сомнения в том, что безумная мысль втиснуть в один комитет более трех говорунов пришла людям в голову намного раньше. Мы

практически ничего не знаем о назначении двух молчаливых членов, но у нас есть основания полагать, что на этой, второй стадии развития кабинет без них работать не может.

На свете есть кабинеты, застрявшие на второй стадии. В них по девять человек. Однако таких кабинетов мало (мы вспоминаем лишь Коста-Рику, Эквадор, Северную Ирландию, Либерию, Уругвай и Панаму). В странах побольше кабинеты разрослись. Туда вошли новые члены, иногда они вроде бы знают еще что-то нужное, но чаще просто очень вредят, если их в кабинет не ввести. Чтобы их утихомирить, приходится непрестанно с ними советоваться. По мере их включения (и успокоения) число членов ползет от десяти к двадцати. На этой, третьей, стадии дела идут много хуже.

Прежде всего очень трудно собрать столько народу. Один уезжает 18-го, другой не вернется до 21-го, третий занят по вторникам, четвертый — по утрам. Но это еще не все. Когда их соберешь, большинство окажутся дряхлыми, усталыми, косноязычными и глухими. Лишь немногие из членов отбирались с расчетом на то, что они будут или могут приносить пользу. Большую часть, скорее всего, ввели, чтобы угодить какой-нибудь внешней группировке, и задача их — сообщать своим, как идут дела. С секретностью покончено, и самое скверное то, что членам теперь приходится готовить свои выступления. Докладчик произносит речь, а потом рассказывает друзьям то, чего в речи не было. Чем крепче утверждаются ненужные члены, тем громче требуют обойденные группы, чтобы ввели их представителей. Число членов переползает в третий десяток. И кабинет вступает в четвертую, последнюю стадию.

Когда в кабинете от 20 до 22 членов, он внезапно претерпевает особое химическое или органическое превращение, природу которого нетрудно понять и описать. Пять полезных членов встречаются отдельно и что-то решают. Кабинету практически делать нечего, тем самым в него можно ввести сколько угодно народу. Лишним членам не понадобится лишнее время, ибо все заседания теперь — пустая трата времени. Внешние группы довольны, их ставленников принимают всех беспрепятственно, и не скоро поймут они, что победа их призрачна. Двери открыты, число членов приближается к 40, растет дальше. Может оно дорасти и до тысячи. Это уже неважно. Кабинет больше не кабинет, и прежние его функции выполняет другое, малое сообщество.

За историю Англии такой жизненный цикл проворачивался пять раз. У нас нет доказательств, что первый кабинет — Королевская Курия, именуемый ныне палатой лордов, — включал когда-то всего пять человек. Мы впервые узнаем об этом кабинете, когда он уже утратил свою

малочисленность и наследственных членов в нем — от 20 до 50. По мере того как он рос, сила его убывала. В 1601 году в нем было около 60 членов, в 1661 — около 140, в 1760 — около 220, в 1850 — около 400, в 1911 — около 650 и в 1952 — около 850.

Когда же другой, меньший комитет зародился в его утробе? Примерно в 1257 году. Члены его назывались лордами Королевского Совета, и было их меньше десяти. В 1378 г. их было всего 11, и столько же в 1410. В правление Генриха V они вдруг стали плодиться. В 1433 г. их 20, в 1504 41, а когда дело дошло до 172, Совет собираться перестал.

Однако внутри него образовался кабинет третьего воплощения — Тайный Совет о девяти членах. В 1540 их стало 20, в 1547 — 29, в 1558 — 44. Тут польза его прекратилась, хотя он рос и дальше. В 1679 в нем было 47 членов, в 1723 — 67, в 1902 — 200, в 1951 — 300.

В Тайном Совете в свою очередь образовался так называемый Совет кабинета, с успехом перенявший его функции около 1615 года. Поначалу он состоял из 8 членов, в 1700 году — из 12, в 1725 — из 20. Около 1740 года его сменила выросшая в его лоне группа лиц, именуемая просто кабинетом. Его развитие будет наглядней в виде таблицы (см. ниже).

С 1939 года, как мы видим, идет борьба за его спасение, подобная той, которую вели при Елизавете I, чтобы спасти Тайный Совет. В 1940 г. кабинет еле дышал, а в нем вырисовывался кабинет поменьше (из 5, 7 или 9 членов), готовый занять его место. Однако не совсем ясно, чем это кончилось. Вполне возможно, что британский кабинет и сейчас приносит пользу.

Год..... 1740 1784 1801 1841 1885 1900 1915

Число членов.. 5... 7... 12... 14... 16... 20... 22

Год..... 1935 1939 1940 1945 1949 1954

Число членов. 22.. 23... 16... 20... 17.. 18

По сравнению с британским кабинет США проявил исключительную устойчивость и развиваться не желал. В нем было как раз 5 членов в 1789 году, всего 7 около 1840, 9 к 1901, 10 к 1913, 11 к 1945 и — против всех обычаев — снова 10 к 1953. Мы не знаем, продержится ли тенденция к сокращению, возникшая в 1947 году. Судя по опыту, все пойдет, как прежде. Но пока что США, подобно Гватемале и Сальвадору, отличаются редкой малочисленностью кабинета, в котором меньше министров, чем в кабинетах Никарагуа или Парагвая.

Что же творится в прочих странах? В большинстве государств число членов колеблется от 12 до 20. Мы взяли 60 с небольшим стран, и средняя цифра оказалась 16; самые же любимые цифры — 15 (встречается семь

раз) и 9 (снова семь). Интереснее всего дело обстоит в Новой Зеландии, где министр земледелия, министр лесного хозяйства и министр по делам маори — один человек, отвечающий к тому же за маорийское Кредитное общество и за охрану природы. На новозеландском банкете распорядитель порой призывает собравшихся выслушать застольную речь «заместителя премьер-министра, министра здравоохранения, в ведении которого также государственные ссуды, перепись населения, реклама, информация и статистика». К счастью, в других странах эта восточная пышность встречается редко.

Изучение британской истории показало нам, что кабинет становится бесполезным, когда число его членов доходит до 20 или 21. И Королевская Курия, и Королевский Совет, и Тайный Совет достигли этой цифры, когда начался их упадок. Нынешний кабинет до этого числа не дошел, удержавшись на краю пропасти. Отсюда, казалось бы, можно вывести, что кабинеты или комитеты, в которых больше 21 члена, теряют реальную власть. Ряд комитетоведов разделяет эту точку зрения. Другие полагают, что без вдумчивого исследования нельзя принимать за рубеж число 21. Однако все согласны в том, что коэффициент бесполезности должен лежать между 19 и 22.

Попытаемся обосновать эту гипотезу. Чтобы это сделать, необходимо четко различать факт и теорию, симптом и заболевание. Главный симптом ясен: известно, что, если собралось больше 20 человек, все меняется. На разных концах стола идут разные разговоры, и, чтобы привлечь внимание, выступающий вынужден встать. А встав, он, хотя бы по инерции, произнесет длинную речь. «Господин председатель, — начнет он, — надеюсь, я могу утверждать, не страшась возражений — ведь опыт мой насчитывает двадцать пять, а если быть абсолютно точным, все двадцать семь лет, — что мы должны отнестись к делу исключительно серьезно. Огромная ответственность лежит на нас, и я лично...»

Тем временем люди полезные (если они присутствуют) пишут друг другу записочки: «Позавтракаем завтра вместе, все обсудим».

А что ж им делать? Голос жужжит и жужжит. Оратор с таким же успехом мог бы говорить во сне. Комитет, чьим бесполезнейшим членом он теперь оказался, значения больше не имеет. Его как бы нет. Он исчез.

Это ясно. Но причина глубже и нуждается в дальнейшем исследовании. Нам неизвестно слишком многое. Какого размера стол и какой формы? Сколько в среднем лет членам комитета? В котором часу они собрались? В статье, предназначенной неспециалистам, незачем воспроизводить расчеты, которые дали возможность вывести в первом

приближении коэффициент бесполезности. Достаточно указать, что долгие исследования в Институте комитетоведения позволили ученым вывести формулу, одобренную ныне почти повсеместно крупнейшими специалистами. Заметим, что авторы ее приняли как условия умеренный климат, кожаные кресла и высокий уровень трезвости. Итак, формула: $x = p^v(w-r)/(l+tsd)$, где p — среднее число присутствующих; v — число членов, находящееся под влиянием внешних групп; w — средний возраст; r — наибольшее расстояние (в сантиметрах) между членами; l — число лет, прошедшее со дня образования кабинета (комитета); t — терпение председателя, измеренное по шкале Пибоди; d — среднее кровяное давление трех старших по возрасту членов, измеренное незадолго до собрания. Тогда x — число членов, при котором эффективная работа кабинета (комитета) становится практически невозможной. Это и есть коэффициент бесполезности, и величина его, как выяснилось, лежит между 19,9 и 22,4 (десятые доли показывают частичное присутствие, т. е. тех, кто посидел и ушел).

Не следует думать, однако, что наука комитетоведения находится на высокой стадии развития. Комитетоведы и подкомитетоведы на это не претендуют, разве что испугаются остаться без работы. Они всячески подчеркивают, что исследования их лишь начались, но в скором времени дадут огромные результаты. С поправкой на личную заинтересованность (т. е. вычитая из всего ими сказанного 90%) мы можем все же смело признать, что работы еще много.

Так, нужно установить оптимальное число членов. Искомая величина лежит где-то между тремя (когда невозможно собрать кворум) и 21 (когда организм начинает гибнуть). Одна небезынтересная теория предлагает число 8. Почему же? Потому что все существующие страны единодушно его избегают. Как ни привлекательна эта теория на первый взгляд, против нее имеется серьезное возражение. Именно 8 членов было в Совете кабинета у Карла I. А чем это для него кончилось!

ВОЛЯ НАРОДА, или Ежегодное общее собрание

Все мы знаем, чем отличаются друг от друга английские и французские парламентские учреждения и соответственно учреждения, происходящие от них. Все мы видим, что разница эта никак не связана с национальным характером, но проистекает непосредственно от расположения мест. Англичане приучены к спортивным играм и, входя в свою палату общин, рады бы заняться чем-нибудь другим. Им нельзя сыграть в гольф или в теннис, но они могут притвориться, что политика — такая же игра. Если бы не это, парламент был бы для них скучней, чем он есть. И вот британцы, ведомые привычкой, образуют две команды (каждая — с судьей) и дают им биться до изнеможения. Палата общин устроена так, что отдельный ее член вынужден принять ту или иную сторону, еще не зная доводов или даже не зная, в чем дело. Он приучен с младенчества играть за своих, что и спасает его от излишних умственных усилий. Тихо пробравшись на свое место к концу какой-нибудь речи, он знает доподлинно, как надо подыграть. Если выступающий из его команды, он выкрикнет «Слушайте, слушайте!», если из чужой, он смело воскликнет «Позор!» или просто «О!». Попозже, уловив момент, он может спросить у соседа, о чем речь. Но строго говоря, это не нужно. Те, кто сидит по ту сторону, абсолютно не правы, и все их доводы — чистый вздор. Те же, кто сидит с ним, преисполнены государственной мудрости, и речи их блещут убедительностью, умеренностью и красотой.

Совершенно неважно, в Хэрроу или охотясь за богатыми невестами учился он житейской ловкости, и в той, и в другой школе учат, когда надо бурно поддерживать, а когда возмущаться. Однако главное в британской системе расположение мест. Если бы скамьи не располагались с двух сторон зала, никто не отличил бы истину от лжи и мудрость от глупости, разве что стал бы слушать. Но слушать поистине смешно, ибо половина речей неизбежно окажется полной чушью.

Во Франции сразу совершили ошибку, рассадив народ полукругом, лицом к председателю. Нетрудно представить, что вышло, но представлять и незачем это и так все знают. Команд образовать нельзя, и нельзя сказать не слушая, чей довод убедительней. Есть еще одно неудобство: все говорят по-французски; к счастью, Соединенные Штаты мудро отказались это перенять. Но французская система достаточно плоха и без этого. Вместо того чтобы образовать две стороны — плохую и хорошую — и сразу знать,

что к чему, французы наплодили множество отдельных команд. Когда на поле такая неразбериха, играть нельзя. Конечно, здесь есть правые (справа) и левые (слева), что прекрасно. Все же и французы не дошли до того, чтобы сажать всех по алфавиту. Но при полукруглом расположении образуются тончайшие оттенки правизны и левизны. Нет и следа нашей четкой разницы между правдой и неправдой. Один депутат левее, чем месье Такой, но правее, чем месье Сякой. Что это нам дает? Что с этим делать, даже если говорить по-английски? Что дает это французам? Ответ один: «Ничего».

Это известно и без нас. Однако не все знают, что расположение мест чрезвычайно важно и для других собраний и заседаний, как международных, так и простых. Возьмем, к примеру, конференции круглого стола. Сразу ясно, что стол квадратный резко изменил бы дело, а прямоугольный стол — и подавно. Разница не только в продолжительности и в пылкости споров — форма стола влияет и на результаты, если они вообще есть. Как известно, итог голосования редко зависит от самого дела. На него влияет множество факторов, большая часть которых не входит сейчас в наше рассмотрение. Отметим, однако, что окончательный исход зависит от голосов центра (конечно, это не относится к палате общин, где центра нет). Центральный блок состоит из следующих элементов:

1) тех, кому не досталось ни одной из разосланных заранее памятных записок. Они уже за неделю пристают ко всем, кто, по их мнению, придет;

2) тех, кто слишком глуп, чтобы следить за ходом дела. Их легко опознать, так как они часто спрашивают: «О чем это он?»;

3) глухих. Они сидят, приставив ладонь к уху, и ворчат себе под нос: «А погромче нельзя?»;

4) тех, кто недавно напился, но пришел (неизвестно зачем), хотя у них страшно болит голова и им все безразлично;

5) престарелых, которые особенно горды своей свежестью и полагают, что этим, молодым, до них далеко. «А я пешком пришел, — шамкают они. — Недурно для восьмидесяти двух, а?»;

6) слабых духом, которые обещали поддержку и тем и другим и теперь не знают, как быть: воздержаться или сказаться больными.

Чтобы завоевать голоса центра, надо прежде всего опознать и пересчитать его членов. Все остальное зависит от мест. Лучше всего сделать так, чтоб заведомо ваши сторонники завели с ними беседу до начала собрания. В беседе этой поборники вашего дела тщательно избегают упоминания о теме будущих дебатов. Зато они знают наизусть ключевые фразы, каждая из которых соответствует одной категории центрального блока:

1. «Только время потратим! Я вот свои бумажки просто выбросил».
2. «Укачают они нас... Меньше бы слов, а больше дела! Очень уж они умны, по-моему».
3. «Акустика тут ужасная. И что инженеры смотрят? Я почти ничего не слышу. А вы-ы?»
4. «Нашли помещеньице! Вентиляция испортилась, что ли... Прямо худо становится. А вы как?»
5. «Нет, просто не верится! Скажите, в чем ваш секрет? Что вы едите на завтрак?»
6. «И те правы, и эти... Не знаю, кого и поддерживать. А вы что думаете?»

Если хорошо разыграть гамбит, у каждого вашего поборника завяжется оживленная беседа, которая поможет ему неназойливо отвести подопечного к месту сборища. Тем временем другой поборник идет в зал прямо перед ними. Проиллюстрируем их путь примером. Предположим, что поборник *x* ведет центриста *y* к месту, расположенному впереди. Перед ними идет поборник *z* и садится, как бы их не замечая. (Назовем *x*'а м-р Нагл, *y*'а м-р Пил, а *z*'а м-р Тверд.) М-р Тверд поворачивается в другую сторону и кому-то машет. Потом наклоняется к кому-то и что-то говорит. И лишь когда Пил уселся, он поворачивается к нему и восклицает: «Рад вас видеть!» Немного погодя он замечает и Нагла и удивляется: «О, Нагл! Вот уж не думал, что вы придете!» — «Я уже здоров, — поясняет Нагл. — Это была простуда». Тем самым становится ясно, что это случайная и дружеская встреча. Здесь заканчивается первая фаза операции, в общем одинаковая для всех групп центра.

Фаза вторая варьируется в зависимости от категории. В нашем случае (четвертая категория) объект воздействия должен быть всецело отстранен от дискуссии, для чего нужно внушить ему исподволь, что все уже решено. Сидя впереди. Пил почти никого не видит и потому может думать, что собрание единодушно.

— Прямо не знаю, — говорит Нагл, — зачем я пришел. По пункту IV явно все решено. С кем ни поговори, все за (или против).

— Удивительно! — говорит Тверд. — Как раз хотел это сказать. Да, о результатах спорить не приходится...

— Сам я еще не решил, — говорит Нагл. — У каждой стороны есть свои резоны. Но возражать просто глупо. А вы как считаете, Пил?

— Дело нелегкое, конечно, — говорит Пил. — С одной стороны, вроде бы они правы... С другой стороны... А как по-вашему, пройдет это дело?

— Дорогой мой Пил, вам виднее! Вы же сами сейчас сказали, что все

ясно заранее.

— Да? Что ж, вроде бы большинство... То есть я имею в виду...

— Спасибо, Пил, — говорит Тверд. — Я и сам так думаю, но мне особенно дорого ваше мнение. Я его в высшей степени ценю.

Нагл тем временем беседует вполголоса с кем-то сидящим сзади него. «Как ваша жена? Вышла уже из больницы?» — спрашивает он. Но, повернувшись снова к своим, сообщает, что и сзади все единодушны. Можно считать, что дело сделано. И так оно и есть, если все пройдет по плану.

Пока противник готовит речи и поправки, сторона, оснащенная более высокой техникой, позаботится о том, чтобы каждый центрист оказался между двумя ее поборниками. Когда наступит критический миг, оба они поднимут руки и он просто не сможет не поднять свою. Если же он к тому времени заснет, что случается с центристами четвертой и пятой категории, руку его поднимет сосед справа. Мы уточняем детали лишь затем, чтобы ему не подняли обе руки сразу, ибо это, как показал опыт, производит плохое впечатление. Обеспечив таким образом центральный блок, вы легко проведете свой проект (или провалите проект противника). Почти во всех спорных вопросах, решаемых волей народа, исход определяют члены центра. Поэтому незачем тратить время на произнесение речей. Противник с вами не согласится, а свои и так согласны. Остается центр, члены которого речей не слышат, а и услышат — не поймут. Чтобы не беспокоиться об их голосах, надо, чтобы соседи показали им пример. Голосами их может править случай. Насколько же лучше, чтобы ими правил замысел!

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИГЛАШЕННЫХ, или Гостевая формула

Современную жизнь нельзя вообразить без приема. От него зависят международные, научные и индустриальные конгрессы. Как известно, если хотя бы раз не устроить прием, конгресс работать не сможет. До сих пор наука почти не занималась ни функциями, ни возможным использованием этого установления. Пора наверстать упущенное.

Чего мы, строго говоря, хотим, приглашая сразу так много гостей? Ответов на этот вопрос немало, так как один и тот же прием может служить разным целям. Возьмем наудачу одну из граней проблемы и посмотрим, насколько ускоряется и совершенствуется ее исследование с применением научных методов. Скажем, надо определить, кто из гостей важнее. Официальный их статус и вес нам известны. Но истинная их ценность не связана со службой. Сплошь и рядом самые важные люди занимают не такое уж высокое положение. Влияние их обнаружится лишь к концу конференции. А как бы хорошо знать его сразу, сначала! Этому и поможет прием, назначаемый, как правило, на вечер второго дня.

Для простоты исследования примем, что: 1) пространство, занятое гостями, находится на одном уровне и вход туда один; 2) в приглашениях сказано, что прием длится два часа, а на самом деле — два часа двадцать минут; 3) напитки разносят или передают из рук в руки (при наличии бара исследование много трудней). Как определить при всех этих данных действительное, а не официальное значение гостей?

Мы знаем ряд фактов, необходимых для создания нашей теории. Прежде всего нам известно направление потока. Прибывших гостей относит к левой стене. Эта тенденция имеет интересное (отчасти биологическое) объяснение. Сердце, по-видимому, расположено слева. Поэтому в старину воины прикрывали щитом левую часть груди, а оружие соответственно держали в правой руке. Сражались тогда мечом, носили его в ножнах. Если меч в правой руке, ножны — слева; а если ножны слева, невозможно влезть на лошадь справа, разве что вам надо сесть лицом к хвосту. Сядя же слева, вы, естественно, захотите, чтобы конь ваш стоял по левой стороне дороги и вы видели, влезая, что творится впереди. Таким образом, левостороннее движение сообразно природе, а правостороннее (принятое в некоторых отсталых странах) противоречит глубочайшим человеческим инстинктам. Когда не навязывают правил движения, вас

непременно отнесет влево.

Кроме того, нам известно, что человек предпочитает стены помещения его середине. Посмотрите, например, как заполняется ресторан. Сперва занимают столики у левой стены, потом в конце зала, потом справа, а потом, с большим скрипом, в центре. Неприязнь к центру столь сильна, что администрация, не надеясь его заполнить, иногда не ставит там столиков вообще, создавая, таким образом, место для танцев.

Конечно, этот навык можно перешибить каким-нибудь внешним фактором, например видом на водопад, собор или снежную вершину в глубине зала. Но если ничего этого нет, ресторан неукоснительно будет заполняться так, как мы указали, — слева направо. Неприязнь к центру помещения восходит к первобытным временам. Входя в чужую пещеру, троглодит не знал, рады ли ему, и хотел в случае чего тут же опереться спиной о стену, а руками действовать. В центре пещеры он был слишком уязвим. И вот он крался вдоль стен, глухо рыча и сжимая дубинку. Человек современный, как мы видим, ведет себя примерно так же, только рычит он потише и дубинки у него нет. Во время приема помещение заполняется по тем же правилам: гостей относит к стене, которой они, правда, не касаются.

Если мы соединим теперь два известных нам факта — крен влево и шараханье от центра, — мы получим биологическое объяснение всем известного феномена, т. е. поймем, почему людской поток движется по часовой стрелке. Конечно, случаются и водовороты (дамы кидаются прочь от тех, кто им неприятен, или устремляются к тем, кого совсем не терпят), но в основном движение идет именно так. Люди важные, те, кто в буквальном смысле слова «на плаву», находятся в самой середине русла. Они не вырываются ни в сторону, ни вперед, ни назад. Те, кто присох к стене и беседует с хорошим знакомым, интереса не представляют. Те, кто забился в угол, робки и слабы духом. Те, кого вынесло на середину зала, чудаки или дураки.

Изучим теперь время прибытия. Есть все основания полагать, что люди стоящие придут когда надо. Они не окажутся среди тех, кто, преувеличив длительность пути, явился за десять минут до начала. Они не окажутся среди тех, кто забыл завести часы и вбежит, задыхаясь, к концу. Нет. Те, кто нам нужен, придут именно тогда, когда надо. Когда же надо прийти? Время это определяется двумя факторами. Во-первых, нечего являться, пока некому на вас смотреть. Во-вторых, нечего являться, когда другие важные люди уже ушли (а они непременно уходят еще куда-нибудь). Отсюда следует, что отрезок времени начинается по меньшей мере через полчаса после срока, указанного в приглашении, и завершается по меньшей

мере за час до конца приема. Границы эти позволяют нам вывести формулу: оптимальный момент отстоит от указанного в билете времени ровно на сорок пять минут (к примеру, это будет 7:15, если прием назначен на 6:30). Казалось бы, дело сделано, проблема решена. Ученый вправе сказать: «Возьмите хронометр, смотрите на двери и собирайте материал». Однако опытный исследователь отнесется к такому решению с незлобивой иронией. Кто может поручиться, что гость, прибывший в 7:15, стремился именно к этому? А вдруг он хотел прийти в 6:30, но долго плутал? А вдруг он думал, что уже 8? А вдруг его вообще не приглашали и шел он не сюда? Итак, хотя люди ценные действительно явятся между 7:10 и 7:20, из этого не следует, что всякий явившийся в это время ценен.

Именно здесь нам надо прибегнуть к эксперименту. Наиболее уместна техника, принятая в гидравлических лабораториях. Желая узнать, как будет течь вода у быков проектируемого моста, ученый возьмет большое стекло, установит на нем модель моста и пустит по стеклу воду, подкрашенную красным. Затем он снимает все это на кино пленку, видит, как идут цветные потоки. Нам бы тоже было удобно пометить как-то заведомо ценных людей и снимать их с галереи. Казалось бы, это нелегко. Однако выяснилось, что в одной из британских колоний гостей уже переметили.

Дело в том, что какой-то губернатор, лет сто назад, хотел чтобы мужчины носили на балах не белые, а черные фраки. Это ему не удалось, как ни подбадривал он их своим примером; купцы, банкиры и юристы не согласились, но правительственным чиновникам согласиться пришлось. Так родилась тенденция, живая по сей день. Люди, занимающие высокий правительственный пост, — в черном, все прочие же — в белом. Там, в колонии, чиновники еще играют большую роль и ученым нетрудно было проследить с галереи за их движением. Более того, удалось их снять, причем пленка подтвердила нашу теорию и помогла нам сделать еще одно открытие. Внимательное наблюдение непреложно доказало, что черные являлись от 7:10 до 7:20 и шли по часовой стрелке, избегая углов, не касаясь стены и чуждаясь середины, — все по теории. Но было замечено и новое, неожиданное явление. Достигнув дальнего правого угла примерно за полчаса, они топтались там минут десять, а потом стремительно шли к выходу. Мы долго и пристально рассматривали пленки и поняли наконец в чем дело. Мы пришли к заключению, что заминка нужна, чтобы прочие важные лица успели прийти, другими словами, явившийся в 7:10 просто поджидает тех, кто явится к 7:20. Важные лица остаются вместе недолго. Им надо одно: чтобы их увидели. Доказав таким образом свое присутствие, они начинают исход, который заканчивается полностью к 8:15.

Результаты наших наблюдений применимы, по-видимому, к любому сообществу, и формулой пользоваться очень легко. Чтобы найти поистине важных людей, разделим (мысленно) пространство зала на равные квадраты и обозначим их, слева направо, буквами от А до F, а от входа до конца цифрами от 1 до 8. Час начала обозначим через Н. Как известно, длительность приема равна $H+140$. Теперь найти поистине важных людей ничего не стоит. Ими будут те, кто собрался в квадрате E7 между $H+75$ и $H+90$. Самый важный стоит посреди квадрата.

Само собой разумеется, правило это ценно лишь до тех пор, пока никто о нем не знает. Поэтому считайте данную главу секретной и никому не показывайте. Люди, изучающие нашу науку, должны держать все это при себе, а простой публике ее читать незачем.

ВЫСОКАЯ ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА, или Точка безразличия

В высокой финансовой политике разбирается два типа людей: те, у кого очень много денег, и те, у кого нет ничего. Миллионер прекрасно знает, что такое миллион. Для прикладного математика или профессора-экономиста (живущих, конечно, впроголодь) миллион фунтов так же реален, как тысяча, ибо у них никогда не было ни того, ни другого. Однако мир кишит людьми промежуточными, которые не разбираются в миллионах, но к тысячам привыкли. Из них и состоят в основном финансовые комиссии. А это порождает широко известное, но еще не исследованное явление — так называемый закон привычных сумм: время потраченное на обсуждение пункта, обратно пропорционально рассматриваемой сумме.

В сущности, нельзя сказать, что закон этот не исследован. Исследования были, но принятый метод себя не оправдал. Ученые придавали излишнее значение порядку обсуждаемых вопросов и почему-то решили, что больше всего времени тратится на первые семь пунктов, а дальше все идет само собой. Годы исследований ушли впустую, так как основная посылка была неверна. Теперь мы установили, что порядок пунктов играет в лучшем случае подсобную роль.

Чтобы добиться полезных результатов, забудем обо всем, что до сих пор делалось. Начнем с самого начала и постараемся разобраться в том, как же работает финансовая комиссия. Чтобы простому читателю было понятней, представим это в виде пьесы.

Председатель. Переходим к пункту 9. Слово имеет наш казначей мистер Мак-Дуб.

М-р Мак-Дуб. Перед вами, господа, смета на строительство реактора, представленная в приложении Н доклада подкомиссии. Как видите, профессор Мак-Пуп одобрил и план, и расчеты. Общая стоимость — до 10 млн. долларов. Подрядчики Мак-Фут и Мак-Ярд считают, что работу можно закончить к апрелю 1963 года. Наш консультант инженер Мак-Вор предупреждает, однако, что строительство затянется по меньшей мере до октября. С ним согласен известный геофизик доктор Мак-Грунт, который полагает, что на дне строительной площадки придется подсыпать земли. Проект главного корпуса в приложении IX, чертежи реактора — на столе. Если члены комиссии сочтут нужным, я с удовольствием дам более

подробные разъяснения.

Председатель. Спасибо вам, мистер Мак-Дуб, за исключительно ясное изложение дела. Попрошу членов комиссии высказать свое мнение.

Тут остановимся и подумаем, какие у них могут быть мнения. Примем, что в комиссии одиннадцать человек, включая председателя, но не секретаря. Четверо из них (включая председателя) не знают, что такое реактор. Трое не знают, зачем он нужен. Из тех же, кто это знает, лишь двоим хоть в какой-то степени понятно, сколько он может стоить, — м-ру Ною и м-ру Брусу. Оба они способны что-нибудь сказать. Позволим себе предположить, что первым выскажется м-р Ной.

М-р Ной. М-да, господин председатель... Что-то я не очень верю нашим подрядчикам и консультантам. Вот если бы мы спросили профессора Сима, а подряд заключили с фирмой «Давид и Голиаф», было бы как-то спокойнее. Мистер Дан не стал бы отнимать у нас времени, он сразу определил бы, на сколько затянутся работы, а мистер Соломон сказал бы нам прямо, надо ли подсыпать земли.

Председатель. Все мы, конечно, ценим рвение мистера Ноя, но уже поздно приглашать новых консультантов. Правда, главный контракт еще не подписан, но уже израсходованы очень крупные суммы. Если мы не согласимся с оплаченными советами, нам придется платить еще столько же. (Одобрительный гул.)

М-р Ной. Я прошу все же внести мои слова в протокол.

Председатель. Конечно, конечно! Кажется, мистер Брус хочет что-то сказать?

Как раз м-р Брус — чуть ли не единственный — разбирается в вопросе. Он мог бы многое сказать. Ему подозрительна цифра 10 млн. — слишком она круглая. Он сомневается в том, что нужно сносить старое здание, чтобы расчистить место для подъезда к участку. Почему так много денег отпущено на «непредвиденные обстоятельства»? И кто такой, в сущности, этот Грунт? Не его ли год назад привлекала к суду нефтяная компания? Но Брус не знает, с чего начать. Если он сошлется на чертежи, прочие в них не разберутся. Придется объяснить, что такое реактор, а все на это обидятся. Лучше уж ничего не говорить.

М-р Брус. Мне сказать нечего.

Председатель. Кто-нибудь еще хочет выступить? Так, хорошо. Значит, можно считать, что проект и смета приняты? Спасибо. Вправе ли я подписать контракт от вашего имени? (Одобрительный гул.) Спасибо. Перейдем к пункту 10.

Не считая нескольких секунд, когда все шуршали бумагами и

чертежами, на пункт 9 ушло ровно две с половиной минуты. Собрание идет хорошо. Однако некоторым как-то не по себе. Они беспокоятся о том, не очень ли они сплеховали при обсуждении реактора. Сейчас уже поздно вникать в проект, но хорошо бы показать, пока все не кончилось, что и они не дремлют.

Председатель. Пункт 10. Сарай для велосипедов наших служащих. Фирма «Кус и Черви», подрядившаяся выполнить работу, предполагает, что на это уйдет 350 фунтов. Планы и расчеты перед вами, господа.

М-р Туп. Нет, господин председатель, это много. Я вот вижу, что крыша тут — алюминиевая. А не дешевле ли будет толь?

М-р Груб. Насчет цены я согласен с мистером Тупом, но крыть, по-моему, надо оцинкованным железом. На мой взгляд, можно уложиться в 300 фунтов, а то и меньше.

М-р Смел. Я пойду дальше, господин председатель. Нужен ли вообще этот сарай? Мы и так слишком много делаем для сотрудников. А им все мало! Еще гаражи потребуют...

М-р Груб. Нет, я не согласен с мистером Смелом. По-моему, сарай нужен. А вот что касается материалов и расценок...

Дебаты идут как по маслу. 350 фунтов всем легко представить, и всякий может вообразить велосипедный сарай. Обсуждение длится пять минут, причем иногда удается сэкономить полсотни фунтов. Под конец участники удовлетворенно вздыхают.

Председатель. Пункт 11. Закуски для собраний Объединенного благотворительного комитета. 35 шиллингов в месяц.

М-р Туп. А что они там едят?

Председатель. Кажется, пьют кофе.

М-р Груб. Значит, в год выходит... Так, так... 21 фунт?

Председатель. Да.

М-р Смел. Бог знает что! А нужно ли это? Сколько они времени заседают?

Споры разгораются еще сильнее. Не в каждой комиссии есть люди, отличающие толь от жести, но все знают, что такое кофе, как его варить, где купить и покупать ли вообще. Этот пункт займет час с четвертью, к концу которого собравшиеся потребуют у секретаря новых данных и перенесут обсуждение вопроса на следующее заседание.

Уместно спросить, займет ли еще больше времени спор о меньшей сумме (скажем, в 10 или в 5 фунтов). Этого мы не знаем. Однако осмелимся предположить, что ниже какой-то суммы все пойдет наоборот, так как члены комиссии снова не смогут ее представить. Остается установить

величину этой суммы. Как мы видели, переход от двадцатифунтовых споров (час с четвертью) к десятиmillionным (две с половиной минуты) очень резок. Исключительно интересно определить границу перепада. Более того, это важно для дела. Представим, например, что нижняя точка безразличия находится на уровне 15 фунтов. Тогда докладчик, представляя на обсуждение цифру «26», может подать ее собравшимся в виде двух сумм: 14 фунтов и 12 фунтов, что сохранит комиссии и время и силы.

Мы еще не решаемся делать окончательные выводы, но есть основания полагать, что нижняя точка равняется сумме, которую рядовому члену комиссии не жаль проиграть или отдать на благотворительность. Исследования, проведенные на бегах и в молельнях, помогут полнее осветить проблему. Много труднее вычислить верхнюю точку. Ясно одно: на 10 млн. и на 10 фунтов уходит равное количество времени. Мы не можем считать совершенно точной указанную длительность (две с половиной минуты), но и та, и другая сумма действительно занимают в среднем от двух до четырех с половиной минут.

Предстоит еще много исследований, но результаты их по опубликовании вызовут огромный интерес и принесут практическую пользу.

ХИЖИНА РАДИ «ПАККАРДА», или Формула преуспевания

Читателям, знакомым с популярными статьями по антропологии, будет интересно узнать, что в недавнее время исследования охватили совершенно новую область. Обычно антропологом зовется тот, кто проводит шесть недель или шесть месяцев (а порой и шесть лет) среди, скажем, племени бу-бу, проживающего на озере Гад, а вернувшись к цивилизации, немедленно пишет книгу о половой жизни и суевериях дикарей. Когда в твои дела вечно лезут, жить очень трудно, и все племя крестится, надеясь, что антропологи утратят к нему интерес. Обычно так оно и бывает. Но племен пока что достаточно. Книги множатся, и, когда последние дикари займутся покоем ради пением гимнов, на растерзание останутся еще жители городских трущоб. К ним тоже непрестанно суются с вопросами, камерами и диктофонами, а что о них пишут, все мы знаем. Новое направление в науке отличается не техникой исследования, но его объектом. Антропологи новейшей школы не интересуются дикими, а на бедных у них нет времени. Они работают среди богатей.

Экспедиция, о которой мы сейчас расскажем и в которую входил сам автор, провела предварительные исследования среди греческих судовладельцев, а потом несколько подробнее ознакомилась с нравами и бытом арабских шейхов, по землям которых проходит нефтепровод. Прервав эту работу по политическим и иным причинам, экспедиция отправилась в Сингапур к китайским миллионерам. Там мы и столкнулись с так называемой проблемой лакея, там слышали и о «китайском собачьем барьере». На ранних стадиях опроса мы не знали, что это такое. Мы не знали даже, одно это явление или два. Однако мы удачно воспользовались первым же ключом к решению загадки.

Ключ этот попал нам в руки, когда мы находились во дворце самого Дай День-гу. Обернувшись к дворецкому, который показывал нам коллекцию изделий из нефрита, д-р Лезли воскликнул: «А говорят, он раньше был простым кули!» На что загадочный китаец ответил: «Только кули может стать миллионером. Только кули может быть кули. Только очень богатый человек может позволить себе жить, как богатый». Эти таинственные, скупые слова и послужили нам отправной точкой. Результаты исследования изложены в докладе Лезли и Терзайля (1956), но мы считаем возможным популярно сообщить о них читателю. Опуская

чисто технические подробности, приступим к рассказу.

До определенной черты, как выяснилось, проблема кули-миллионера достаточно проста. Китайский кули живет в хижине из пальмовых листьев и съедает чашку риса в день. Когда он вырывается наверх — скажем, начинает торговать вразнос орехами, — он живет все так же и там же. Поднявшись еще выше — скажем, продавая ворованные велосипедные части, — он жизни не меняет. Благодаря этому у него остаются деньги и он может пустить их в ход. Девять кули из десяти пустят их не туда и прогорят. Десятому повезет, или он окажется умнее. Однако хижины он не покинет и есть он будет рис. Рассмотрим это подробнее, чтобы изучить технику успеха.

В Америке рано или поздно будущий миллионер наденет галстук. По его словам, без этого ему не станут доверять. Придется ему и переехать, исключительно (по его же словам) для престижа. На самом же деле галстук он надевает для жены, а переезжает для дочери. У китайцев женщин держат в строгости, и богатеющий кули как был, так и останется при хижине и рисе. Факт этот общеизвестен и допускает два толкования. Во-первых, дом его, как он ни плох, принес ему удачу. Во-вторых, дом лучше привлечет сборщика налогов. Итак, богатеющий китаец живет, где жил. Часто он сохраняет свою хижину до самой смерти, хотя бы как контору. Он так с ней связан, что переезд знаменует глубочайшую перемену в его жизни.

Переезжая, он прежде всего спасается от тайных обществ, шантажистов и гангстеров. Скрыть богатство от сборщика налогов не так уж трудно, но скрыть его от тех, с кем ведешь дела, практически невозможно. Как только разнесется слух о его преуспевании, люди начнут гадать, на какую именно сумму его можно растряссти. Все это известно, но прежние исследователи поспешно решали, что такая сумма лишь одна. На самом деле их три: одну он заплатит, если его похитить и потребовать выкуп; другую — если пригрозить позорящей статьей в газете; и третью — если попросить на благотворительность (не дать он постесняется).

Мы решили установить, каких размеров (в среднем) должна достигнуть первая сумма, чтобы исследуемый переселился из хижины в дом с высоким забором и свирепой собакой. Именно это и называется «преодоление собачьего барьера». По мнению социологов, наступает оно тогда, когда выкуп превысит расходы на собаку.

Примерно в это же время преуспевающий китаец покупает «шевроле» или «паккард». Нередко, однако, он покупает машину, еще живя в хижине. Народ привык видеть дорогой автомобиль перед лачугой и особенно не

волнуется. Явление это до сих пор полностью не объяснено. Если понадобилась машина, казалось бы, купи такую же плохую, как дом. Однако по еще неизвестным причинам китайское преуспевание выражается прежде всего в никеле, обивке и модели. А машина уже вызовет к жизни колючую проволоку, решетку, засов и собаку. Перелом произошел. Если собаковод еще не платит налогов, он должен хотя бы объяснить, почему у него для этого слишком мало денег. Предположим, он сумеет не дать гангстерам миллионного выкупа, но от шантажистов он уже не отвертится. Он должен приготовиться к тому, что журналисты будут угрожать ему позорными статьями в сомнительных газетах. Он должен приготовиться к тому, что те же журналисты придут к нему через неделю собирать на каких-нибудь сирот. Он должен привыкнуть к визитам профсоюзных деятелей, предлагающих, и не безвозмездно, предотвратить нежелательные для него беспорядки среди рабочих. В сущности, он должен смириться с тем, что доходы его уменьшатся.

В задачи наши входило собрать подробные сведения о собаководческой фазе китайской деловой карьеры. В определенном отношении это было трудней всего. Некоторые виды знаний приобретаются лишь ценою порванных брюк и разбитых локтей. Теперь, когда все позади, мы гордимся тем, что бестрепетно шли на любой риск. Однако сумму выкупа удалось установить без полевых исследований. Ее знают все и часто с немалой точностью упоминают в прессе. Примечательно, что разница между максимумом и минимумом довольно мала. Сумма эта не ниже 5000 долларов и не выше 200.000. Она никогда не опускается до 2000 и не поднимается до 500.000. Несомненно, чаще всего амплитуда ее много меньше. Дальнейшие исследования покажут, что следует считать средней суммой.

Если мы принимаем, что нижний предел выкупа равняется побочным доходам, мы имеем такое же право принять, что верхний его предел — все, что можно вытянуть из самого богатого похищенного. Однако самых богатых не похищают никогда. По-видимому, есть предел, за которым китаец обретает иммунитет к шантажу. На этой последней фазе он не скрывает, а подчеркивает свое богатство, показывая всем, что он уже достиг иммунитета. Ни одному участнику нашей экспедиции не удалось узнать, как достигают этого предела. Несколько ученых просто вывели из клуба миллионеров, где они пытались собрать сведения. Установив, что вопрос как-то связан с количеством слуг, лакеев, секретарей и помощников (которых на этой стадии очень много), они окрестили его «проблемой лакея» и успокоились.

Однако не надо думать, что нет надежд на решение проблемы. Мы знаем, например, что выбирать придется между двумя объяснениями, а быть может, оба принять. Одни полагают, что у слуг есть оружие и пробиться сквозь них нельзя. Другие склоняются к мнению, что миллионер покупает целиком тайное общество, против которого не посмеет выступить ни одна шайка. Проверить первую теорию (организовав хороший налет) сравнительно нетрудно. Ценою жизни-другой можно точно доказать, верна она или нет. Чтобы проверить вторую, нужно больше ума и больше смелости. После всего, что претерпели от собак наши сотрудники, мы не считали себя вправе заняться этими исследованиями. У нас не хватало для этого людей и денег. Однако теперь мы получили пособие от одного треста и надеемся вскоре добиться истины.

В предварительном сообщении мы не коснулись и другой загадки: как спасаются китайцы от сборщика налогов. Все же нам удалось узнать, что западные методы применяются здесь очень редко. Как известно, на Западе прежде всего стараются установить примерный срок обычной проволоочки (или ОП, как мы говорим в своем кругу), то есть узнать, сколько времени проходит между тем, как управление получит письмо, и тем, как оно им займется. Точнее говоря, речь идет о времени, за которое ваша бумага пробьется со дна ящика на самый верх. Примем, что ОП = 27 дням. Западный человек для начала напишет письмо и спросит, почему он не получил извещения о размере налога. В сущности, писать он может что угодно. Главное для него — знать, что его бумажка окажется внизу всей кучи. Через двадцать пять дней он напишет снова, спрашивая, почему нет ответа на первое письмо, и дело его, чуть не выплывшее наверх, снова отправится вниз. Через 25 дней он напишет снова... Таким образом, его делом не займутся никогда. Поскольку всем нам известен этот метод и его успехи, мы решили было, что он известен и китайцам. Но обнаружили, что здесь, на Востоке, невозможно предсказать ОП. Погода и степень трезвости так меняются, что в государственных учреждениях не установится наш мерный ритм. Следовательно, китайский метод не можем зависеть от ОП.

Подчеркнем: решения проблемы еще нет. У нас есть только теория, о ценности которой судить рано. Выдвинул ее один из наших лучших исследователей, и пока что это лишь гениальная догадка. По этой теории китайский миллионер не ждет извещения, а сразу посылает сборщику налогов чек, скажем, на 329 долларов 83 цента. В сопроводительной записке он скупно ссылается на предыдущее письмо и на деньги, выплаченные наличными. Маневр этот выводит из строя налогосборочную машину, а когда приходит новое письмо, где миллионер извиняется и

просит вернуть 23 цента, наступает полный развал. Служащие так измучены и смущены, что не отвечают ничего восемнадцать месяцев, а тут приходит новый чек — на 167 долларов 42 цента. При таком ходе дел, гласит теория, миллионер, в сущности, не платит ничего, а инспектор по налогам попадает в лечебницу. Хотя доказательств еще нет, теория заслуживает внимания. Во всяком случае, можно проверить ее на практике.

НОВОЕ ЗДАНИЕ, или Жизнь и смерть учреждений

Всякий, кто изучает устройство учреждений, знает, как определить вес должностного лица. Сосчитаем, сколько к нему ведет дверей, сколько у него помощников и сколько телефонов, прибавим высоту ворса на ковре (в сантиметрах) и получим формулу, годную почти повсеместно. Однако мало кто знает, что, если речь идет об учреждении, числа эти применяются иначе: чем они больше, тем оно хуже.

Возьмем, к примеру, издательство. Известно, что издатели любят работать в развале и скудости. Посетителя, ткнувшегося в двери, попросят обогнуть дом сзади, спуститься куда-то вниз и подняться на три пролета. Научный институт помещается чаще всего в полуподвале чьего-то бывшего дома, откуда шаткий дощатый переход ведет к железному сараю в бывшем саду. А кто из нас не знает, как устроен обычно международный аэропорт? Выйдя из самолета, мы видим (слева или справа) величественное здание в лесах и идем за стюардессой в крытый толем сарай. Мы и не ждем ничего иного. Когда строительство закончится, аэродром перенесут в другое место.

Вышеупомянутые учреждения при всей своей пользе и активности прозябают в таких условиях, что мы бываем рады прийти туда, где все удобно и красиво. Входная дверь, стеклянная с бронзой, окажется в самом центре фасада. Ваши начищенные ботинки тихо ступят на блестящий линолеум и пройдут по нему до бесшумного лифта. Умопомрачительно томная секретарша проговорит что-то алыми губками в снежно-белую трубку, усадит вас в хромированное кресло и улыбнется, чтобы скрасить неизбежные минуты ожидания. Оторвав взор от глянцевитых страниц журнала, вы увидите широкие коридоры, уходящие к секторам А, Б и С, и услышите из-за всех дверей мерный гул упорядоченного труда. И вот, утопая по щиколотку в ковре, вы долго идете к столу, на котором в безупречном порядке разложены бумаги. Немигающий директорский взгляд завораживает вас, Матисс на стене устрашает, и вы понимаете, что здесь-то, наконец, работают по-настоящему.

И ошибаетесь. Наука доказала, что административное здание может достичь совершенства только к тому времени, когда учреждение приходит у упадок. Эта, казалось бы, нелепая мысль основана на исторических и археологических исследованиях. Опуская чисто профессиональные подробности, скажем, что главный метод заключается в следующем:

ученые определяют дату постройки особенно удачных зданий, а потом исследуют и сопоставляют эти данные. Как выяснилось, совершенное устройство — симптом упадка. Пока работа кипит, всем не до того. Об идеальном расположении комнат начинают думать позже, когда главное сделано. Совершенство — это завершенность, а завершенность это смерть.

Например, туристу, ахающему в Риме перед собором св. Петра и дворцами Ватикана, кажется, что все эти здания удивительно подходят к всевластию пап. Здесь, думает он, гремели анафемы Иннокентия III, отсюда исходили повеления Григория VII. Но, заглянув в путеводитель, турист узнает, что поистине могущественные папы властвовали задолго до постройки собора и нередко жили при этом совсем не здесь. Более того, папы утратили добрую половину власти еще тогда, когда он строился. Юлий II, решивший его воздвигнуть, и Лев X, одоббивший эскизы Рафаэля, умерли за много лет до того, как ансамбль принял свой сегодняшний вид. Дворец папской канцелярии строился до 1565 года, собор освятили в 1626, а колоннаду доделали к 1667. Расцвет папства был позади, когда планировали эти совершенные здания, и мало кто помнил о нем, когда их достроили.

Нетрудно доказать, что это не исключение. Так обстояло дело и с Лигой Наций. На Лигу возлагали большие надежды с 1920 по 1930 год. Году в 33-м, не позже, стало ясно, что опыт не удался. Однако воплощение его — Дворец Наций — открыли только в 1937-м. Дворец хорош, все в нем продуманно здесь есть и секретариат, и большие залы, и малые, есть и кафе. Здесь есть все, что может измыслить мастерство, кроме самой Лиги. К этому году она практически перестала существовать.

Нам возразят, что Версальский дворец действительно воплотил в камне расцвет царствования Людовика XIV. Однако факты воспротивятся и тут. Быть может, Версаль и дышит победным духом эпохи, но достраивали его к ее концу и даже захватили немного следующее царствование. Дворец строился в основном между 1669 и 1685 годами. Король стал наезжать туда с 1682 года, когда работы еще шли. Прославленную спальную он занял в 1701-м, а часовню достроили еще через девять лет. Постоянной королевской резиденцией дворец стал лишь с 1756 года. Между тем почти все победы Людовика XIV относятся к периоду до 1679 года, наивысшего расцвета его царствование достигает к 1682-му, а упадок начинается с 1685 года. Как выразился один историк, король, переезжая сюда, «уже подписал приговор своей династии». Другой историк говорит, что «дворец... был достроен именно к той поре, когда власть Людовика стала убывать». А третий косвенно поддерживает их, называя 1685—1713 годы «годами

упадка». Словом, ошибется тот, кто представит себе, как Тюренн мчится из Версаля навстречу победе. С исторической точки зрения вернее вообразить, как нелегко было здесь, среди всех этих символов победы, тем, кто привез весть о поражении при Бленхейме. Они буквально не знали куда девать глаза.

Упоминание о Блейхейме, естественно, переносит наши мысли к другому дворцу, построенному для прославленного Мальборо. Он тоже идеально распланирован, на сей раз — для отдохновения национального героя. Его героические пропорции, пожалуй, говорят скорее о величии, чем об удобствах, но именно этого и хотели зодчие. Он поистине воплощает легенду. Он поистине создан для того, чтобы старые соратники встречались здесь в годовщину победы. Однако, представляя себе эту встречу, мы должны помнить, как ни жаль, что ее быть не могло. Герцог никогда не жил во дворце и даже не видел его достроенным. Жил он в Холивелле, неподалеку от Сент-Олбена, а в городе у него был особняк. Умер он в Виндзор-Лодже. Соратники его собирались в палатке. Дворец долго строили не из-за сложности плана (хотя в сложности ему не откажешь), но потому, что герцог был в беде, а два года и в изгнании.

А как обстоят дела с монархией, которой он служил? Когда археолог будет рыскать по раскопкам Лондона, как рыщет нынешний турист по садам и галереям Версаля, развалины Бэкингемского дворца покажутся ему истинным воплощением могущества английских королей. Он проведет прямую и широкую улицу от арки Адмиралтейства до его ворот. Он воссоздаст и двор, и большой балкон, думая при этом о том, как подходили они монарху, чья власть простиралась до самых дальних уголков земли. Да и современный американец вполне может поахать при мысли о гордом Георге III, у которого была такая пышная резиденция. Однако мы снова узнаем, что поистине могущественные монархи обитали не здесь, а в Гринвиче, Кенилворте или Уайт-холле, и жилища их давно исчезли. Бэкингемский дворец строил Георг IV. Именно его архитектор, Джон Нэш, повинен в том, что звалось в ту пору «слабостью и неотесанностью вкуса». Но жил Георг IV в Брайтоне или Карлтон-хаузе и дворца так и не увидел, как и Вильгельм IV, приказавший завершить постройку. Первой переехала туда королева Виктория в 1837 году и вышла там замуж в 1840-м. Она восхищалась дворцом недолго. Мужу ее больше нравился Виндзор, она же сама полюбила Бэлморал и Осборн. Таким образом, говоря строго, великолепие Бэкингемского дворца связано с позднейшей, чисто конституционной монархией — с тем самым временем, когда власть была передана парламенту.

Тут естественно спросить, не нарушает ли правила Вестминстерский дворец, где собирается палата общин. Без сомнения, спланирован он прекрасно, в нем можно и заседать, и совещаться, и спокойно готовиться к дебатам, и отдохнуть, и подкрепиться, и даже выпить чаю на террасе. В этом удобном и величественном здании есть все, чего может пожелать законодатель. Казалось бы, уж оно-то построено во времена могущества парламента. Но даты и тут не утешат нас. Парламент, в котором — один другого лучше — выступали Питт и Фоке, сгорел по несчастной случайности в 1854 году, а до того славился своими неудобствами не меньше, чем блеском речей. Нынешнее здание начали строить в 1840 году, готовую часть заняли в 1852-м. В 1860 году умер архитектор и строительство приостановилось. Нынешний свой вид здание приняло к 1868 году. Вряд ли можно счесть простым совпадением то, что с 1867 года, когда была объявлена реформа избирательной системы, начался упадок парламента, и со следующего, 1868 года, законы стал подготавливать кабинет министров. Звание члена парламента быстро теряло свой вес, и «только депутаты, не занимавшие никаких государственных постов, еще играли хоть какую-то роль». Расцвет был позади.

Зато по мере увядания парламента расцветали министерства. Исследования говорят нам, что министерство по делам Индии работало лучше всего, когда размещалось в гостинице. Еще показательнее сравнительно недавние изменения в министерстве колоний. Британски империя крепла и ширилась, когда министерство это (с тех пор как оно вообще возникло) ютилось на Даунинг-стрит. Начало новой колониальной политики совпало с переездом в специальное здание. Случилось это в 1875 году, и удобные помещения оказались прекрасным фоном для бед англо-бурской войны. Во времена второй мировой войны министерство обрело новую жизнь. Перебравшись во временное и очень неудобное помещение на Грэйт-Смит-стрит, где должно было находиться что-то церковное, оно развило бурную деятельность, которая, несомненно, закончится, как только для него построят здание. Одно хорошо — строить его еще не начали.

Однако всем этим случаям далеко до Нового Дели. Никогда еще нашим архитекторам не доводилось планировать такой огромной столицы для управления таким огромным народом. О том, что ее решено создать, сообщили на имперском дурбаре в 1911 году, когда на престол Великого Могола взошел Георг V. Сэр Эдвин Латьенс начал работать над проектом британского Версаля. Замысел был прекрасен, детали — умны и уместны, чертежи блестящи, размах — грандиозен. Но по мере воплощения проекта власть наша над Индией слабела. За Актом об управлении Индией 1909

года последовало многое: покушение на жизнь вице-короля в 1912 году, Акт 1917 года, отчет Монтегю — Челмсфорда (1918) и реализация их предложений (1920). Лорд Ирвин переехал в свой дворец в 1929 году — именно тогда, когда партия Индийский Национальный Конгресс потребовала независимости и открылась конференция круглого стола, и за год до того, как началась кампания Гражданского Неповиновения. Можно, хотя и утомительно, вести рассказ до самого ухода англичан, показывая, как точно каждая фаза их поражения совпадала с очередной архитектурной победой. В конце концов удалось построить не столицу, а мавзолей.

Упадок британского империализма начался со всеобщих выборов 1906 года, на которых победили либеральные и полусоциалистические идеи. И потому вас не удивит, что именно эта дата высечена в нетленном граните над дверями военного министерства. Битвой при Ватерлоо удавалось руководить из тесных комнаток на Хорс-Гардз-Парад. План захвата Дарданелл был принят в красивых и просторных залах. Неужели прекрасно распланированное здание Пентагона в Арлингтоне, штат Вирджиния, подтвердит наше правило? Не хотелось бы усматривать особый смысл в том, что здание это — у кладбища; но подумать об этом стоит.

Конечно, влиятельный читатель не может продлить дни умирающего учреждения, мешая ему переехать в новое здание. Но у него есть шансы спасти тех, кто только еще встает на путь гибели. Теперь то и дело возникают учреждения с полным набором начальства, консультантов и служащих и со специально построенным зданием. Опыт показывает, что такие учреждения обречены. Совершенство убьет их. Им некуда пустить корни. Они не могут расти, так как уже выросли. Они и цвести не могут, а плодоносить — тем более. Когда мы встречаем такой случай — например, здание ООН, — мы умудренно и печально качаем головой, прикрываем простыней труп и неслышно выходим на воздух.

НЕПРИЗАВИТ, или Болезнь Паркинсона

Куда ни взгляни, мы видим учреждения (административные, торговые и научные), где высшее начальство изнывает от скуки, просто начальство оживляется, только подсиживая друг друга, а рядовые сотрудники тоскуют или развлекаются сплетнями. Попыток тут мало, плодов — никаких. Созерцая эту печальную картину, мы думаем, что сотрудники бились до конца и сдались по неизбежности. Однако недавние исследования показали, что это не так. Большинство испускающих дух учреждений долго и упорно добивалось коматозного состояний. Конечно, это результат болезни, но болезнь, как правило, не развивается сама собой. Здесь, заметив первые ее признаки, ей всячески помогали, причины ее углубляли, а симптомы приветствовали. Болезнь эта заключается в сознательно взлелеянной неполноценности и зовется непризавитом. Она встречается гораздо чаще, чем думают, и распознать ее легче, чем вылечить.

Как и велит логика, опишем ее ход с начала до конца. Затем расскажем об ее симптомах и научим ставить диагноз. В завершение поговорим немного о лечении, о котором, однако, знают мало и вряд ли что-нибудь узнают в ближайшем будущем, ибо английская медицина интересуется не этим. Наши ученые-врачи довольны, если опишут симптомы и найдут причину. Это французы начинают с лечения, а потом, если зайдет речь, спорят о диагнозе. Мы же будем придерживаться английского метода, который куда научней, хотя больному от этого не легче. Как говорится, движение все, цель ничто.

Первый признак опасности состоит в том, что среди сотрудников появляется человек, сочетающий полную непригодность к своему делу с завистью к чужим успехам. Ни то, ни другое в малой дозе опасности не представляет, эти свойства есть у многих. Но достигнув определенной концентрации (выразим ее формулой $N3Z5$), они вступают в химическую реакцию. Образуется новое вещество, которое мы назовем непризавием. Наличие его определяется по внешним действиям, когда данное лицо, не справляясь со своей работой, вечно суется в чужую и пытается войти в руководство. Завидев это смешение непригодности и зависти, ученый покачает головой и тихо скажет: «Первичный, или идиопатический, непризавит». Симптомы его, как мы покажем, не оставляют сомнения.

Вторая стадия болезни наступает тогда, когда носитель заразы хотя бы в какой-то степени прорывается к власти. Нередко все начинается прямо с

этой стадии, так как носитель сразу занимает руководящий пост. Оpozнать его легко по упорству, с которым он выживает тех, кто способнее его, и не дает продвинуться тем, кто может оказаться способней в будущем. Не решаясь сказать: «Этот Шрифт чересчур умен», он говорит: «Умен-то он умен, да вот благоразумен ли? Мне больше нравится Шифр». Не решаясь опять-таки сказать: «Этот Шрифт меня забивает», он говорит: «По-моему, у Шифра больше здравого смысла». Здравый смысл — понятие любопытное, в данном случае противоположное уму, и означает оно преданность рутине. Шифр идет вверх, Шрифт — еще куда-нибудь, и штаты постепенно заполняются людьми, которые глупее начальника, директора или председателя. Если он второго сорта, они будут третьего и позаботятся о том, чтобы их подчиненные были четвертого. Вскоре все станут соревноваться в глупости и притворяться еще глупее, чем они есть.

Следующая (третья) стадия наступает, когда во всем учреждении, снизу доверху, не встретишь и капли разума. Это и будет коматозное состояние, о котором мы говорили в первом абзаце. Теперь учреждение можно смело считать практически мертвым. Оно может пробыть в этом состоянии лет двадцать. Оно может тихо рассыпаться. Оно может и выздороветь, хотя таких случаев очень мало. Казалось бы, нельзя выздороветь, без лечения. Однако это бывает, подобно тому как многие живые организмы вырабатывают нечувствительность к ядам, поначалу для них смертельным. Представьте себе, что учреждение опрыскали ДДТ, уничтожающим, как известно, все живое. Какие-то годы, действительно, все живое гибнет, но некоторые индивиды вырабатывают иммунитет. Они скрывают свои способности под личиной как можно более глупого благодушия, и опрыскиватели перестают узнавать способных. Одаренный индивид преодолевает внешнюю защиту и начинает продвигаться вверх. Он слоняется по комнатам, болтает о гольфе, глупо хихикает, теряет нужные бумаги, забывает имена и ничем ни от кого не отличается. Лишь достигнув высокого положения, он сбрасывает личину и является миру, словно черт в сказочном спектакле. Начальство верещит от страха: ненавистные качества проникли прямо к ним, в святая святых. Но делать уже нечего. Удар нанесен, болезнь отступает, и вполне возможно, что учреждение выздоровеет лет за десять. Однако такие случаи редки. Обычно болезнь проходит все вышеописанные стадии и оказывается неизлечимой.

Такова болезнь. Теперь посмотрим, по каким симптомам можно ее распознать. Одно дело — описать воображаемый очаг заразы, известной нам изначально, и совсем другое — выявить ее на фабрике, в казарме, в конторе или в школе. Все мы знаем, как рыщет по углам агент по продаже

недвижимости, присмотревший для кого-нибудь дом. Рано или поздно он распахнет чулан или ударит ногой по плинтусу и воскликнет: «Труха!» (Если он дом продает, он постарается отвлечь вас прекрасным видом из окна, а тем временем обронит ключи от чулана.) Так и во всяком учреждении — специалист распознает симптомы непризавита на самой ранней его стадии. Он помолчит, посопит, покачает головой, и всем станет ясно, что он понял. Как же он понял? Как узнал, что зараза уже проникла? Если присутствует носитель заразы, диагноз поставить легче, но он ведь может быть в отпуске. Однако запах его остался. А главное, остался его след во фразах такого рода: «Мы на многое не замахиваемся. Все равно за всеми не угонишься. Мы тут, у себя, между прочим, тоже делаем дело, с нас довольно». Или: «Мы вперед не лезем. А этих, которые лезут, и слушать противно. Все им работа да работа, уж не знают, как выслужиться». Или, наконец: «Вот кое-кто из молодых выбился вперед. Что ж, им виднее. Пускай продвигаются, а нам и тут неплохо. Конечно, обмениваться людьми или там мыслями — дело хорошее. Только к нам оттуда, сверху, ничего стоящего не перепало. Да и кого нам пришлют? Одних уволенных. Но мы ничего, пусть присылают. Мы люди мирные, тихие, а свое дело делаем, и неплохо...»

О чем говорят эти фразы? Они ясно указывают на то, что учреждение сильно занизило свои возможности. Хотят тут мало, а делают еще меньше. Директивы второсортного начальника третьесортным подчиненным свидетельствуют о мизерных целях и негодных средствах. Никто не хочет работать лучше, так как начальник не смог бы управлять учреждением, работающим с полной отдачей. Третьесортность стала принципом. «Даешь третий сорт!» — начертано золотыми буквами над главным входом. Однако можно заметить, что сотрудники еще не забыли о хорошей работе. На этой стадии им не по себе, им как бы стыдно, когда упоминают о передовиках. Но стыд этот недолговечен. Вторая стадия наступает быстро. Ее мы сейчас и опишем.

Распознается она по главному симптому: полному самодовольству. Задачи ставятся несложные, и потому сделать удастся, в общем, все. Мишень в десяти ярдах, и попаданий много. Начальство добивается того, что намечено, и становится очень важным. Захотели — сделали! Никто уже не помнит, что и дела-то не было. Ясно одно: успех полный, не то что у этих, которым больше всех надо. Самодовольство растет, проявляясь во фразах: «Главный у нас человек серьезный и, в сущности, умный. Он лишних слов не тратит, зато и не ошибается». (Последнее замечание верно по отношению ко всем тем, кто вообще ничего не делает.) Или: «Мы

умникам не верим. Тяжело с ними, все им не так, вечно они что-то выдумывают. Мы тут трудимся, не рыпаемся, а результаты — лучше некуда». И наконец: «Столовая у нас прекрасная. И как они ухитряются так кормить буквально за гроши? Красота, а не столовая!» Фразы эти произносятся за столом, покрытым грязной клеенкой, над несъедобным безмянным месивом, в жутком запахе мнимого кофе. Строго говоря, столовая говорит нам больше, чем само учреждение. Мы вправе быстро судить о доме, заглянув в уборную (есть ли там бумага); мы вправе судить о гостинице по судочкам для масла и уксуса; так и об учреждении мы вправе судить по столовой. Если стены там темно-бурые с бледно-зеленым; если занавески малиновые (или их просто нет); если нет и цветов; если в супе плавают перловка (а быть может, и муха); если в меню одни котлеты и пудинг, а сотрудники тем не менее в восторге — дело плохо. Самодовольство достигло той степени, когда бурду принимают за еду. Это предел. Дальше идти некуда.

На третьей, последней стадии самодовольство сменяется апатией. Сотрудники больше не хвастают и не сравнивают себя с другими. Они вообще забыли, что есть другие учреждения. В столовую они не ходят и едят бутерброды, усыпая столы крошками. На доске висит объявление о концерте четырехлетней давности. Табличками служат багажные ярлыки, фамилии на них выцвели, причем на дверях Брауна написано «Смит», а на Смитовых дверях «Робинсон». Разбитые окна заклеены неровными кусками картона. Из выключателей бьет слабый, но неприятный ток. Штукатурка отваливается, а краска на стенах пузырится. Лифт не работает, вода в уборной не спускается. С застекленного потолка падают капли в ведро, а откуда-то снизу доносится вопль голодной кошки. Последняя стадия болезни развалила все. Симптомов так много и они так явственны, что опытный исследователь может обнаружить их по телефону. Усталый голос ответит: «Алло, алло...» (что может быть беспомощней!) — и дело ясно. Печально качая головой, эксперт кладет трубку. «Третья стадия, — шепчет он. — Скорее всего, случай неоперабельный». Лечить поздно. Можно считать, что учреждение скончалось.

Мы описали болезнь изнутри, а потом снаружи. Нам известно, как она начинается, как идет, распространяется и распознается. Английская медицина большего и не требует. Когда болезнь выявлена, названа, описана и заприходована, английские врачи вполне довольны и переходят к другой проблеме. Если спросить у них о лечении, они удивятся и посоветуют колоть пенициллин, а потом (или прежде) вырвать все зубы. Сразу ясно, что это не входит в круг их интересов. Уподобимся мы им или подумаем о

том, можно ли что-нибудь сделать? Несомненно, еще не время подробно обсуждать курс лечения, но не бесполезно указать в самых общих чертах направление поиска. Оказывается, возможно установить некоторые принципы. Первый из них гласит: больное учреждение излечить себя не может. Мы знаем, что иногда болезнь исчезает сама собой, как сама собой появилась, но случаи эти редки и, с точки зрения специалиста, нежелательны. Любое лечение должно исходить извне. Хотя человек и может удалить у себя аппендикс под местным наркозом, врачи этого не любят. Тем более не рекомендуется самим делать другие операции. Мы смело можем сказать, что пациент и хирург не должны совмещаться в одном лице. Когда болезнь в учреждении зашла далеко, нужен специалист, иногда — крупнейший из крупных, сам Паркинсон. Конечно, они много берут, но тут не до экономии. Дело идет о жизни и смерти.

Другой принцип гласит, что первую стадию можно лечить уколами, вторая чаще всего требует хирургического вмешательства, а третья пока неизлечима. В былое время прописывали капли и пилюли. Но это устарело. Позднее поговаривали о психологических методах, но это тоже устарело, так как многие психоаналитики оказались сумасшедшими. Век наш — век уколов и операций, и науке о болезнях учреждений нельзя отставать от медицины. Установив первичное заражение, мы автоматически наполняем шприц, и решить нам надо одно: что в нем будет, кроме воды. Конечно, что-нибудь бодрящее, но что именно? Очень сильно действует Нетерпимость, но ее нелегко достать, и опасность в ней большая. Добывают ее из крови армейских старшин и содержит она два элемента: 1) «а можно и получше» (МП) и 2) «никаких оправданий» (НО). Введенный в больное учреждение носитель Нетерпимости сильно встряхивает его, и под его влиянием оно может пойти войной на источник заразы. Способ этот хорош, но не обеспечивает стойкого выздоровления. Иными словами, не дает гарантии, что зараза будет извергнута. Собранные сведения показывают, что лекарство это просто пришибет болезнь, зараза затаится и будет ждать своего часа. Некоторые видные специалисты полагают, что курс надо повторять, но другие опасаются, как бы это не вызывало раздражения, почти столь же вредоносного, как сама болезнь. Таким образом, Нетерпимость надо применять с осторожностью.

Есть лекарство и помягче — так называемое Вышучивание. Однако применение его туманно, действие — нестойко, а эффект мало изучен. Вряд ли есть основания его опасаться, но излечение не гарантировано. Как известно, у больного непризавитом сразу образуется толстая шкура, которую смехом не пробьешь. Быть может, укол изолирует инфекцию, и то

хорошо.

Отметим в завершение, что некоторую пользу приносило такое простое лекарство, как Выговор. Но и здесь есть трудности. Лекарство это действует сразу, но может вызвать потом обратный эффект. Приступ активности сменится еще большим безразличием, а зараза не исчезнет. По-видимому, лучше всего смешивать Выговор с Нетерпимостью, Вышучиванием и еще какими-то не известными нам субстанциями. К сожалению, такая смесь до сих пор не изготовлена.

Вторая стадия болезни, на наш взгляд, вполне операбельна. Читатели-медики, вероятно, слышали об операциях Катлера Уолпола. Этот замечательный хирург просто удалял пораженные участки и тут же вводил свежую кровь, взятую от схожих организмов. Иногда это удавалось, иногда скажем честно — и нет. Оперлируемый может не выйти из шока. Свежая кровь может не прижиться, даже если ее смешать со старой. Однако, что ни говори, лучшего метода нет.

На третьей стадии сделать нельзя ничего. Учреждение практически скончалось. Оно может обновиться, лишь переехав на новое место, сменив название и всех сотрудников. Конечно, людям экономным захочется перевезти часть старых сотрудников, хотя бы для передачи опыта. Но именно этого делать нельзя. Это верная гибель — ведь заражено все. Нельзя брать с собой ни людей, ни вещей, ни порядков. Необходим строгий карантин и полная дезинфекция. Зараженных сотрудников надо снабдить хорошими рекомендациями и направить в наиболее ненавистные вам учреждения, вещи и дела немедленно уничтожить, а здание застраховать и поджечь. Лишь когда все выгорит дотла, можете считать, что зараза убита.

ПЕНСИОННЫЙ ВОЗРАСТ, или Пора отставки

Из проблем, рассмотренных в этой книге, проблему ухода в отставку надо оставить напоследок. Многие комиссии пытались выяснить, что думают люди об этой проблеме, но ответы были удручающе сварливыми, а советы расплывчатыми, путанными и туманными. Возраст вынужденной отставки варьируется от 55 до 75 лет, причем все решения одинаково произвольны и ненаучны. Любую цифру, подброшенную вам обычаем или случайностью, можно защищать с одинаковым успехом. Там, где на пенсию увольняют в 65 лет, поборники этой системы всегда докажут, что ум и силы начинают иссякать в 62. Казалось бы, вот и ответ, если бы там, где на пенсию уходят в 60, вам не сообщили, что люди теряют хватку годам к 57. Те же, кто увольняется в 55, начинают идти под гору в 52. Словом, если мы обозначим пенсионный возраст через P , точка перелома исчисляется по формуле $P-3$, независимо от числового значения P . Явление это примечательно, но никак не помогает установить пенсионный возраст.

Однако величина $P-3$ показывает нам, что ученые шли до сих пор по неверному пути. Нередко говорят, что люди стареют в разное время, кто — в 50, а кто — и в 90. Это так, но и это не дает нам ничего. Истина же в том, что при исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь (лица x), а из возраста его преемника (лица y). Как всем известно, на своем славном служебном пути x пройдет следующие фазы:

1. Пору готовности (G).
2. Пору благоразумия (B) = $G + 3$.
3. Пору выдвижения (V) = $B + 7$.
4. Пору ответственности (O) = $V + 5$.
5. Пору авторитета (A) = $O + 3$.
6. Пору достижений (D) = $A + 7$.
7. Пору наград (N) = $D + 9$.
8. Пору важности (W) = $N + 6$.
9. Пору мудрости (M) = $W + 3$.
10. Пору тупика (T) = $M + 7$.

Вся шкала определяется числовым значением G . Этот чисто технический термин ни в коей мере не означает, что человек в возрасте G действительно готов к своей работе. Архитекторы, например, держат что-то вроде экзамена, но редко обнаруживают знания, необходимые для первой

фазы (не говоря уже о всех последующих). G — это возраст, в котором данное лицо начинает свой профессиональный путь после долгих лет учения, принесших пользу только тем, кто преподавал ему за деньги. При $G=22$ лицо x достигнет T лишь к 72 годам. Исходя из его собственных возможностей нет оснований выгонять его до 71. Но дело, как мы уже знаем, не в нем, а в лице y , его преемнике. Как соотносятся их возрасты? Точнее, сколько лет должно быть лицу x , когда y поступит на службу?

Всесторонне изучив проблему, мы пришли к выводу, что возрастная разница между x и y равна пятнадцати годам. (Таким образом, сын редко бывает прямым преемником отца.) Если исходить из этой цифры, при $G = 22$ y достигнет D (поры достижений) к 47 годам, когда x у еще только 62. Именно тут и происходит перелом. Доказано, что y , зажимаемый x ом вместо фаз 6-10, проходит иные, новые фазы, как то:

6. Пору краха (K) = $A + 7$.

7. Пору зависти (Z) = $K + 9$.

9. Пору смирения (S) = $Z + 4$.

Другими словами, когда x у исполняется 72, 57-летний y входит в пору смирения. Если x уйдет, он не сможет его заменить, так как смирился (отзавидовав свое) с жалкой участью. Случай опоздал ровно на десять лет.

Пора краха наступает в разное время (это зависит от фактора G), но распознать ее легко. Тот, кому не дали права принимать важные решения, начинает считать важными все свои решения. Он вечно проверяет, так ли подшиты бумаги, очинены ли карандаши, открыты ли (или закрыты), окна, и пишет чернилами разных цветов. Пору зависти узнают по настойчивым напоминаниям о себе. «В конце концов, я еще что-то значу!», «Со мной никогда не посоветуются», « z ничего не умеет». Но пора эта сменяется смирением. «Мне почести не нужны...», « z 'а зовут в правление, а мне и тут хорошо, хлопот меньше», «Если бы меня повысили, когда бы я в гольф играл?» Существует мнение, что эта пора характеризуется также интересом к местной политике. Однако теперь доказано, что местной политикой занимаются исключительно при несчастном браке. Но и по другим симптомам ясно, что человек, не ставший начальством к 46 годам, никогда уже ни на что не пригодится.

Таким образом, необходимо убрать x 'а к 60, когда он еще прекрасно работает. Поначалу будет хуже, но, если этого не сделать, его некем будет заменить, когда наступит истинная пенсионная пора. И чем ценнее x как работник, чем дольше он останется на посту, тем безнадежней эта задача. Непосредственные его подчиненные будут слишком стары и прочно привыкнут повиноваться. Они смогут только не пускать тех, кто помоложе,

и это удастся им так хорошо, что преемника не будет долгие годы, пока непредвиденный кризис не породит его. Итак, делать нечего. Если х не уйдет вовремя, учреждение сильно пострадает. Как же его убрать?

В этом вопросе, как и во многих, современная наука не подкачала. Мы отказались от грубых методов прошлого. Прежде члены правления начинали, например, беззвучно переговариваться на заседании — один шевелит губами, другой издалека кивает — и председатель вскорости решал, что он гложет. Но теперь у нас новая, более эффективная техника. Метод зиждется на дальних перелетах и заполнении так называемых форм. Исследования показали, что нервное истощение, свойственное современному человеку, обусловлено именно этими занятиями. Если загрузить ими в достаточной мере важного чиновника, он очень скоро заговорит об уходе. Африканские племена уничтожали своих вождей по истечении должного срока или при первых признаках дряхлости. В наши дни крупному деятелю предлагают поехать в июне на конференцию в Хельсинки, в июле — на конгресс в Аделаиду и в августе на съезд в Оттаву, причем каждое из мероприятий длится недели три. Его убеждают, что престиж министерства или фирмы зависит от этой поездки, а если послать кого-нибудь другого, прочие участники смертельно обидятся. Ему дадут возможность вернуться в промежутках на службу, и всякий раз ящик его будет набит бумагами («формами»), которые непременно надо заполнить. Одни формы связаны с самим путешествием, другие — с визами и квотами, прочие — с налогами. Когда, вернувшись из Оттавы, он ставит последнюю подпись, ему вручают программу новых конференций: в Маниле (сентябрь), в Мексике (октябрь) и в Квебеке (ноябрь). К декабрю он заметит, что годы дают себя знать. В январе сообщит, что собрался в отставку.

Суть этой техники в том, чтобы конференции происходили как можно дальше одна от другой и с большими перепадами климата. Тихое морское путешествие абсолютно исключается. Во всех случаях должен быть только самолет! О маршрутах думать не надо: все они планируются так, чтобы удобно было почте, а не пассажирам. Можно смело положиться на то, что вылет будет назначен на 2:50 утра (посадка в 1:30, сдать багаж к 24:45), а прибытие на 3:10 утра через день. Однако самолет непременно задержится и приземлится не раньше 3:57, так что пассажиры пройдут таможеню и бюро по иммиграции лишь к 4:35. Когда летишь на запад, приходится завтракать раза три. Когда же летишь в обратную сторону, есть вообще не дадут и только к концу, когда вам станет плохо, принесут рюмочку хереса. Почти все время полета уйдет, конечно, на заполнение форм о валюте и о

здоровье. Сколько у вас долларов (амер.), фунтов (англ.), франков, гульденов, иен, лир, фунтов (австрал.), аккредитивов, чеков, почтовых переводов и почтовых марок? Где вы спали прошлую ночь и позапрошлую? (На это ответить легко, так как обычно путешественник не спит уже неделю.) Когда вы родились и как девичья фамилия вашей бабушки? Сколько у вас детей и почему? Сколько дней вы пробудете и где? Какова цель вашей поездки, если у нее есть цель? (Как будто вы помните!) Была ли у вас ветрянка, а если не было, почему? Получили ли вы визу в Патагонию и право въезда в Гонконг? За представление неверных сведений — пожизненное заключение. Закрепите ремни. Самолет прибывает в Рангун. 2:47 по местному времени. Температура воздуха за бортом минус 43°. Стоянка около часа. Завтрак получите в самолете через пять часов после вылета. Спасибо (За что бы это?). Напоминаем: не курить.

Вы видите, что перелет как ускоритель отставки хорош еще и тем, что связан с заполнением множества форм. Однако формы — испытание особое, и оно может применяться самостоятельно. Искусство составления форм определяется тремя моментами: 1) непонятностью, 2) недостатком места и 3) самыми страшными угрозами за неверные ответы. Там, где их составляют, непонятность обеспечивают отделы, специализирующиеся на двусмысленности, ненужных вопросах и канцелярском жаргоне. Впрочем, простейшие приемы стали автоматическими. Например, для начала неплохо поместить в правом верхнем углу такую штуку:

Возвратить не позднее..... месяца

Поскольку форма послана вам 16 февраля, вы не можете понять, какой месяц имеется в виду — нынешний, прошлый или будущий. Знает об этом один отправитель, но он обращается к вам. Тут в дело вступает специалист по двусмысленности в тесном сотрудничестве с консультантом по недостатку места, и выходит вот что:

Ненужное зачеркнуть: М-р.. М-с.. Мисс..

Имя и фамилия

Адрес

Место жительства

Когда и почему натурализовались

Положение

Такая анкета, конечно, рассчитана на полковника, лорда, профессора или доктора с фамилией из дюжины слов. Слова «место жительства» после слова «адрес» понятны разве что специалисту по международному праву, а намеки о натурализации не понятны никому. Наконец, над графой «положение» заполняющий анкету будет долго ломать голову, не зная,

написать ли ему «адмирал» (в отставке), «женат», «гражданин США» или «директор-распорядитель».

Здесь специалиста по двусмысленности сменит специалист по ненужным вопросам, которому поможет консультант по недостатку места.

И удостоверение личности или паспорта

Имя и фамилия дедушки

Девичья фамилия бабушки

Какие прививки сделаны? Когда? Почему?

Подробности (все)

Примечание. За представление неверных сведений — штраф до 5000 фунтов, или год каторжных работ, или то и другое.

Завершит это произведение специалист по жаргону:

Укажите, какими особыми обстоятельствами (253) обосновано получение разрешения, в отношении которого сделан запрос в связи с периодом квоты, к которому относится предыдущее заявление (143), а также когда, как и почему отклонены какие бы то ни было заявления стороны (сторон) какими бы то ни было инстанциями на основании подраздела VII (35) или же по иной причине, а также подвергалось ли обжалованию данное или предыдущее решение, и если да, то почему и с каким результатом.

Наконец анкета переходит к техническому сотруднику, который оформляет место для подписи, венчающее общий труд.

Я/МЫ (прописными буквами)..... заявляю/ем под страхом кары, что указанные сведения абсолютно верны, и заверяю/ем это моей/нашими/ подписью/ямя.

... числа... месяца 19... года

(подпись)....

СВИДЕТЕЛИ: Фамилия, адрес, род занятий.....

Фотография паспортного образца

Печать

Отпечаток большого пальца

Здесь все ясно, кроме того, чья именно нужна фотография и отпечаток пальца — самого Я/МЫ или свидетелей. Но так ли это важно?

Опыты показали, что при должном количестве хороших перелетов и форм немолодое ответственное лицо вскоре уйдет в отставку. Нередко такие люди уходили до начала процедур. Заслышав о конференции в Стокгольме или Ванкувере, они понимают, что час их настал. Суровые меры приходится применять чрезвычайно редко. Последний раз, насколько нам известно, их применяли в первые послевоенные годы. Начальник,

подвергавшийся обработке, отличался особым упорством, так что пришлось отправить его в Малайю, на каучуковые плантации и оловянные рудники. Лучшее время для этого — январь, лучший вид транспорта — реактивный самолет, чтобы климат изменялся порезче. Приземлился испытываемый в 17:52 по малайскому времени и его немедленно повезли на прием, потом на другой (в 15 милях от первого), а потом на обед (11 миль в обратную сторону). Лег он в 2:30, а в 7 часов утра был уже в самолете. Приземлился в Ипо как раз к завтраку, посетил две плантации, один рудник, еще одну плантацию (масличных пальм) и консервный завод. После званого обеда в деловом клубе осмотрел школу, клинику и английский сеттльмент. Вечером был на двух приемах и на китайском банкете из двадцати блюд, где пили стаканами бренди. Деловые переговоры начались на следующее утро и продолжались три дня, а оживляли их официальные приемы и ежевечерние банкеты в восточном стиле. Уже на пятый день стало ясно, что курс тяжеловат, так как гость не мог ходить, если его не вели под руки секретарь и личный помощник. На шестой день он умер, подтвердив тем самым разговоры о том, что ему не по себе. В наше время такие методы не рекомендуются, да они и не нужны. Народ научился уходить вовремя.

Однако остается серьезная проблема. Что делать нам самим, когда придет пора отставки, установленная нами для ближних? Само собой разумеется, наш случай — особый. Мы не претендуем на большую ценность, но так уж получилось, что нас совершенно некому заменить. Как нам ни жаль, придется подождать несколько лет, исключительно ради общества. И когда старший из наших подчиненных предложит нам лететь в Тегеран или в Тасманию, мы, мягко отмахнувшись, скажем, что конференции — пустая трата времени. «Да и вообще, — скажем мы, — я уезжаю на рыбную ловлю. Приеду месяца через два, а вы тут пока что заполните все формы». Мы знаем, как выжить на пенсию наших предшественников. А как выжить нас, пусть наши преемники придумывают сами.

СВОЯКИ И ЧУЖАКИ

Пер. — А. Кистяковский

ОТ АВТОРА

Теперь, когда благодаря мне преуспевание станет доступно решительно всем, я склонен претендовать на признательность человечества. Другое дело, согласится ли человечество удовлетворить мои законные претензии. Но я все же попробую подать ему пример. Ведь если читатели должны поблагодарить автора, то он в свою очередь должен поблагодарить всех соучастников его работы. И я благодарю редакторов, согласившихся опубликовать отдельные главы этой книги в журналах «Эсквайр», «Форчун», «Лилипут» и «Нью-Йорк тайм мэгэзин». Издателей, чья благожелательность превзошла самые смелые предположения автора. Мистера Осберта Ланкастера, создавшего живые и мастерские иллюстрации^[2]. Миссис Валери Фитчет, приведшую рукопись в относительный порядок, чтобы перепечатать ее. И конечно же, Энн, без которой все мои усилия оказались бы просто бессмысленными и которой, разумеется, посвящена эта книга — по причинам многочисленным и слишком очевидным, чтобы их объяснять.

ПРЕДУВЕДОМЛЕНИЕ

Во всех книгах о преуспевании — а перед читателем новейшая и лучшая из них — слово «успех» толкуется примерно одинаково. Бытовое выражение «жить хорошо» не объясняет никаких философских или этических загадок (да и не претендует на это), но оно по крайней мере всем понятно. Мы знаем, о чем идет речь. Преуспевающий человек занимает высокую должность, у него незапятнанная репутация и обеспеченное будущее, о нем с уважением пишут в газетах — и всего этого он добился сам. Наше воображение рисует нам ухоженный сад на берегу озера, изящный коттедж, старинное столовое серебро и дочь хозяина в костюме для верховой езды. Чуть изменив угол зрения, мы видим обшитый дубовыми панелями кабинет, зеркальный письменный стол, одежду от модного портного, бесшумную машину. Потом нам представляется просторный зал фешенебельного клуба и центральная фигура центральной группы — человек, скромно принимающий искренние поздравления. С чем? С правительственной наградой, повышением по службе или рождением сына? Весьма вероятно, что произошло и то, и другое, и третье. Так обыкновенно выглядит успех, и именно так понимает его автор.

Разумеется, нельзя отрицать, что существуют и другие виды успеха. Кто-то дал свое имя экзотическому цветку, кто-то написал бессмертное стихотворение. Кто-то удивительно долго жил на свете или в детские годы стал знаменитым музыкантом. Успех может принимать разные формы. Но читатель не должен надеяться на то, чего заведомо не получит. Если его интересует успех, описанный в предыдущем абзаце — шикарный автомобиль и вилла, — книга поможет ему. Если же он думает о награде за пределами этой жизни или даже о посмертной славе в этой, ему нужны другие советчики. Автор не знает, как добываются мученические венцы. Успех для него материальное и совершенно земное понятие. Однако не следует воспринимать это чересчур грубо. Человек, живущий хорошо, живет не только богато, Богатство без уважения, без любви людей, да еще приправленное смиренным крохоборством, оборачивается жалким прозябанием. Преуспеянию обычно сопутствуют деньги, но для подлинного успеха надо проникнуть в высшее общество, причем так легко и свободно, словно вы принадлежите к нему по праву рождения. Когда кинематограф еще доставлял людям удовольствие, бедняки частенько просачивались в зрительный зал через выход, а чтобы уходящая публика не

догадалась об их намерениях, они говорили друг другу: «Никудышная была фильма». Вот и успех, кроме всего прочего, означает незаметное вращение в ряды привилегированных. Вы должны войти в высшее общество, как «выходит в свет» — на своем первом балу — юная, но уже скушающая герцогиня. Просто войти мало: надо, чтобы вас признали своим.

Короче говоря, все дальнейшие советы предполагают совершенно определенный вид успеха. Кроме того, предполагается, что читатель человек средний и способности у него самые заурядные. Мы видели слишком много книг о преуспевании, которые советовали читателю быть более энергичным, деловым, разумным, надежным и обаятельным, чем окружающие его люди. Но если он обладает всеми этими достоинствами, ему не нужны никакие пособия. Пособия пишутся не для одаренных. Они-то наверняка преуспеют. Советы необходимы серым середнячкам — бездеятельным, ленивым и непривлекательным тугодумам, на которых нельзя положиться в серьезном деле. Но ведь они — граждане демократической страны. Поэтому у них тоже есть право на успех. Вот мы и постараемся объяснить им, как они могут воспользоваться своим правом. Во-первых, следует запомнить, что преуспеть легче всего там, где некоторые работают по призванию души, а остальные служат по назначению начальства, то есть в системе управления. Люди предполагают посвятить себя сельскому хозяйству или животноводству, литературе или науке, геологии или антропологии. Кто-то собирается стать летчиком-испытателем, тайным агентом, великим журналистом или ковбоем. А работают — если, конечно, повезет — все одинаково: за письменным столом. И совершенно неважно, какой вид открывается из окна вашей конторы — сельские угодья, ракетные площадки, университетский дворик или улица, на которой расположены правительственные учреждения. В любом случае каждого из нас ждет письменный стол, Это надо усвоить на заре карьеры, если вы хотите начать и продолжать ее успешно. Итак вот он, ваш первый письменный стол; ваша задача — перебраться за стол самый начальственный.

И еще одно предупреждение читателю. Автор не учит, как преуспеть на политическом поприще. Про это можно написать полезнейшую книгу, но та, что перед читателем, повествует о другом. Политическая карьера — неплохой путь, однако он, как правило, открыт только тем, кто уже добился успеха. Член парламента от консерваторов обязательно должен быть богатым. А лейбориста, пробравшегося в парламент, едва ли можно назвать преуспевающим. Если читатель хочет в совершенстве постичь мир политиков, ему прежде всего надо обратиться к труду «Кто у нас каков» — бесценному

справочнику, который содержит краткие биографии граждан, добившихся высокого положения на ниве государственной службы.

Изучая биографии выдающихся политиков, можно обнажить фундамент любой политической карьеры. Однако эта тема отдельного фундаментального исследования. Впрочем, даже беглое рассмотрение сотни определенных биографий поможет выявить глубинные истоки успеха в политике. Автор рассмотрел биографии членов консервативного правительства 1955—1956 гг. Министры и их заместители (включая тех, кто занимал эти посты неполный срок), высшие чины министерства финансов и юстиции, председатель палаты общин и церемониймейстер парламента, парламентский пристав и руководители комиссий как раз и составили искомую сотню. Восемьдесят человек из ста учились в привилегированных средних школах вроде Итона, Хэрроу или Молвена, семьдесят окончили лучшие университеты (сорок пять — оксфордский и двадцать пять — Кембриджский), а тринадцать — военные академии (Сэндхерст, Вулвич или Дартмут). Из сорока пяти оксфордцев тринадцать окончили оксфордский колледж Христовой Церкви, причем почти все они (десять человек) учились в Итоне. Приведенная статистика обнаруживает четкую схему. Можно не присутствовать при формировании правительства и все же точно представлять себе, как оно создавалось.

Политик, для того чтобы войти в правительство, должен набрать определенное количество баллов; оценочную шкалу, по которой государственным служащим присваивают баллы, нетрудно реконструировать, что и было сделано автором. Высшие баллы назначаются за привилегированные школы, университеты или академии; высочайшие — за сочетание Итона с оксфордским колледжем Христовой Церкви; ну и, разумеется, учитываются подходящие тесты; так, например, свойство с герцогом Девонширским дает претенденту значительную льготную надбавку. Шкала Паркинсона, кроме всего прочего, позволяет определить, кого из политиков непременно включают в справочник «Кто у нас каков». Статья об идеальном государственном деятеле будет выглядеть приблизительно так:

ПРОУЛЭЗ-КАРЬЕРИАН, Невилл Эдмунд Сильветер. Кав-р ордена Брит. имп., парламентар, секр. министра ин. дел., чл. парл. (консерв.) от гор. Всетори (с 1953 г.), директор- распор. комп. «Проулээ-Пластик» (гор. Грязгоу); род. в 1926 г., 11-й сын покойн. Артура и Марты Пролуэз, ед. доч. Х.Б.Карьеряна (гор. Питтсбург, США); жен. (с 1951 г.) на достопочт. Шиле Гордэн, мл. доч. I лорда Существена (см.) и леди Элизабет, ст. доч. XIV графа Норманлордса (см.), вдовы высокочт. Нэглидши-Ворюгена (ум. в

1917 г.). Ед. сын оконч. Сэндх. воен. акад., напр. в Гренадерск. полк, служ. в Италии, отмеч. в приказах, нагр. орд. Брит. имп. Образование: средн. Итон., высш. — Оксф. (колл. Хр. Ц-и), и Высш. юрид. акад.; барристер и магистр гум. наук (1 экз. по классич. филолог. — отличн.), игрок теннисн. сборн. Оксф-а, в 1949 г. — президент политич. клуба «Союз» (Оксф.), майор территориальн. армии (во время ежегодн. учений) графства Пустершир. Путеш.: Внешн. Монголия, Внутр. Гвинея (с экспед. Итонск. шк.), Корея (корресп.). Публ.: «В дичайшей Монголии», «Проблемы безработицы: мои предложения», «Грядущее пятилетие». Увлечения: рыбная ловля, теннис, коллекц-ие табакерок. Адрес: гор. Лондон. Юго-Запад III, ул. Кадоган, 203; а также: графство Бредшир, замок «Липы» близ Ньюбери. Клубы: Кавалерийский, Гвардейский, Карлтонский, Болтэнский.

Проницательный читатель сразу же заметит, что этот государственный муж должен набрать высшее количество баллов по шкале Паркинсона, чего в реальной жизни никогда не случается. Кроме того, он обладает рядом преимуществ как писатель и путешественник, эрудит и атлет, кавалер ордена Британской империи и общественный деятель, не чуждый вместе с тем некоторой эксцентричности (табакерки). Вот идеал, к которому следует стремиться — предпочтительно еще до появления на свет; однако читатель наверняка уже понял, что у мистера Проулэз-Карьериа́на есть одно подразумеваемое, но прямо не упомянутое в справочнике качество. Он явно богат. И поэтому не нуждается в нашем пособии. А эта книга должна помочь тем, кто начинает с меньшего, кому закрыт путь в политику.

Будущий администратор прежде всего должен пройти — а вернее, обойти два испытания: проверку умственных способностей и духовной устойчивости. Обойти их легче легкого, потому что они предназначены для исключения из общественной жизни (и поделом!) таких тупиц, которые не в состоянии отыскать самых простеньких обходных путей. Мы будем считать, что эти детские проверки позади и читатель уже сидит за своим первым письменным столом. Как ему вести себя дальше? Следующие главы подробно ответят на этот вопрос. Автор предполагает, что читатель начинает службу в маленькой частной фирме на заштатной должности и намерен дослужиться до Управляющего гигантским Концерном Объединенных Компаний. Чаще всего люди так и начинают карьеру, но советы автора применимы к любой области управления. Все управленческие конторы похожи друг на друга, и принципы, положенные в основу этой книги, ведут к успеху в любой из них. Был бы письменный стол (исходная позиция) с телефоном, регистрационными книгами, папками входящих, исходящих и ожидающих рассмотрения бумаг, а

технология успеха всегда одинакова. Служите ли вы в правительственном, муниципальном или частном учреждении, методы администрирования нисколько не меняются. Сделав эту книгу настольной, вы неминуемо преуспеете. Впервые за многие тысячелетия человеческой цивилизации успех стал достижимым для всех.

ПРОИСХОЖДЕНИЕ

На нижней ступеньке карьерной лестницы вам придется согласовывать в своих поступках два противоречивых направления. С одной стороны, всем должно казаться, что у вас была безоблачная и респектабельнейшая юность. С другой стороны, вам надо скаречно экономить каждое пенни. О женитьбе или постоянной квартире даже не помышляйте. Вечером, когда ваши сослуживцы расходятся по домам, они должны видеть, что в комнате, где вы сидите, все еще горит свет. Утром вам необходимо встречать их, уже сидя за своим столом. «Как он работает! — будут удивляться они. — Он просто живет в конторе». И окажутся правы. Квартиры-то у вас нет. Воскресные ночи вам придется коротать в местном клубе. А праздничные дни — в турецких банях. Столоваться вы будете по закусочным — два шиллинга четыре пенса каждое посещение. Остальную часть жалованья пускайте в оборот. Ну, а респектабельную юность воссоздавайте во время очередных отпусков. Первые два года проведите свои четырнадцать отпускных дней неподалеку от Итонской, Хэрроуской или Молвенской средней школы. Три последующих — около Кембриджского, Лондонского или Оксфордского университета. Изучайте списки преподавателей и студентов. Узнавайте темы студенческих дискуссий и результаты футбольных состязаний. Собирайте факультетские газеты. Запоминайте лица привратников и дворников. Читайте местные путеводители и старайтесь запечатлеть в памяти как можно больше географических карт. Пару раз пригласите с собой вашего глуповатого приятеля, сменившего фамилию на Астор или Чамли, чтобы хоть так приобщиться к богатым мира сего. А потом начинайте прорисовывать свое прошлое с помощью фотографий и косвенных намеков. Вы учились в обычной провинциальной школе и кончили никому не известный колледж, но сохранили о них самые теплые воспоминания — забудьте об этом. Однако ни в коем случае не лгите. Лгать нехорошо, а главное неумно. Вам надо создать только общее впечатление. Если вы скажете: «Я никогда не участвовал в Кембриджской регате — все мои силы уходили на занятия» — это будет чистейшей правдой. Если, рассказывая об Итоне, вы вспомните, что были там вместе с Астором, никто не сможет уличить вас во лжи. Но подобная точность вовсе не обязательна. Вы, например, можете признаться, что никогда не стреляли из лука: «В Оксфорде, мне кажется, никто этим не занимался». Весьма вероятно, что вам не приходилось встречаться со знаменитым артистом:

«Он ведь не учился в нашем университете». Но всегда помните, какую школу или университет вы имеете в виду, — это основное правило. Забывчивость неминуемо вас погубит. Именно забывчивость, а не перфокарта, которая пылится где-то в архивах, храня сведения о ваших провинциальных школах и посредственных успехах. Про перфокарту, про архивы даже не вспоминайте. Да, в учреждениях есть перфокарты со сведениями о служащих — таков порядок, — но их подшивают к делу и никогда не извлекают на свет. Не лгите, не утверждайте ничего прямо, будьте самим собой — достойным, но скромным тружеником, — и лет через пять за вами прочно утвердится репутация «нашего замечательного работяги итонца из отдела по связям с обществом».

Ваше прошлое вырисовывается из мимолетных намеков, а вот деньги должны быть хотя бы частично реальными. Бережливость позволяет вам играть на бирже — дохода это почти не приносит, но дает тему для полезных разговоров. Вы играете по мелочам, осмотрительно и расчетливо, неопределенно упоминая о широких операциях с гигантскими прибылями и чудовищными потерями. Для вас-то эти мизерные прибыли и потери действительно огромны, однако в рассказах фактические суммы надо сильно преувеличивать. А изредка собирайте самых болтливых сослуживцев, человек пять или шесть, чтобы за роскошным обедом отметить очередную победу на бирже. Правда, упоминания о страшных поражениях тоже действуют на людей. Для репутации важен размах, а не итог. Никогда не настаивайте на доскональном знании биржи, но, если хотите, можете сказать, что, в общем-то, вам везет. Не кичитесь богатством, но дайте сослуживцам понять, что вы занимаетесь одним делом с Асторами и Ротшильдами. У каждого из вас своя игра на бирже. Стало, к примеру, известно, что вы покупаете акции фирмы «Цветные Пластинки». «Ну как, не дотянули пока до контрольного пакета?» — благоговей, спросит у вас какой-нибудь знакомый. «Пока нет», со смехом признаетесь вы, и он будет думать, что сорок три-то скажем, процента акций вы уже приобрели — а это тоже изрядная сумма.

После пятилетнего крохоборства и мелкой игры на бирже у вас скопится некоторый капитал. Тут возникают разные возможности, но лучше всего истратить деньги на путешествие. Это очень вальяжно — временно прекратить деловые операции и возвратиться через полгода с репутацией человека, повидавшего свет. Надоевшую всем Европе сразу же исключите из своих планов. Можно подумать о Загребе, Скопле или Санторине, но их тусклая слава едва ли стоит ваших усилий. Болтовня о Кальяри — пустая трата энергии. В наше время на людей производит

впечатление только Индонезия или Индия, Китай или Таиланд. Нужно, чтобы при случае вы могли сказать: «Это напоминает мне происшествие в Аютхаве...» Вам кажется, что сейчас администратору вовсе не нужно знать мир, да и вообще что-нибудь знать опасно и вредно? Это, пожалуй, правильно, но времена-то меняются, и вы должны предвидеть сущность перемен. Весьма вероятно, что завтра вместо сегодняшней моды на серую безликость возникнет временный спрос на яркую индивидуальность. Стать индивидуальностью довольно трудно, а вот съездить на Борнео легко и приятно. Поезжайте, и все будут считать вас личностью: бывалым, знающим широкий мир человеком. Если вы решились на путешествие, перед вами на выбор три пути. Можно съездить в неисследованные, по мнению публики, страны. Можно посетить племена, говорящие на неизвестном доселе наречии. И можно отправиться туда, где недавно вспыхнуло небольшое вооруженное столкновение, чтобы вернуться знатоком военного дела и храбрецом, пережившим невероятные приключения. О путешествии необходимо написать книгу. И лучше всего решить заранее, о чем вы собираетесь рассказать. Пускаться в путь, не обдумав, какие впечатления вам надо получить, во-первых, совершенно ненаучно, а во-вторых, глупо: вы потратите массу времени на приобретение широкого, но бессистемного опыта. А прежде всего нужно исследовать прилавки книжных магазинов. Вы замечаете, что приключения сейчас в моде. Однако далеко не всякие. Никто теперь даже не предлагает издательствам повестей о детях, воспитанных обезьянами. Подобные повести навязли в зубах. Решительно ничего сейчас не добьешься, переплыв Тихий океан на бальсовом плоту. Никого не заинтересует знание нямнямского диалекта. И уж никакого успеха не принесет книга, написанная офицером Иностранного легиона (если таковой еще существует) о его скитаниях по джунглям Мирзабьяки.

Словом, убедившись, что многие пути превратились в тупики, вы поступите весьма осмотрительно, если сначала выработаете свой повествовательный стиль и только потом решите, куда ехать.

«Пирога перевернулась, и мы лишились всех наших запасов. Пополнить их можно было лишь в Сумдоме, этом последнем оплоте цивилизации. Путь назад занял бы шестнадцать дней по реке, а сухопутный маршрут наверняка затянулся бы еще больше. Через три недели, как вы помните, начинался сезон дождей... я решил пробиваться вперед».

Тут главное чувствовать, где надо поставить многоточие. Если у вас нету этого чутья, лучше сразу откажитесь от репутации исследователя и займитесь описанием неведомых языков или невиданных обычаев.

«Самой загадочной личностью в округе был Пэстонг Ов-Еченг. Посмотрев на его чалму, я тотчас же определил, что он живет по ту сторону холмов, и обратился к нему на диалекте Захолмья.

— Вы ран ху? — спросил я, но он непонимающе покачал головой.

— Сломачленоэ? — повторил я на другом наречии, но с тем же результатом. И лишь когда он облегчил мне задачу, пробормотав: „Инъенахерсен!“ — я догадался, что он уроженец северных провинций».

При умении создавать подобные пассажи вы без труда приобретете славу полиглота. Если же вы боитесь встретиться с человеком, который знает придуманный вами диалект, расскажите о какой-нибудь локальной войне. Тут возможны два уровня — повествовательный и стратегический. Повествовательный выглядит приблизительно так:

«Тишину нарушали только очереди пулемета, скрытого горной цепью. Мигель и я, осторожно оглядываясь по сторонам, бесшумно приближались к разрушенной асьенде. Внезапно Мигель остановился осмотреть землю. Я охранял его. Медленно поднявшись, он прошептал:

— Сеньор, за последние полчаса здесь прошло одиннадцать человек. В асьенде наверняка засада. — С этими словами он щелкнул предохранителем. Наши взгляды встретились — быть может, как мы думали, в последний раз. Одиннадцать против двоих — от нас потребуется предельная меткость.

— Назад, — прошептал я, и мы двинулись вперед...»

Этот стиль, не увядающий со времен гражданской войны в Испании, прославил многих авторов, потому что он подходит еще и для Латинской Америки. Стратегический же стиль изобрел Х. Беллок, французский артиллерист невоенного призыва, ставший в 1902 году гражданином Великобритании. Артиллерийская служба вдохновила его на глубокие стратегические изыскания, и он до сих пор считается серьезным стратегом, хотя две мировые войны несколько увеличили наши военные знания и уменьшили преклонение перед Францией. Вряд ли нынешние молодые британцы способны соперничать с этим мастером английской прозы, но они могут взять за образец его стратегические построения.

«На первый план теперь выдвигался вопрос снабжения. Ваш-Наш был перевалочным пунктом, а дорога за Нам-Фуем обстреливалась артиллерией противника, и поэтому генералу Фу-Дрян-Ко не оставалось ничего другого, как выдвинуть пехотную бригаду к Ах-ле-Бьену. Иначе форт Ня-Тронг был бы неминуемо сокрушен. Расстояние от Ваш-Наша до Там-Сяма исчислялось 218 километрами по главной магистрали. Учитывая, что передовые части дислоцировались на холмах у Тиен-Ровьенга, можно было

полагать — хотя времени оставалось в обрез, — что вспомогательные колонны придут в срок. Перегруппировка началась 14 марта и продолжалась без происшествий до 17-го, когда в районе Фи- Донга... и проч. и проч.»

Однако вернемся к путешествию в неизведанные страны. Прежде всего вам надо выбрать суперобложку для книги, которую вы собираетесь написать. Суперобложки бывают двух видов: с обнаженными бюстами и без них. Они, естественно, предназначены для разных читателей, и, если вам хочется обойтись без бюстов, их можно заменить географической картой или горными пиками. Но в общем-то бюсты предпочтительней — особенно если вы отыщете хорошеньких туземок. Однако, решившись на бюсты, вы сильно сузите выбор неисследованных земель, которые дожидаются, когда их представят широкой публике.

Покончив с обложкой, обдумайте, какие вам нужны ландшафты. И помните, что вы не должны идти на поводу у природы. Сначала набросайте сюжет повести, а уж потом выбирайте подходящую местность. Скорее всего, вам понадобится живописная река с порогами, водопадами и хотя бы одним крокодилом. Будет очень неплохо, если фоном прибрежной деревушки послужат далекие горы. Заранее определите для себя, понадобятся ли вам тигры. Я не думаю, что охота на крупных зверей — ваше призвание, а поэтому лучше обойтись без этих кровожадных хищников. Но если они вам необходимы, купите в зоопарке открытку и впечатайте ее в негатив местного пейзажа. Некоторые землепроходцы запасаются лапой чучела, чтобы оставлять ею тигриные следы на береговом песке. Только опытный зоолог поймет, что все следы на вашем снимке оставлены левой задней лапой, но ни один зоолог не станет читать вашу книгу, так что прием вполне себя оправдывает.

Книги о путешествиях часто страдают монотонностью. Кульминация поможет вам преодолеть этот недуг. История восхождения, например, должна переламываться в момент завоевания пика Гдеонтам, когда флаг установлен, пирамида из камней сложена, погибшие шерпы похоронены, а книга на две трети написана. Заключительные главы дают высочайшую — но без преувеличений — оценку тому, что вами сделано. И по крайней мере одна глава повествует о прежних экспедициях, закончившихся неудачно из-за плохо подогнанного снаряжения, неудачно выбранных продуктов, неопытных проводников и неточных карт, по которым беспечные восходители намечали неверный маршрут в самое неподходящее время года. Впрочем, горы не должны занимать много места в задуманной вами книге. Альпинистские подвиги можно выдвигать на первый план, только

если вы и правда опытный альпинист, а это, по всей вероятности, не так. Лучше упомянуть о восхождении между прочим и, отослав читателя к мелкомасштабному фотомонтажу в конце книги, перейти к дальнейшим событиям. Ваш самый напряженный эпизод развернется не на горной вершине и даже не в бездонном ущелье. Тогда где же?

А вот, например, неподалеку от вдруг загоревшегося вигвама, построенного для совещаний старейшин. Пожары выручали многих писателей и не раз еще сослужат им добрую службу. Новизной этот огненный финал, конечно, не блещет, но зато он драматичен, изящен и по-настоящему окончателен. Он живописно сжигает повисшие в воздухе хвосты сюжета. Устраняет лишних героев, включая дочь вождя (если она вам была нужна). А при желании уничтожает и целые племена — чтобы уж никто не мог опровергнуть ваших антропологических открытий. И в то же время позволяет вам спасти какого-нибудь верного следопыта, неизменно делившего с вами опасности и невзгоды. А главное, помогает так закончить рассказ, что всем становится понятно, почему вы больше не путешествуете.

«Я смотрел с перевала на последние космы дыма, все еще опутывающие вершины деревьев, и понимал, что моя жизнь здесь кончена. Зачем мне было оставаться? Ведь прошлого не вернешь. Счастливое племя, с которым я породнился душой, кануло в небытие. Целитель Лоф-Кострук погиб, и мне уже не удастся отделить легенды о нем от правды. Мог ли он действительно оживлять мертвых? Кто знает! Себя по крайней мере он оживить не сумел. Однако в его необычных способностях сомневаться не приходится. Впрочем, их тоже не возродишь, они умерли вместе с ним. Я не склонен верить в сверхъестественные силы, хотя то, что мне довелось увидеть, противоречит законам обыденной логики. Больше мне сказать нечего... Повернув на север, я начал бесконечный спуск».

Рассказ о невиданных землях приятно расцвечивается кульминацией, а вот сочинение, которое должно принести вам славу полиглота, просто мертво без нее. Опытный путешественник строит лингвистическое повествование вокруг яркого и ожидаемого читателем события. И тут лучше коронации ничего, пожалуй, не придумаешь. А журналист — самый желанный гость на этой церемонии. Вам совсем не обязательно представлять столичную газету, вроде «Тайме» или «Лондонского обозрения». Сойдут и «Клеветонские слухи» и даже «Вестник свиноводства». Подобные издания охотно публикуют корреспонденции из Ниверии или Мясопотамии — если кто-нибудь едет туда за свой счет. Вам нужно лишь получить у сбитого с толку редактора удостоверение, что вы, как собственный обозреватель «Девичника», направляетесь в Бардаи или,

скажем, Бордейри. Удостоверение обеспечит вас всеми привилегиями журналиста, так что вы получите даже гостиничный номер, где уже поселили репортера из Потогонии и корреспондента с Тайвоня.

Словом, поезжайте на Восток. Любая коронация — событие международного значения, и вы можете с блеском продемонстрировать свои языковые познания. Тут самый верный путь — скромно признавать их недостаточность: «Дело в том, что я с трудом объясняюсь по-индокитайски...», «Я понимаю арабские наречия, но у меня давно не было разговорной практики. Однако шейх все же объяснил мне, что он придерживается ортодоксальной веры...», «В тот день мои знания урду выдержали суровую проверку...» Искусство заключается в том, что сетуя на свои скромные знания, вы описываете эпизоды, которые показывают ваши блестящие разговорные навыки. Постепенно читатель перестает верить вашим чистосердечным признаниям, и вы можете безбоязненно говорить правду. Вместе с тем вам вовсе не обязательно рассказывать, что вас послал на коронацию редактор журнала «Пинг-понг», уверенный — вашими стараниями — в любви далай-ламы к этой игре. Просто упомяните пару раз, что «знаменитый журнал, в котором я тогда сотрудничал, постоянно требовал телеграфных репортажей, и порой мне приходилось составлять их по ночам другого времени просто не было». Не забудьте поведать читателю о трудностях передачи туземных языковых реалий. «Смысл этой молитвы, мимоходом сообщаете вы, — можно перевести приблизительно так: „О будь благословен, священный самоцвет в сияющих цветочных лепестках“, но глубинные оттенки значений в переводе, к сожалению, теряются». И вам автоматически обеспечена репутация востоковеда. Потом, резко сменив тему, расскажите, что каждый уважающий себя мясопотамец должен купить люстру из граненого стекла, импортируемую с Запада. И вообще относитесь к своей эрудиции с мягким юмором — так, словно вы ее немного стесняетесь...

Теперь нам надо обсудить третью возможность — книгу о вооруженном столкновении. Локальная война где-нибудь идет обязательно, а зачастую вы можете выбрать одну из нескольких, и это очень удобно, потому что выбирать войну надо в соответствии с замыслом книги. Если вам хочется написать стратегическую повесть, следует найти столкновение посерьезней, с равными по силе противниками. На такой войне могут, правда, возникнуть нежелательно острые ощущения, но истинному стратегу совсем не обязательно видеть или даже слышать, как идет бой. Карта, календарь, измерительный циркуль да бутылка коньяка — вот все, что ему необходимо. Однако идеальная война — достаточно серьезная для

применения стратегии и не слишком опасная для самого стратега — подворачивается далеко не всегда. Возможно, вам придется работать на более грубом уровне. В этом, откровенно говоря, мало радости. Приближаться к передовой вы, конечно, не будете, но некоторые досадные неудобства вам все же придется претерпеть. Пустыня или джунгли а хотя бы один раз вы должны туда выбраться — вовсе не подходящее место для стратегов. Впрочем, собрав сведения о природных условиях, вы сможете работать нормально. Запоминайте циркулирующие в тылах слухи и пересказывайте их так, будто все это случилось с вами. Читатели быстро догадаются, что каждая сколько-нибудь серьезная битва происходила при вас. Мендес Пинто, португальский исследователь Востока, — да и не он один(!) вполне успешно пользовался этой техникой. Путь испытанный, и ваши рассказы о войне читатели примут вполне благосклонно, если вы приукрасите, как велит рынок, однообразие боевых будней. Впрочем, книгу, по крайней мере вчерне, надо написать до поездки. Кульминацией явится засада, в которую попадает командир противника, чтобы умереть, но остаться непобежденным. А читатель должен понять, что завершающей операцией фактически руководили именно вы, репортер газеты «Братья во Христе» или журнала «Вестник воскресной школы». «Нет, Брайен, — говорили вы лейтенанту, — вам следует подвинуться к юго-востоку, чтобы выйти на дорогу вот здесь, у высоты 237. Прицел надо сместить на 90 румбов к востоку, а по дальномеру взять 250 ярдов. И ни в коем случае не открывайте огонь, пока не покажется третий патрульный врага». Этот разговор читатель должен прозревать между строк по той скромной настойчивости, с которой вы подчеркиваете заслуги самого лейтенанта.

Ваша репутация окончательно окрепнет, когда окажется, что вы категорически не желаете рассказывать о своих приключениях. Вам надо стать виртуозом утвердительных отрицаний. «Суахили? — переспросите вы своего любопытного знакомого. — Господь с вами! Я перезабыл все, что когда-то знал. А вот по-испански мне и правда хотелось бы говорить как следует — я имею в виду кастильский диалект. Вы-то его, разумеется, знаете?» Кто-нибудь, не умаляя ваших достижений, прямо говорит, что вы объездили весь мир. «Ради бога, не слушайте его! — восклицаете вы. — Можно подумать, что я был не только на Северном, но и на Южном полюсе. Кстати, вы не читали книги Врайберга об Антарктиде? Вот совершенно новый для нас мир!» Или, скажем, дама, к которой вы пришли в гости, просит рассказать ее друзьям о ваших военных приключениях. «Да ведь я даже никогда не слышал стрельбы, — признаетесь вы. — Вся моя писанина — чистейший вздор!» Наконец-то вам удалось сказать правду. И

будьте совершенно спокойны никто вашим словам не поверил.

ОСВОЕНИЕ

Респектабельная — хотя бы только по слухам — юность в сочетании с эрудицией и славой путешественника, который испытал (или придумал) невероятные приключения, сразу же выдвинет вас из унылой толпы сослуживцев. Вы без труда затмите своих сереньких, похожих друг на друга соперников. И теперь вам надо сделать следующий, очень важный шаг. Оказывается, для того, чтобы проявить свои администраторские дарования, надо еще добиться должности, которая позволит вам их проявить. Как же до нее добраться? Можно во всем подражать уже преуспевшим служащим. Можно поступать на заочные курсы администраторов. Но самый лучший способ, бесспорно, и самый простой. Следует правильно жениться.

Что для этого нужно? Листайте глянцевые журналы, в которых недоступные вам девушки чередуются с недоступными для вас загородными коттеджами. Если вы холостяк без гроша за душой, к вашим услугам воздушные замки внимательно проверьте, подходит ли красавица с обложки к архитектуре и ландшафту выбранного вами имения: они все продаются. Может, правда, случится, что, как это ни странно, красавица уже чья-то невеста или даже супруга. Неважно, листайте дальше — вот столь же изящная девушка в утонченной, но совершенно непринужденной обстановке: «Охотничий бал в замке Невашерли. Мисс Гарриэт Чужелен и почтенный Арчибальд Соплейл». Любитель воздушных замков решает, что мисс Гарриэт стоило бы поостеречься: Арчибальд ей не пара. На следующей странице можно увидеть мисс Терпейшенс Добберли просто «с другом». Иногда восхитительная девушка сфотографирована с жеребцом, выигравшим приз в Базарнервилле, а иногда — с выигранным ею кубком. Всех этих красавиц окутывает чарующая, хотя порой и обманчивая, атмосфера доступности. В общем-то можно понять холостяка, считающего, что любая из них участвует в ярмарке невест.

И однако, запомните сразу — фотографии эти не имеют к нашей теме ни малейшего отношения. Участвуют ли фото-девицы в ярмарке, как именно участвуют и почему — дело не ваше. Вам надо увидеть свой портрет в том же глянцевом журнале, но на другой странице. Отправляясь в путешествие, вы прежде всего подбирали суперобложку для книги о своих будущих приключениях. В точности так же поступайте и сейчас. Изучите фотографии великосветских бракосочетаний и по одной из них

запланируйте свою собственную свадьбу. Совершенно очевидно, что предпочтение всегда оказывают жениху, который считается Многообещающим Молодым Человеком. Именно таким человеком вы и собираетесь стать, поэтому стройте свою любовную историю соответственно. Если снимок на семнадцатой странице запечатлел сцену у Гвардейской часовни, где меж двумя шеренгами блестящих офицеров, под аркадой из вознесенных шпаг проходит Счастливая Пара — лорд Даниел Банкрофт и его невеста, урожденная Беспенни Транжэр, — считайте, что вам надо искать другой образец. Будучи лордом Банкрофтом, вы наверняка не стали бы читать эту книгу, да, по всей вероятности, и вообще не стали бы читать. Нет, подходящий вам снимок будет снабжен вот таким текстом:

«Невилл Проулээ-Карьерин со своей невестой, достопочтенной Шилой Гордэн, после венчания в церкви св. Маргариты (Вестминстерское аб-во). Посаженым отцом невесты, одетой... был ее родной отец лорд Существен, подружками — двоюродные сестры мисс Проданс Облигэйшн и мисс Мэрион Облигэйшн-Беспроигранс, а шафером — виконт д'Олларенси. Среди приглашенных...»

Внимательно изучив эту фотографию, вы легко обнаружите, что главной фигурой на свадьбе был, конечно же, отец невесты лорд Существен, а мистер Проулээ-Карьерин исполнял роль если и не бедного, то уж, во всяком случае, не слишком богатого и важного родственника. Однако дальнейшие размышления натолкнут вас на правильную догадку, доступную пока лишь немногим, — высшее общество постоянно пополняется свояками. Отцов многообещающим молодым людям выбирать не дано, и с этим приходится мириться, но зато отца своей будущей жены — тестя — вы вполне можете подыскать себе сами. И выбор тестя во многом определит вашу карьеру, вот что важно. Допустим, вы уже превратились в итонца и магистра гуманитарных наук, окончившего оксфордский колледж Христовой Церкви, стали мелким администратором и крупным путешественником, значит, пора сделать очередной и решительный шаг. Однако сначала вдумчиво исследуйте виды потенциальных тестей, а уж потом выбирайте. Классификация источников информации, методика их оценки и анализ принципов отбора потребует приблизительно столь же энергии, сколько отняла бы у вас диссертационная работа. Работая над диссертацией, вы должны избавиться от некоторых иллюзорных представлений и определить для себя основные аксиомы.

Вот, например, существует теория, согласно которой сильные мира сего склонны производить на свет больше дочерей, чем сыновей. При

ближайшем рассмотрении эта теория (кроме ее частного случая с университетскими профессорами) не подтверждается фактами. Оказывается, что факты-то как раз свидетельствуют об обратной тенденции. Возьмем статистику приплода нового баронства, предположив, что все представители данного вида знатны, влиятельны и богаты (последнее, впрочем, требует дополнительных уточнений). После 1937 года обаронено сто особей; из тех, что еще живы, около двадцати трех — бездетны (не говоря уж о неженатых). Все остальные новые бароны подарили миру двести пятнадцать баронят — сто двенадцать мужского и сто три женского пола. Учитывая ущерб, нанесенный войнами, можно сказать, что бароны способны к самовоспроизводству, и не более того. У герцогов, маркизов, виконтов и графов биологические характеристики аналогичны (а подробно эта тема рассматривается в монографии «Фауна Британских островов», написанной знаменитым зоологом). Поэтому-то мы и не принимали во внимание тех баронов, которые пополнили ряды еще более высокой знати. Количество детей в баронских семьях колеблется от одного до восьми, а средняя цифра равняется двум или трем. С точки зрения заинтересованного холостяка, статистика ухудшается еще и тем, что всего тринадцать баронов обзавелись только дочерьми, причем лишь пятеро из них ограничились одной наследницей. Как видим, выбор очень невелик: пять полных, единственных в семье, и восемь частичных — с младшими сестрами баронесс. Да надо еще учесть, что некоторым из них перевалило за пятьдесят, иные успели разориться, а самые расторопные — быть может, все остальные — уже повыходили замуж. Не следует, конечно, делать слишком поспешных выводов, но дальнейшие выкладки научно подтвердят наше предположение, что унаследовать баронское имение с помощью женитьбы почти невозможно. Сыновей у баронов удручающе много, а дочерей столь же удручающе мало. Статистика грустная, но, к сожалению, неопровержимая.

Мы уже говорили, что бывает успех, внушающий благоговейный трепет, но совершенно непригодный для подражания. Воистину трудно верить в собственную удачу, когда читаешь список министров с такими пышными титулами и древними фамилиями, как маркиз Солсбери и граф Серкир, герцог Дебоширский и лорд де ля Ворр или барон Монстэр и виконт де Лайл. Невольно начинаешь думать, что о преуспевании следовало заботиться гораздо раньше лучше всего лет пятьсот назад. Пословица «трудись упорно, а родись у лорда» звучит, конечно, заманчиво, только вот назовешь ли ее полезной рекомендацией? Люди, появившиеся на свет по совету пословицы, безусловно, встречаются, но не им адресована эта книга.

Пособия по преуспеянию вообще не пишутся для проворцев, родившихся у лордов. Они-то наверняка преуспеют; да и маловато их, чтобы создать необходимый книге спрос. Автора занимают судьбы иных людей: честолюбивый середняк, ищущий в супружестве влиятельного тестя, — вот кому предназначены авторские советы. Итак, заполучить баронское имение, женившись на баронессе, многообещающий молодой человек не может. Но прочитав эту страницу и будучи не слишком старым холостяком, он может стать зятем весьма влиятельного лица.

Читатель спросит, применим ли этот теоретический совет на практике. Безусловно, применим и применяется постоянно. Откройте иллюстрированный журнал и тщательно рассмотрите фотографию, запечатлевшую прием в Замке Макьюбкинг. Не обращайтесь внимания на центральные фигуры. Да-да, они все тут — граф и графиня Макьюбкинг, лорд Макинтош, виконт Максмокинг, достопочтенная Жанна Плед, — бог с ними. А вот гляньте-ка на этих двух молодых людей — они стоят с краю — Найгеля Туткактуэйти и Блайта Наподхватинга. Совершенно непонятно, как они здесь оказались. Почему пригласили именно их, а не кого-нибудь другого? Чем они превосходят остальных середняков? Неизвестно; зато известно, что найгели и блайты вездесущи. Они такие проникновенные, что проникают куда угодно. Вон они стоят — на плечах неприметные твидовые пиджаки, а в рукавах дешевые стандартные двустволки — и ничуть не смущаются, хотя попали в избраннейшее общество. У них такой самоуверенный вид, словно этот охотничий заповедник принадлежит им, чего, разумеется, никак не может быть. Нет, они просто Многообещающие Молодые Люди, будущие зятья или свояки. И ваша задача пополнить их ряды. Для этого, во-первых, надо уметь стрелять и ездить верхом. Пусть-ка Блайт или Найгель, при всей их проникновенности, разрядят свои ружья в шотландскую юбочку лорда Макинтоша — дорога в замок им будет заказана навеки. Однако умение гарцевать и палить из ружья — всего лишь незначительные составляющие успеха. Если бы граф и графиня Макьюбкинг приглашали на августовскую охоту каждого лихого наездника или меткого стрелка, их заповедные уголья просто вытоптали бы, и хозяева замка прекрасно это понимают. Так что владеть оружием необходимо, но совершенно недостаточно.

Разрешить задачу проникновенности вам поможет базовая аксиома о локальности натиска. Да, есть юркие молодые люди, которые появляются решительно везде, причем в самых разных обличьях, но вам-то незачем очаровывать всех аристократов. Вы должны выбрать себе потенциального тестя и потом, не разбрасываясь, атаковать только его. Всю знать не

очаруешь, поэтому добивайтесь расположения одного влиятельного лица. Какого же именно? Если свести возможных тестей в единую таблицу, выбор автоматически упрощается, но этим методом никто до сих пор не пользовался. В таблицу, естественно, войдут исключительно отцы дочерей. Естественно-то это естественно, и, однако, нередко молодой холостяк бездумно обхаживает какого-нибудь богатого пивовара или владельца газеты, а тот оказывается бездетным или — еще хуже — отцом оравы сыновей. Такая бездумная трата энергии может вызвать лишь осуждение. Выбранный вами человек должен иметь связи в обществе, состояние и хотя бы одну дочь. Несколько дочерей, без сомнения, предпочтительней, ибо таким образом расширяются ваши возможности.

Предположим, вы свели в таблицу шестерых потенциальных тестей. Это шотландский пэр, ставший недавно начальником Почтового ведомства; баронет с длиннейшей родословной, богатой женой и местом в парламенте; владелец футбольного тотализатора; султан из Фонтауновской Арабии; греческий судовладелец и хозяин газеты «Чудеса воскресенья». Предположим, далее, что шотландец, как вы думаете, самая подходящая для вас кандидатура. И предположим, наконец, что у него есть три дочери — Анджела, Барбара и Вайолет, родившиеся в алфавитном порядке соответственно двадцать шесть, двадцать три и девятнадцать лет назад. Их папаша IV граф Торфэй, владеет имением Кланмох в Кайл-оф-Плохе, а также акциями канадских, аргентинских, панамских и никарагуанских фирм. Семейство действительно весьма подходящее. На какой же дочери вам остановить свой выбор? Год рождения девиц — вот ваш советник. При прочих равных условиях жену следует выбирать по формуле: возраст мужа, деленный пополам, плюс семь лет. Если вам исполнилось двадцать четыре, добивайтесь Вайолет, в тридцать один остановитесь на Барбаре, а после тридцати шести удовольствуйтесь Анджелой. При научном и своевременном планировании карьеры вы сможете заняться Вайолет, оставив Барбару с Анджелой в резерве. Мысленно выбрав невесту, вы должны свести знакомство с ее родителями — и вот тут-то обычный середняк, как правило, пасует. Зато середняку, изучившему наше наставление, препятствие покажется вполне одолимым. Поэтому читайте следующие абзацы особенно внимательно. Один известнейший знаток военных наук часто упоминает стратегический прием «подход с обходом». Хорош ли этот маневр на войне, пока не совсем ясно, но для разрешения стоящей перед вами задачи он вполне применим. В самом деле, прямой подход к графу со словами: «Я хочу жениться на одной из ваших дочерей» — вряд ли себя оправдает. Нет, эта задача решается только с применением

малоизвестной, но очень важной стратагемы. Ее основа — предварительный и всеобъемлющий сбор информации.

Начните кампанию с детального списка родственников — вам нужно знать их титулы, фамилии, увлечения, а также характер духовных и родственных связей с избранным вами семейством. Вот как должна выглядеть ваша предварительная таблица:

NN по порядку. Титул и фамилия. Родственные связи. Духовные связи. Увлечения.

1. Виконт Кланмох.

Взаимное отвращение. Разведение ангорских кроликов.

2. Болдуин Маркрекинг, Кайл-оф-Плох: Братья, родившиеся после графа.

Взаимная терпимость. Охота с борзыми на речных котиков.

3. Достопочт. Брейди де Галлоп.

Взаимная сердечность с графом. Коллекционирование дуэльных пистолетов.

4. Леди Запруденс де Галлоп. Единств. сестра графа.

Взаимная терпимость. Вице-президент Общества по предотвращению всего.

5. Мисс Мария Плед. Ст. сестра графини, жена N 6.

Взаимная сердечность с графиней. Яростная сторонница Стюартов.

6. Генерал Дуглас Джейбес Плед. Свойственник графини, муж N 5.

Взаимное дружелюбие с графом. Охота (олень), рыбная ловля (лосось), рассказы (о том, как он выиграл первую мировую войну).

7. Мисс Лайла Маккельтик. Незамужняя сестра графини.

Неприязнь ко всем (с графом — взаимная). Практическая йога (обычно пребывает в Тибете).

8. Мисс Стар Плед. Сестра N 6.

Взаимное дружелюбие с графиней. Директриса колледжа св. Магдалины для девушек.

На самом деле родственников окажется больше, но основные приемы классификации видны из приведенной таблицы. Составив ее, вы должны решить, кого из родителей важнее очаровать. Предположим, что лучше всего вам сразу же заняться графом. Тут открывается несколько путей.

Можно опубликовать статью, доказывающую, что ангорские кролики принесли человечеству не меньше бедствий, чем саранча, холера и чума, вместе взятые.

Можно раздобыть пару редкостных дуэльных пистолетов и обратиться к N 3 за консультацией.

Можно вступить в Общество стюартистов.

Можно послать письмо N 6 с просьбой разъяснить вам, как была выиграна первая мировая война.

Можно постоянно рассказывать, что N 7 даже не знает, где расположен Тибет.

Можно прочитать какую-нибудь увлекательную лекцию в колледже св. Магдалины для девушек.

Но никто вам не мешает использовать не одну, а все эти возможности. Истинным творчеством в создании своей карьеры будет лекция для девушек из св. Магдалины о старинном огнестрельном оружии — в тот день, когда колледж посетят NN 3, 5, 6 и 7. Демонстрируя дуэльные пистолеты, первым выстрелом убейте ангорского кролика, а вторым случайно подраньте тетушку Лайлу. Подчеркните в конце лекции, что короли Стюарты никогда не разводили ангорских кроликов и что первая мировая война едва не завершилась трагически из-за почитателей этих чудовищных грызунов, но в последнюю секунду все же была выиграна с помощью охотников на оленей. Если вас не пригласят после этого в замок Кланмох, считайте, что дочери графа просто недостойны ваших усилий. Но вероятней всего, вы станете там желанным гостем и через пару недель Вайолет прикажут полюбить вас всем сердцем. Она может послушаться родителей на том шатком основании, что сердцу, мол, не прикажешь; тогда начинайте ухаживать за Барбарой, и Анджела вам обеспечена. Как только объявят о помолвке, вы станете почти своим в мире свояков. Два радостных события еще до свадьбы победно озарят вашу жизнь. Какой-нибудь глянцевоый журнал обнародует групповую фотографию:

«На вересковых равнинах Кайл-оф-Плоха. Граф и графиня Торфэй, леди Запруденс де Галлоп, миссис Мария Плед, достопочт. Брейди де Галлоп и ген. Д.Д.Плед, кавалер орд. „За безрассудн. службу“ (стоят). Леди Анджела и Барбара де Галлоп, м-р Найгель Туткактуэйт и м-р Самнер Срепнинг (сидят)».

А в следующем номере журнала, на первой странице, появится еще один снимок:

«Леди Анджела де Галлоп, недавно помолвленная с мистером Самнером Среднингом, наиболее перспективным кандидатом в парламент от гор. Всетори».

Фотография шестилетней давности скроет некоторые недостатки достойнейшей леди А. де Галлоп. Зато на одной из последних страниц того же номера журнала можно будет увидеть:

«Замок Ворплут в графстве Успехсекс, где проживает м-р Самнер

Среднинг».

Видел ли кто-нибудь замок Ворплут? Кто-нибудь — наверняка, но вам-то вовсе не обязательно «проживать» там постоянно. Вы ведь можете просто снять его — для временного жительства или публикации на страницах журнала.

В день бракосочетания вы получите бессрочный пропуск наверх. Почему? Да потому, что вашим свойственникам не нужен в семье неудачник. Их интерес к вам может отмеряться очень скупой. Их любовь к вашей жене может захиреть очень скоро. Но их репутация в какой-то степени зависит от ваших успехов. Они вам свойственники по жене (и вы частенько об этом упоминаете), а вы им — по дочери, и они это признают (правда, реже, чем вам хотелось бы). «Всемирный Банковский Трест? — переспрашиваете вы у знакомого. Разумеется, знаю. Их председатель правления — дядя моей жены...», «Котингс? Нет, к сожалению, я там не бывал. Но мой двоюродный тесть приглашал меня к себе поохотиться на речных котиков — у него прекрасные борзые...», «Я ни разу не ловил лосося — до прошлого года, когда генерал Плед зазвал-таки меня в свое шотландское имение...». Повышения по службе эти разговоры вам не принесут, хотя и повысят в глазах сослуживцев. Но ведь деловые партнеры наверняка будут спрашивать графа Торфэя: «Надеюсь, мы увидим вашу замужнюю дочь на открытии сезона в Дербитауне?...», «Как дела у вашего зятя?..», «Что, граф, говорят, вы теперь дедушка? Поздравляю!». Ради собственной репутации ваш свойственник отхлопочет вам место управляющего. Что бы он ни думал о ваших способностях, ему придется заботиться о вашем преуспевании.

Итак, вы сделались полноправным Свояком. А если бы вам это не удалось? Вы были бы Чужаком или, не дай бог. Сторонним, и пришло время определить эти термины. Чужак холост; никто не помогает ему пробиваться наверх, но зато он еще не забракован, т. е. не вычеркнут из списка женихов. В таком положении есть кое-какие выгоды, если вы не слишком мелкий служащий. Машинистки обслуживают вас в первую очередь, а мамыши худосочных девиц приглашают в гости. Ходят слухи о том, что с вами приключилась романтическая трагедия, рассказывают о богатой наследнице, вашей невесте, которая скоростыжно скончалась от дифтерита, о юной кинозвезде, принужденной выйти замуж за кого-то другого, о ваших религиозных распрях с родственниками французской княжны, увезенной из-под венца изувером-отцом, об австрийской принцессе, ушедшей в монастырь, чтобы спастись от свадьбы с вашим соперником. Подобные слухи — они расползутся, если вы их

распустите, — не принесут вам особого вреда. Правда, и пользы вы от них не получите. У Чужака по сравнению со Свояком очень шаткие позиции, и любые, даже романтические, тайны о его прошлом столь же полезны, сколь и опасны для него. А главное его достоинство — мы не говорим о мелких удобствах состоит в том, что он способен стать Свояком. В отличие от Стороннего он хотя бы только потенциально — Многообещающий Молодой Человек. У него еще есть козыри в игре.

А вот жребий Стороннего воистину ужасен. Он безнадежно проиграл, неправильно женившись. Обычно это результат чересчур раннего брака. Он не смог позабыть юную блондинку из своей убогой средней школы. Или брюнетку из своего заштатного колледжа. Он остался верен рыженькой машинистке, печатавшей его первые деловые письма. Так или иначе, он приковал себя брачной цепью к тому окружению, которое, словно ядро на ноге, не дает ему всплыть на поверхность. Белесенькая старшеклассница из Дрязго казалась привлекательной только по тамошним — безнадежно вульгарным представлениям. Чернявая студентка из Грязго была, возможно, самой светлой личностью в колледже — но на каком сером фоне! Ну а рыженькая машинистка просто выглядела поярче других, совсем уж бесцветных и до сих пор незамужних провинциальных синих чулков. Да, если вы предложили руку (и сердце) какой-нибудь девушке только потому, что она оказалась под рукой, вам обеспечено пожизненное прозябание. Она, конечно, не захочет, чтобы вы стали законченным неудачником, но неминуемо придет в уныние от вашего серьезного успеха. Ведь она так и осталась провинциалкой из Грязго или Дрязго. В кругу ваших новых друзей ее внешность и воспитание, взгляды на жизнь и родственники будут казаться просто смешными. Поэтому она захочет остаться в том обществе, где будет выглядеть не хуже, а лучше других. Она приложит все силы к тому, чтобы вам не удалось всплыть наверх. И наверняка преуспеет, вот что самое скверное. Словом, ранняя женитьба на девушке, оказавшейся под рукой, закроет вам путь к успеху. Из этого правила есть только одно исключение — исключительная красота вашей супруги. Блистательная красавица будет блистать в любом обществе. Это тоже чревато опасностями, но вряд ли будет мешать вашей карьере.

Пригодность, или готовность, Избранницы к браку можно определить по таблицам, которые публикуются здесь впервые. Их применение требует от Искателя точных знаний и тонких расчетов. Однако, если время не терпит или собрать исходные данные трудно, можно воспользоваться упрощенным визуальным — способом оценки. Глаза девушки укажут вам, кто она по рождению. Руки определяют ее воспитание. А рот скажет, кем она

стала. Стопроцентной уверенности такая оценка не даст, ибо это лишь схематическая модель углубленного анализа. Совершенно ясно, что лучше провести всеобъемлющее исследование с прицелом на абсолютную истину, которая хоть и недостижима в идеале, но доступна в некотором приближении. Из Таблицы Пригодности видно, что у каждой Избранницы есть 8 качественных характеристик — 4 положительные (категории А, Б, В, Г) и 4 отрицательные (Д, Е, Ж, З).

Используя элементарные арифметические действия. Искатель с нормальным честолюбием немедленно отвергнет Избранницу, у которой положительные характеристики перекрываются отрицательными, т. е. $A+B+V+Г/Д+Е+Ж+З$. Девушки с нулевым коэффициентом интереса тоже не представляют. Плюсацией коэффициент колеблется от 1 до 100, образуя Шкалу Пригодности Избранниц или Искателей (ШПИ). Полученные по ШПИ результаты вносятся в Таблицу Классности (ТКИ).

Таблица Классности (ТКИ)

Плюсовой коэффициент — Класс (в баллах)

100-85.....	I
84-70.....	II
69-55.....	III
54-40.....	IV
39-25.....	V
24-10.....	VI

Избранницы, набравшие менее 10 баллов, считаются деклассированными и в Таблицу не включаются.

Таблица Пригодности Искателя отличается от Таблицы Пригодности Избранницы только тем, что в категории А «Красота» заменяется «Обаянием». Если вы не способны к сравнительному анализу, забудьте про идею классования Избранниц и сразу же переходите к следующей главе. Если же анализ вам удастся, вы легко рассчитаете, на Избранницу какого класса можете претендовать. Искателю III класса вполне доступна второклассная Избранница, а первоклассный Искатель, как правило, женится на Избраннице своего же класса.

Таблица пригодности (ТПИ)

Категория. Положительные характеристики. Промежуточный. Итоговый

.....	балл.....	балл
A.....	Здоровье и красота.....	20
.....	Живость и деятельность.....	10..... 40
.....	Благоразумие.....	10

Б.....	Респектабельное происхождение	20	
.....	Изящество и одаренность.....	5.....	30
.....	Эрудиция.....	5	
В.....	Верность.....	10	
.....	Уживчивость и хорошие манеры.	5.....	20
.....	Тактичность и непринужденность	5	
Г.....	Сегодняшние доходы и.....	10.....	10
.....	ожидаемое наследство		
.....		100	
Категория. Отрицательные характеристики. Промежуточный.			
Итоговый			
.....	балл.....	балл	
Д.....	Недужность и невзрачность....	20	
.....	Вялость и леность.....	10.....	40
.....	Безрассудство.....	10	
Е.....	Сомнительные родственники...	15	
.....	Неуклюжесть и бездарность...	10.....	30
.....	Невежество.....	5	
Ж.....	Вероломство.....	10	
.....	Сварливость и дурные ухватки...	5.....	20
.....	Бестактность и чванство.....	5	
З.....	Сегодняшние долги и.....	10.....	10
.....	ожидаемое мотовство		
.....		100	

Но читатель этой книги, человек, стремящийся подняться наверх, едва ли принадлежит к I классу Искателей, потому что он непоправимо теряет баллы при трезвой оценке своего происхождения, эрудиции, манер, непринужденности и доходов. В лучшем случае он вытягивает на III класс. Однако его цель жениться на Избраннице респектабельного происхождения, а поэтому он смотрит сквозь пальцы на ее низкую классность и способен жениться даже на девушке IV класса. Ему надо стать Свояком. Правда, женись он на девушке, которая была под рукой, его супруга вполне могла оказаться дамой V или VI класса. И он неминуемо скатился бы в ряды Сторонних, потому что его жена без положительных баллов за респектабельное происхождение — была бы даже ниже его заурадных возможностей. Нельзя отрицать, что преуспевают иногда и Сторонние, но для этого им надо быть особо одаренными людьми. А совершенно заурадного и среднего Свояка автоматически поджидает успех. Именно поэтому автор так подробно разбирает жениховский период в

карьере середняка. Ранний и неправильный выбор невесты или небрежно разработанный, а потому неудавшийся путь в Свояки приведет вас к необходимости полагаться только на себя в конкурентной толчее мира, где вы окажетесь Чужаком.

НЕСАМОМНЕНИЕ

Вы молодой делец и поэтому должны твердо знать, что советовать старшим и вышестоящим — не дело. А уж лезть к ним с реорганизационными советами просто глупо: это, во-первых, звучит как оскорбительный намек на их плохую работу и, во-вторых, означает, что вы считаете себя отчаянным умником. Возможно, чей-нибудь совет они и приняли бы, но ваш... Это вы-то, последняя спица в проверенной колеснице компании, лучше управляющих знаете их обязанности?! Предположим, что несколько дней назад вы подали в правление докладную записку и теперь по вызову директора-распорядителя входите к нему в кабинет, предвкушая приятнейший разговор.

Директор: Я тут читал вашу докладную, мистер Среднинг, и никак не мог понять, кто из нас директор.

Среднинг. Конечно, вы, сэр.

Директор. Ах, значит, все-таки я? Хотя в делах я ничего и не смыслю? Ведь меня должны учить — так оно выходит, и это после тридцати лет работы! — самые младшие служащие. Вас это не поражает, мистер Среднинг?

Среднинг. Конечно, сэр... то есть я хотел сказать, что вы, сэр!

Директор. А может, вам кажется, что я отстал от жизни?

Среднинг. Что вы, сэр! Ни в коем случае, сэр.

Директор. Вы хоть понимаете, что у меня тридцатилетний опыт? А у вас никакого? И вы думаете, мне нужны ваши советы?

Среднинг. Конечно... Я хотел сказать, что вы, сэр... конечно.

Директор. Вы понимаете, что служащих и за меньшую наглость увольняют? Или к вам я должен проявлять особую снисходительность?

Среднинг. Что вы, сэр... Конечно... Я хотел сказать, что вы, сэр!

Директор (мягко и наставительно). Советую вам, мистер Среднинг, ради вашей же пользы держите свои идеи при себе, пока не наберетесь опыта. И поверьте мне, начальство знает, что делает. Запомните, мистер Среднинг, наша фирма существовала, когда вас еще и на свете не было. И вполне обойдется без вашей помощи. Обдумайте это и учтите на будущее. А сейчас (внезапно распаляется) — ВОН!!!

Подобные беседы не способствуют служебным успехам, да и нервов, прямо скажем, не укрепляют. Поэтому лучше подойти к делу с другой стороны. Допустим, ваш проект действительно великолепен и принесет

полмиллиона чистой прибыли в год. Продвигать его можно с разными намерениями. Во-первых, чтобы возросли доходы фирмы. Во-вторых, чтобы прослыть умником. А в-третьих, чтобы подняться на ступеньку вверх, когда изменится структура управления и никто, кроме вас, не сумеет руководить новым подразделом. Про два первых намерения забудьте немедленно. Доходы фирмы (если она еще сводит концы с концами) вас не касаются. Репутация умника принесет вам только неприятности, бойтесь ее, словно чумы. А вот ради повышения по службе стоит рискнуть. Но и это, по-настоящему серьезное намерение таит в себе две опасности. Плохо, если о нем пронюхают сослуживцы. Еще хуже, если повысят не вас, а другого. В обоих случаях вы прославитесь как интриган, причем как интриган неудачливый. Подобная слава вам совершенно ни к чему.

Вспомним типичный случай времен второй мировой войны: подполковник из Генерального штаба представил по начальству рапорт о реорганизации штабного отдела, в результате которого штаты увеличиваются на треть. Получив давно ожидаемый рапорт, генерал, прижмурившись от удовольствия, рассматривает новую схему.

— Нуте-с, нуте-с, — удовлетворенно бормочет он, поправляя очки. Остроумная схема преодоления наших трудностей. Кстати, я вижу, что командиром нового подразделения должен быть генерал.

— Повышения рангов требует обстановка на фронте, — скромно покашливая, соглашается подполковник. — А также перераспределение обязанностей в отделах второго ординара.

— Именно, именно, — раздумчиво подтверждает генерал, — повышения рангов требует обстановка. Придется мне кого-то представлять к повышению.

Слегка зардевшись и глядя в пол, подполковник начинает сочинять письмо домой. «Это произошло, — проплывает в его голове, — совершенно неожиданно...»

— Да-да, — повторяет генерал, и его голос сочится садизмом, — придется мне кого-то представлять к повышению... и я, кажется, знаю подходящего человека. Полковник Маккинли, командир парашютного полка и мой старый друг, на будущей неделе выписывается из госпиталя. Он будет бравым генералом. (Подымает трубку телефона). Дайте мне базовый госпиталь... Ладно, я подожду... — Повернувшись к подполковнику, генерал энергично продолжает: — Осталось последнее затруднение. Что мне теперь делать с вами?

Как вы понимаете, судьба подполковника незавидна. Поэтому никогда не продвигайте свой проект сами, а представьте это человеку, который

искренне убежден, что ваша идея зародилась в его голове. Ни лавровый, ни терновый венцы вам ни к чему, и уж совсем не нужна слава интригана. В управленческом деле нет, пожалуй, ничего более важного, чем искусство вкладывать свои мысли в чужую голову. И значит, вам надо найти такую голову. Необходимо, чтобы она могла наполняться чужими мыслями, то есть была бы достаточно пуста, и чтобы владельцем ее был высокопоставленный администратор, способный повлиять на директора. Подобный человек есть в любом учреждении, и мы будем называть его... ну, скажем, Клайд Леннокс. Он активный член гольф-клуба, и вы познакомитесь на клубном поле для гольфа. При беседах с ним вас будет захлестывать почтительное восхищение: «Мне бы вашу деловую хватку, Клайд! Впрочем, я понимаю, что такая верность суждений дается только многолетним опытом... Просто удивительно, Клайд, ваше положение, ваши знания нисколько не притупили у вас острейшего, почти юношеского восприятия мира...»

Вскоре вы сможете убедить его, что он переполнен дерзновенными и глубокими идеями: «Да, никто, кроме вас, до этого не додумался бы, Клайд. Теперь-то мне понятно, где директор черпает свои блистательные замыслы...»

Когда между вами установятся добрые отношения ученика и учителя, в один из очередных праздников вы подкараулите его, спрятавшись за дверью уборной. Надо только, чтобы он был гораздо пьянее вас.

— Ну, знаете, Клайд, этот ваш план преобразования отдела К в дочернюю фирму превосходит все ожидания!

— Какой план?

— Майк мне только что рассказал. Не беспокойтесь, все останется между нами. И знаете, что я ему сказал?

— Откуда же? Меня ведь там вроде не было?

— Так вот, я ему сказал: «Слушай, говорю, Майк, он же просто гений!» И не для красного словца сказал. Я буквально так и считаю.

— Как?

— А так, что вы гений.

— Это почему?

— Да ведь план-то гениальный!

— Какой план?

— Ну превращения отдела в дочернюю фирму.

— А Майк-то — он кто?

— Майк Болтуинг. Я, конечно, понимаю, что он напрасно мне это рассказал, это ведь пока секрет.

— Ясное дело, секрет. Мог бы и помолчать.

— Ну, молчать-то он не умеет. А план сногсшибательный. Ох, и мудрец же вы — взять хоть налоги, сколько мы сэкономим... нет, это гениально!

— Что гениально?

— Превратить отдел в фирму.

— А-а, ну да. Только держите язык за зубами.

— О чем вы говорите!.. Слушайте, Клайд, а не пора ли нам выпить?

— Это мысль. Вы, я смотрю, мыслитель.

— Э, нет, мыслитель-то у нас вы. Тут за вами не угонишься.

— А я и не думаю убежать.

— Да нет, я говорил... впрочем, что там говорить! Пойдемте-ка спрыснем ваш план.

— Какой план?

Если вы хорошо справились с задачей, старина Леннокс проснется наутро со смутным ощущением, что он обсуждал с кем-то какой-то важный план. Ему очень захочется вспомнить, какой и с кем. Вы должны ему помочь, и лучше всего сделать это по телефону, чтобы девочки с коммутатора растрепали о вашем разговоре по всем отделам.

— Это вы, Клайд? Должен вам сказать, что о вашем плане насчет отдела К — помните, мы обсуждали его вчера вечером? — многие уже знают. В Правлении только о нем и говорят. Все считают, что это потрясающий план.

— Ну, уж и потрясающий. План как план. В общем-то довольно простенький.

— Простенький план, до которого никто другой не додумался! Ведь вы растолковали мне вчера все подробности реорганизации — ошеломительный замысел. И главное, продуманный во всех деталях.

— Вы так считаете? Тут очень важно ничего не упустить.

— Клайд, я был так ошеломлен, что, когда пришел домой, просто взял и записал ваши мысли. Мне кажется, я уловил основную суть ваших рассуждений.

— Да? Все-таки пришлите мне ваши записи для проверки.

— Обязательно, Клайд. Только вот еще что. Там, по-моему, возникает два осложнения. Вы-то, я уверен, знаете, как с ними справиться, но я считаю своим долгом указать на них. Если вам, конечно, интересно.

— Что ж, стоит посмотреть. Давайте-ка встретимся за ленчем. Приходите в клуб к двенадцати тридцати.

— Спасибо, Клайд. С удовольствием приду. Я вам очень благодарен за

то, что вы посвящаете, меня в планы фирмы. Помочь я вам не смогу — у меня почти нет опыта. Но под вашим руководством я многому уже научился.

— Рад быть полезным. Так, значит, в двенадцать тридцать. До встречи.

Ваши записи — разумеется, довольно бессвязные — помогут Клайду избавиться от мучительной неопределенности. Он наконец узнает, какой план ставят ему в заслугу. План окажется не блистательным, но вполне приемлемым. В ваших записях Леннокс найдет несколько явных ошибок и машинально исправит их. Слово «компания» вы напишите через «а», и тут он благодушно ухмыльнется. «Не слишком-то они грамотные, эти молодые итонцы». Он привычно пронумерует абзацы и несколько пунктов поменяет местами. А что ж, неплохой, в общем, план. Исправляя ваши записки, он как бы признает свое авторство, и каждая пометка будет укреплять его в уверенности, что все это придумал действительно он.

За ленчем вы расскажете ему о своих возражениях. Они должны быть тщательно продуманы. Их пустяковость следует искусно замаскировать, и в то же время отвод возражению необходимо зашифровать в самом возражении. Первое будет касаться юридической, скажем, стороны — вы усомнитесь, что новую фирму можно зарегистрировать в Ирландии.

— Да мы ее регистрируем в Канаде! — сразу найдется Леннокс.

— А ведь верно! — воскликнете вы. — Как же это я сам не догадался?

Второе возражение пусть окажется чуть посерьезней — вас обеспокоит способ добывания капитала для расширения фирмы и гарантии вкладчикам неизменных дивидендов. Тут Леннокс угадает ответ со второго, допустим, раза. Тактическая цель этого маневра — дать автору ощущение победы. Он уже отверг два существенных возражения, отстаивая свой план. Кто следующий скептик?.. Стратегическая — рассеять смутные подозрения, что план-то все-таки ваш. «Представляете себе, этот юнец сначала возражал, измышлял разные казусные трудности, — будет рассказывать Леннокс, — но потом, когда план был детализирован, он здорово работал и был очень полезен. У сильного управляющего филиалом он мог бы стать дельным заместителем. Не слишком пока самостоятелен, но это, положим, не большая беда. Терпеть не могу безусых юнцов, которые воображают, что могут заменить самого директора-распорядителя! Молодой Среднинг знает свое место, и это говорит в его пользу. Самостоятельность приходит с опытом. А Среднинг — кто знает? — дослужится, быть может, и до управляющего. Да, дельный парень».

Итак, сам автор проекта не получит никакой награды? Решительно никакой. Он должен с негодованием отвергать любое подозрение в

авторстве. И это основной принцип администрирования. Вкладывайте свои мысли в чужие головы, и пусть их владельцы ломают себе шеи или получают лавровые венцы. Фактический руководитель обычно помалкивает. Попробуйте вести себя иначе отстаивайте свой план, добивайтесь награды, если он принят, — и вы преуспеете... однажды. Этот успех навсегда закроет дорогу любому вашему начинанию. Репутация умника загонит вас в самый захудалый отдел. Ваша карьера, по крайней мере в той фирме, где вы прослыли умником, кончится, так и не начавшись. Вам придется начинать все сызнова в другой фирме, но предварительно прочитайте эту книгу и постарайтесь произвести на новых сослуживцев совсем иное впечатление. Там, куда вы перейдете, наверняка найдется увлекающийся гольфом администратор, способный повлиять на директора-распорядителя и вместить чужие мысли, потому что своих у него нет, и вы познакомитесь на клубном поле для гольфа, и при разговорах с ним вас будет захлестывать почтительное восхищение... Нет, рабочего опыта в предыдущей фирме вы набраться не успели, но зато узнали кое-что о человеческой натуре.

КОМПЕТЕНСТВО

Вы делаете карьеру управляющего (чьим-то, естественно, трудом) и постоянно слышите об экспертах по методам управления и специалистах по научной организации труда, которых сокращенно называют бизнес-консультантами. Иногда вы с ними даже встречаетесь и невольно задаете себе вопрос: а не вступить ли и вам на эту стезю? Ведь, поразмыслив, вы наверняка придете к заключению, что управлять трудом других все же сложнее, чем рассказывать, как им надо управлять. Да, искушение велико, и тем не менее его следует обуздать. Поймите автора правильно. Он вовсе не собирается бросать тень на бизнес-консультантов. Просто у вас другой путь. Однако вам неминуемо придется столкнуться с ними по работе. А поэтому вы должны знать, чем они занимаются и как. Сегодняшний деловой мир немыслим без этих людей — преуспевающих, громогласных и вездесущих.

Многие бизнес-консультанты уже завоевали прочную репутацию серьезных специалистов, про других пока нельзя сказать ничего определенного. А дело консультирования безудержно разрастается. Бизнес-консультант для промышленной фирмы — это одновременно и психиатр, и успокоительное средство, без которого она просто не в силах обойтись, когда психическая напряженность ставит под угрозу ее прежний характер, нормальную жизнь, а порой и физическое существование. Как истеричке становится легче уже потому, что она поведала о своих горестях врачу и узнала про обыденность своего недуга, так солидную фирму перестает лихорадить, едва появляется бизнес-консультант — и еще до его рекомендаций.

— Так, так, — успокоительно сопит консультант. — Работа по вечерам, свары на автостоянке, ссоры в столовой — знакомая картина, как раз на прошлой неделе я столкнулся с аналогичными симптомами...

Но заботливое участие и повадки целителя — это еще не все, что он может предложить. Рано или поздно последует деловой совет — вот что удивительно.

Вообще-то довольно странно, что солидная компания, руководимая выдающимся управляющим, советом опытных директоров и группой добросовестных управляющих отделениями, приглашает со стороны какого-то бизнес-консультанта, чтобы получить совет, как наладить работу. Если администраторы не умеют организовать труд людей, тогда зачем они

нужны и за что, спрашивается, им платят деньги? И кроме того, не совсем понятно, почему консультант со стороны лучше Правления разбирается в делах фирмы. Эти вопросы давно волнуют широкую публику, и пришло время ответить на них.

Нам не без оснований кажется, что бизнес-консультанты ничего — или почти ничего — в делах не смыслят. Их право давать советы зиждется главным образом на дверной табличке, утверждающей, что Глумлинг, Мурло и Брехенридж — эксперты по методам управления, а Сомниферес, Думкинсон, Гиббон и Мастере — специалисты по научной организации труда. Любое явление имеет изначальные корни, и бизнес-консультанты укоренились в деловом мире с помощью дверных табличек. Кем были Брехенридж и Мастере до объявления себя бизнес-консультантами? Может быть, слушателями заочных курсов администрирования. Может быть, студентами Лондонского экономического училища. А может быть, им просто не удавалось найти себе применения в жизни. Как бы то ни было, сейчас они бизнес-консультанты, провозгласившие себя Чудодеями Делового Мира. И не успели они привинтить к дверям свои таблички, как первые предприниматели взалкавшие консультаций, начали ломиться в их конторы. Если окинуть внимательным взглядом выстроившуюся к ним очередь, окажется, что в ней почти — или даже совсем — нет чиновников, служащих непосредственно Государству. Попробуйте отыщите здесь боевого генерала, приехавшего с фронта, чтобы узнать, не пора ли ему капитулировать. Не найдется тут и адмирала, сошедшего на берег, чтобы получить совет, как продолжать морское сражение. И если в очереди замаскировался премьер-министр, значит, маскироваться он, во всяком случае, мастер.

Толчею у входа к бизнес-консультантам создают в основном коммерсанты и промышленники среднего возраста. Все они опытные, предприимчивы, энергичны и настойчивы. Председатель Правления фирмы, которая делает из целлулоида золотых рыбок, прекрасно знает тонкости технологического процесса, рекламы и сбыта этих сказочных чешуйчатых. Директор-распорядитель концерна по производству воздушных шаров знает, если верить слухам, решительно все об эластичности и прочности полиуретановых пленок. Управляющий отделом сбыта компании «Леденцы с хрустом» собаку съел на вязкости конфетной массы, древовидности леденцовых палочек и предпочтительности раскрасок продаваемой им продукции. Словом, любой человек в этой очереди — знаток своего дела. И каждый хочет получить консультацию у Гиббона и Мурло. Наваждение, да и только! Много ли знает Глумлинг про

золотых рыбок? Наверняка так же мало, как Сомниферес про воздушные шары или Думкинсон про леденцы с хрустом. Может быть, они и правда чудодеи?

Автор выявил два основных побуждения, склоняющих администраторов обращаться к бизнес-консультантам. Это случается, во-первых, когда они хотят, чтобы им посоветовали провести уже намеченную ими реорганизацию. И во-вторых, когда надеются, что им отсоветуют проводить реорганизацию, которая для них невыгодна. Разницу между этими побуждениями лучше всего показать на конкретных примерах. По вполне понятным причинам фамилии консультантов и названия фирм изменены до неузнаваемости.

Трест «Самобеглые повозки» изготавливал автомобили допотопных и поэтому надежных моделей, а концерн «Легендарные здания» возводил панельные коттеджи, оборудованные легендами о том, как — и с кем — ночевала в них Елизавета Первая.

Директора «Самобеглых повозок» задумали упростить административную структуру треста. Они решили уволить половину служащих, а от оставшейся половины предполагали потребовать добросовестной работы. Однако им вовсе не хотелось, чтобы их обмазали дегтем и вывалили в перьях на автостоянке перед зданием Правления. Поэтому, пригласив господ Глумлинга, Мурло и Брехенриджа, они вкратце объяснили им, в каком нуждаются совете. Обыкновенно консультант не задерживается там, где наконсультировал. Кончив дело, он загружает в реактивный лайнер 200 фунтов своего живого веса (20.000 фунтов гонорара почти ничего не весят) и отмахивает первую тысячу миль, пока служащие читают Введение к докладу, где высказывается благодарность за сотрудничество. У господ Глумлинга, Мурло и Брехенриджа метод оказался бригадным. Как только им разъяснили суть их будущего совета, они взялись за работу. Глумлинг задавал саркастические вопросы: «Это ваш *новейший* компьютер?.. Вы имеете понятие об оптимальной себестоимости?..» и проч. Мурло был деловит и резок: «У вас непомерно раздуты штаты. 52% — минимальный размер сокращения». А Брехенридж, завершая разгром, туманно пояснил, почему именно сейчас изменения совершенно необходимы. В результате их нашествия:

50% сотрудников уволено;

за 1 (один) миллион фунтов стерлингов куплена новая вычислительная машина — символ прогресса;

в здании Правления сломаны внутренние перегородки и небольшие кабинеты заменены огромной общей комнатой;

жухло-желтые стены перекрашены в серо-сиреневые цвета.

Совсем по-другому (на первый взгляд) закончилось вторжение Сомнифереса, Думкинсона, Гиббона и Мастерса в концерн «Легендарные здания». На директоров этого концерна давила группа акционеров, требуя модернизировать систему управления; главными подстрекателями были Лайет и Куссайнинг. Смысла требований никто как следует не понимал, но акционеры беззастенчиво утверждали, что директора, руководящие немодернизированным Правлением, получают неоправданно большое жалование. Убоявшись нарастающих трудностей, председатель Правления обратился к бизнес-консультантам. От них ожидался совет оставить управление концерном без изменений (если не считать мелких перетасовок). У этой бригады было свое распределение обязанностей. Сомниферес неуверенно качал головой, Думкинсон глубокомысленно кивал, Гиббон выделял иронически-угрожающие гримасы, а Мастерс уверенно и непонятно доказывал, почему реформы необходимы или (как в данном случае) не нужны. В результате их набега:

господа Лайет и Куссайнинг введены в Правление;

за 1 (один) миллион фунтов стерлингов куплена новая вычислительная машина — символ прогресса;

в здании Правления возведены внутренние перегородки и огромная общая комната заменена небольшими кабинетами;

серо-сиреневые стены перекрашены в жухло-желтый цвет.

Как видим, советы двух бригад бизнес-консультантов прямо противоположны. Но гораздо важнее другое — они сделали возможным то, на что сами администраторы решиться не могли. В первом случае они присоветовали сокращение штатов, сняв таким образом вину с администраторов. Во втором — уверили держателей акций, что модернизация системы управления по возможности проведена и беспокоиться теперь не о чем. При этом было бы неправильным полагать, что бизнес-консультанты придают значение перегородкам или цвету стен. Они просто демонстрировали свою осведомленность и заботливость.

Приведенные примеры в высшей степени типичны, и все же бизнес-консультанты дают иногда дельные советы, которые заранее администраторами не продиктованы. Человек с минимальным преподавательским опытом легко поймет, как они это делают. Любой учитель хотя бы один раз в своей жизни экзаменовал учеников в области знания, ему совершенно неведомой, — причем без всякой подготовки. Новичку это всегда невероятно трудно. Но преподаватель со стажем прекрасно знает, что именно от него требуется. Он отбирает десяток

аккуратно оформленных и написанных уверенным почерком работ. Читая их, он довольно скоро обнаруживает правильные ответы. И снижает оценки, если в остальных работах методы рассуждения и ответы другие. А бизнес-консультант может сравнивать учреждения, в которых бывает. Выбрав лучшие, он уверенно критикует непохожие на них. В этом смысле его советы — а они, как ни странно, изредка действительно нужны — могут оказаться вполне здравыми.

Биологи утверждают, что полевые цветы опыляются пчелами, и, хотя этот процесс сейчас пытаются механизировать, сущность его остается прежней. Поле деятельности бизнес-консультантов — индустрия и коммерция; перепархивая из одного учреждения в другое, они способствуют их расцвету и размножению. Вероятно, многим пчелам кажется, что именно они придают пыльце живительные свойства. С насекомых спрос невелик; а вот пчелки бизнеса, похваляющиеся собственными идеями, наверняка привирают. Пыльца создается и оживает в полях, идеи — в мире предпринимательства. А уж перекрестный перенос идет тем интенсивней, чем больше размножаются пчелы. Пчеловоды еще помнят то время, когда их заставляли платить за медоносные пастбища для пчел. Но наука шагнула вперед, и теперь владельцы полей должны бы платить пчеловодам. Если такой закон введут, количество пчел заметно возрастет. Пчелки бизнеса размножились невероятно, а это значит, что шагнувшая вперед наука создала на них спрос. Ведь не будь консультантов, предпринимателям не у кого было бы просить совета, кроме как у своих же конкурентов. Однако может так случиться, что пчелы бизнеса расплодятся чрезмерно. Тогда многие из них уподобятся трутням, но далеко не все. Предпринимательству необходимо перекрестное оплодотворение, ему просто не нужно слишком много переносчиков идей.

Остается установить, как пчелы бизнеса отличают здоровый цветок от больного. Чем они руководствуются, отбирая животворные идеи и отбрасывая порочные? Экзаменатор определяет хорошие работы по опрятности оформления и уверенности почерка, а что может взять за образец бизнес-консультант? Наши сомнения неминуемо усилятся, если мы вспомним обстановку в области просвещения. Каждому известно, что школьные инспектора, порхая из школы в школу, собирают самые идиотские системы и объявляют их обязательными для всех. Откуда мы знаем, что консультанты не поступают в точности так же? Было бы неэтично открывать все тайны их профессии, но в данном случае читатель должен быть застрахован от ошибок. Тем более что секрет необычайно прост. Серьезный консультант мгновенно определяет достоинства

учреждения по внешнему виду служащих там женщин. Если управляющий А не способен найти себе привлекательную секретаршу, он наверняка ни на что не способен. Система его работы, без сомнения, не выдерживает критики. Что ему можно порекомендовать? Систему работы управляющего Б, который подобрал себе замечательно милую секретаршу. Мы не знаем, как именно он работает, но его деловая проницательность очевидна.

Следует, правда, запомнить, что привлекательность секретарши — дело очень тонкое. Цветущая сирена характеризует деловые качества своего патрона не лучше (а может быть, и хуже), чем засушенная старая дева. Если волны волнующих духов душным облаком обволакивают контору, превращая приемную в благоухающий будуар, учреждению грозят катастрофические потрясения. Глубокий вырез на платье может привести к глубочайшему расколу в коллективе, а походка «мягче бедрами» способна так взбодрить служащих, что самые жесткие меры не вернут их к спокойной работе. Полы учреждения не эстрада варьете. Но и совершенно бесполом учреждение быть не должно. Опытный управляющий подбирает такую секретаршу, которая видит в сослуживцах восхитительно мужественных старших братьев, а те оберегают ее, словно любимую младшую сестру. Все эти оттенки понятны с первого взгляда. Атмосфера серьезного дружелюбия говорит консультанту о процветании фирмы, а бесполое враждебное и легкомысленное флигельничество указывает на необходимость перемен.

Что же надо сделать, кроме покупки вычислительной машины и установки (или упразднения) перегородок? Бизнес-консультант вспоминает преуспевавшую компанию «Капустные консервы», куда его недавно приглашали, — секретарша управляющего была там выше всяких похвал. Просто и со вкусом одетая, скромная и миловидная, приветливая и расторопная, готовая улыбнуться и помочь, она производила отраднейшее впечатление. А какие цвета преобладали в правлении этой компании? Помнится, что секретаршу оттеняли нежно-зеленые тона. Так почему бы не начать реорганизацию с перекраски стен?

ПУНКТУАЛЬНОСТЬ

Восходящему администратору очень полезно знать Общую теорию управления, разработанную бизнес-консультантами. Теорию вы теперь знаете. Но для ваших целей этого мало. Вам надо научиться применять ее на практике, а первое практическое правило управления предписывает администратору приходить вовремя. Это общее правило оказывается жизненно важным, когда вы включаетесь в работу комиссий. А комиссии постепенно станут существенной частью вашей жизни. В некоторых фирмах они, правда, отменены приказом. Но издать приказ гораздо легче, чем известить комиссии. Тут вступают в силу непреодолимые законы природы. Комиссии, несмотря на приказы, растут и размножаются. И весьма вероятно, что ваш административный вес будет измеряться количеством и качеством комиссий, в которых вы заседаете. Но сделаться веским членом многих комиссий можно лишь в том случае, если пунктуальность — или, в просторечии, аккуратность — станет вашей второй натурой. Пунктуальность, как покажет нижеприведенный протокол, предписывает администратору приходить вовремя, а готовиться своевременно.

Председатель. Итак, проверим. Все собрались? Не считая Дика, должно быть девять человек. А у нас восемь. Боб, Артур, Джон, Лесли... где же Стивен? Вот, значит, кого нет. Дик, вас не затруднит позвонить ему? Ну, а мы займемся делом. Могу я считать протокол прошлого заседания принятым? Поправок нет? Прекрасно. Благодарю вас, господа. Теперь о новой повестке дня. Ввиду настоятельной необходимости вынести решение по пункту IV я предлагаю начать обсуждение именно с него, а уж потом перейти к пунктам I, II и III. Мы все читали доклад архитектора — с некоторым, я бы сказал, удивлением и беспокойством. Кроме того, у нас есть инженерная смета на установку кондиционера... несколько неожиданная по стоимости смета. Деталей я сейчас приводить не буду. Мы должны решить в принципе, начинать нам реконструкцию или пересмотреть весь проект. Это очень важный пункт повестки. Он гораздо важнее, на мой взгляд, чем пункт I, где ставится вопрос о сносе пустующего склада горючего для расширения автостоянки. Решение по IV пункту нужно вынести сегодня.

Входит Стивен — запыхавшийся и смущенный; под мышкой у него папка с документами для заседания в другой комиссии.

Стивен. Прошу прощения, господин председатель, меня задержало совершенно неотложное дело...

Председатель. Ничего страшного, Стивен. Мы только что начали. Экземпляр повестки дня на столе перед вашим креслом. Так на чем я остановился? А-а, да. Дело не терпит отлагательства, и нам надо вынести определенное решение. Мы очень рады, Стивен, что вы все же смогли прийти. Я полагаю, у вас были действительно важные дела. Ведь мы обсуждаем вопрос, касающийся в первую очередь отдела, которым вы сейчас руководите. Может быть, вы и начнете прения?

Стивен (очень неуверенно). Мне кажется, надо начинать реконструкцию, господин председатель. Поскольку дело не терпит отлагательства. (Роемся в папке с документами о компенсации жалования рабочим по временной нетрудоспособности из-за несчастных случаев на производстве.)

Председатель (с удивлением). Несмотря на доклад архитектора?

Стивен (упавшим голосом). Конечно, господин председатель... Конечно, доклад надо рассмотреть. Тут можно привести доводы и за, и против. Но дело, как вы правильно сказали, не терпит отлагательства.

Председатель. Решение, Стивен. Нам надо безотлагательно принять решение. А если судить по докладу и смете, реконструкция обойдется дороже нового строительства. Вам это кажется чепухой?

Стивен (окончательно сбитый с толку). Ну, не совсем так. Нет, конечно. Ни в коем случае, господин председатель.

Председатель. И все же, по-вашему, нам следует начать реконструкцию?

Стивен. Но ведь мы должны расширить автостоянку... разве нет?

Председатель. При чем тут автостоянка?

Боб (мягко). Мы обсуждаем пункт IV, Стивен. Не I, а IV.

Стивен. А-а! Понятно. Все ясно. Пункт IV. Я не знал, что вы уже обсудили пункт I. Так, так. Значит, пункт IV...

Председатель (терпеливо). Надеюсь, вы изучили разосланные вчера материалы — инженерную смету и доклад архитектора?

Стивен (фальшиво). Разумеется, господин председатель. А как же! И был очень озабочен предстоящими расходами.

Председатель. Не о расходах сейчас речь. Мы должны решить в принципе начинать нам реконструкцию или нет. Вот в чем вопрос. Да или нет?

Стивен. Совершенно верно, господин председатель. Это очень важный вопрос. Не могу с вами не согласиться.

Лесли. Разрешите мне, господин председатель. Я считаю доклад вполне убедительным, а проект совершенно нерентабельным.

Артур. По-моему, вы ошибаетесь, Лесли. Доклад просто бредовый.

Джон. Я согласен с Артуром. Бред.

Председатель. Не забывайте, господа, про инженерную смету.

Джон. Вот-вот. Мне кажется, ее надо заказать другой компании.

Лесли. А зачем? Ну, допустим, у них получится на десять процентов дешевле. Проект все равно будет экономически невыгодным. Как по-вашему, Стивен?

Очевидно, что Стивен не подготовился к дискуссии. Он помнил про заседание и собирался изучить необходимые материалы. Но его захлестнули другие дела. В результате он опоздал к началу обсуждения — всего лишь на три минуты. Само по себе опоздание ничем ему не грозило. Его погубила собственная неорганизованность. Он должен был позвонить председателю, извиниться и прийти через десять минут — бегло просмотрев материалы и взяв нужную папку. А теперь он не сумеет включиться в деловой разговор до самого конца заседания (председатель позаботится об этом), и его репутация будет непоправимо подорвана.

Пунктуальность может показаться на первый взгляд самой обычной чертой делового человека, основой элементарной собранности. И однако, это не совсем так. Истинно пунктуалистичный человек заменяет в своей повседневной практике грубое сложение искусным вычитанием. Важное заседание назначено на 11:45. Пунктуалистичный Питер делает этот момент точкой отсчета и потом движется по оси времени назад. Ему надо выйти из конторы в 11:40, проверить портфель в 11:30, дать указания заместителю в 11:25 и переключить на него телефон в 11:23. Значит, он еще может встретиться с Милном (десятиминутная беседа) в 11:10 и Макмилланом (шотландцы болтливы, кладем пятнадцать минут) в 10:55. Что еще? Два важных телефонных разговора — трех- и шестиминутный, — надо начать звонить в 10:45. Пятнадцать минут уйдет на чтение инженерной сметы и доклада архитектора (IV пункт повестки) — следует сказать секретарше, чтобы принесла их к 10:30. Таким образом, производственное совещание необходимо начать в 10:15 — предупредить об этом Бриджит. Часы показывают 8:55, следовательно, остается час двадцать на корреспонденцию. Есть там что-нибудь важное? Докладная Болдуина наложить резолюцию. Письмо от Старперла — подождет. На этот запрос, Мэри, ответьте «нет», вежливо, но решительно. На этот — «да». Этим напишите, что мы согласны, но не раньше 28-го. Здесь — возможны переговоры. Здесь откажитесь и дайте какие-нибудь вежливые объяснения:

обязательства перед деловыми партнерами, например. Эти три письма просто подшейте к делу отвечать не надо. С этими двумя я разберусь сам. Все остальное — в корзину.

Так, и только так, надо подходить к делу. Но недотепа Стивен поступает иначе. Принявшись в 9:00 разбирать папку с входящими бумагами — столько-то времени ушло на эту, столько-то на ту, — он, запыхавшись, подбегает к залу заседаний в 11:48. А всему виной дезорганизующее и грубое сложение. Теоретически мы знаем, что складывать дурно, но отказаться от этой пагубной привычки не можем. И погрязать в сложении нам помогают женщины. Почему именно они? Да потому что женщина — домашняя хозяйка и мать привыкла жить совсем по-другому. Для нее время всегда мчится вперед, и она умеет только складывать.

Изадор выпал из кровати в 5:45. Малышка Лавина захворала — то ли корью, то ли ангиной, — пусть полежит. Лютус опять проспал, надо его скорее накормить, чтобы он успел на школьный автобус. Господи, молочник опять принес мало молока! Телефонный звонок. Лиана, милочка! Какая же ты умница, что позвонила! Бог с тобой, мы так радовались, что вы пришли. Рецепт? Да это очень просто, нужен только электрический миксер. Не помню сейчас, куда я задевала кулинарную книгу, я тебе попозже позвоню... Изадор свалился со стремянки. Малышка Лавина просит попить. Кто там звонит в дверь, булочник? Скажи ему, одну маленькую буханку черного. Не работает пылесос? Пни его ногой. Ну вот. Когда он первый раз выключился, я думала, что полетел предохранитель. Но оказывается, его просто надо пнуть легонько, — и он включается. Боже мой, Изадорчик свалился в мусорный ящик! И порезался. Пластырь в ванной... впрочем, нет, я оставила его вчера на кухне. Снова телефон. Мистер Уилкинс, вы же обещали, что у вас будет розовая туалетная бумага! Очень вас прошу, закажите. Ну хорошо, пришлите пока шесть рулонов... Лавина рассыпала свою картиночную мозаику по всему полу... Лютус, а ты почему дома? Сломался школьный автобус? Ладно, я отвезу тебя в школу на машине. Не лезь к Лавине, заразишься. Да, кстати, нужно же вызвать врача. Телефон. Привет, Марджи. Спасибо, милая, с удовольствием зайду. Часиков в одиннадцать, хорошо? До встречи... Опять телефон. Это ты, Лиана? Что? Я тебе уже диктовала этот рецепт? Прекрасно, а то я никак не найду кулинарную книгу. Спасибо, что позвонила. Пока... Лютус, я же тебя просила не подходить к Лавине. Ну зачем ты лезешь в ее комнату? Ты что, стараешься заразиться, чтобы увильнуть от экзаменов? Ох, придется мне поговорить о твоём поведении с отцом. Впрочем, ты ведь уже болел корью,

так что напрасно стараешься. Господи, что там опять? Изадор свалился в соседский мусорный ящик!

Таков день домашней хозяйки, и упорядочить его невозможно. Мешает масса привходящих обстоятельств. Всех домашних дел, как известно, не переделаешь, так что о повестке дня женщина даже не думает. Она работает в ином, чем мужчина, режиме, и закрывать на это глаза просто глупо. Только женщины, ввергнутые в пучину службы и потерявшие из-за этого женский облик, считают пунктуальность важным человеческим качеством. А большинству женщин оно представляется никчемной выдумкой. Короче, имя непунктуалистам — легион, и в такой ситуации пунктуалистское меньшинство даже усиливает мировую неразбериху. Положив себе за правило иметь в запасе пять минут, они получают десять, а опоздавших непунктуалистов это настолько раздражает, что в следующий раз они опаздывают на четверть века — из принципа. Теоретически есть вероятность, что однажды им вообще не удастся встретиться и они навеки потеряют друг друга из виду. Впрочем, крайности, как известно, смыкаются, и чрезмерный запас времени часто говорит о несобранности человека. Запас времени в пять или даже десять минут обычно способствует деловому успеху. Но уже получасовой запас может разрушить все ваши планы и привести к пустопорожней растрате времени. Мало этого, придя куда-нибудь за полчаса до срока, вы рискуете безнадежно опоздать. Представим себе, например, что некий путешественник прибывает из Нью-Йорка в Лондонский аэропорт с тем, чтобы через сорок минут вылететь, скажем, в Гамбург. Времени в обрез, но если самолет прилетает в Лондон точно по расписанию, таможенники не придираются, а немцы не склонны к излишнему пунктуальству, то успеть вполне можно. Однако реальная жизнь не укладывается в строгий график. Самолет из США прибывает с одиннадцатиминутным опозданием. Таможенники принимают торопливость путешественника за старый как мир жульнический трюк. Вырвавшись из таможни, путешественник мчится по бесконечным аэропортовским коридорам и прибегает к выходу N 22 через полминуты после окончания посадки на гамбургский самолет (по расписанию). Но судьба улыбается ему. Рейс еще не объявлен. Не будет ли он любезен пройти в зал ожидания? Взмыленный и отдувающийся путешественник находит свободное кресло. Рейс, слава богу, отложили. Путешественник постепенно приходит в себя. В 16:25 (то есть через полчаса) по радио объявляют: «Компания ПАС с прискорбием извещает пассажиров, что рейс СК-734, Лондон — Гамбург, откладывается по эксплуатационным причинам. Следующее сообщение слушайте в 19 часов

25 минут. Спасибо за внимание». Радиографик свято соблюдается, и новое откровение раздается в назначенное время: «Вниманию пассажиров на Гамбург с посадочными талонами такими-то. Отложенный рейс СК-734 задерживается по техническим причинам. Очередное сообщение слушайте в 20 часов 15 минут. По предъявлении посадочного талона вы можете получить тошнотный чай или кофе рвотной температуры. Спасибо за внимание». Из дальнейших сообщений в 20:15, 21:10, 21:35 и 21:55 вы с прискорбием узнаете об очередных задержках по уважительным, существенным, разумным и вполне понятным причинам. В 22:10 раздается последнее радиообъявление: «Пассажиров на Гамбург просят подойти к справочному бюро, где им дадут разъяснения относительно рейса СК-734 компании ПАС». Работница справочного бюро скажет путешественникам, что рейс СК-734 откладывается по метеорологическим причинам. Из-за тумана над Гамбургом. Вылет перенесен на 7:15 утра. Переночевать их отвезут в гостиницу такую-то, а багаж они могут получить этажом ниже. Компания позаботится, чтобы их разбудили в 4:30. Завтрак назначается на 4:45, автобусы будут поданы к гостинице в 5:15 — если установится летная погода. Рассвет пассажиры встретят в зале ожидания аэропорта.

Вскоре оживет радиотрансляция, и компания ПАС с прискорбием объявит, что рейс СК-734 откладывается по традиционным причинам и что следующее сообщение надо слушать в 8:40. Общая ненависть к ПАС и нескончаемые страдания сделают пассажиров друзьями по несчастью в полном смысле этого слова. Соседом нью-йоркского путешественника окажется сострадалец, который признается, что он служит в этой палаческой компании.

— Раз уж нам все равно нечего делать, — скажет он, — давайте-ка сходим в диспетчерскую.

Так они и сделают. Дежурный приветливо поговорит с ними о своей работе. Глядя на полукруглое стенное табло с информацией об отложенных и отмененных рейсах, он участливо скажет:

— Посмотрим, к примеру, что там происходит с вашим рейсом. СК-734? На Гамбург? Сведения о нем должны быть здесь. Ага, вот... господи, да вы же опоздали! Самолет поднялся пять минут назад!..

Действительно, все так и было. Посадку объявили в 8:25. И имея в запасе пятнадцать часов, путешественник ухитрился не успеть на свой самолет.

Как видим, слишком ранний приход может оказаться слишком поздним. Если вы пришли на вокзал за несколько часов до отхода поезда, то рискуете вообще не уехать, потому что решите не терять времени и

займетесь каким-нибудь полезным делом. Недостаток целеустремленности может нарушить самые верные планы. Поэтому лучше всего иметь в запасе несколько минут так, чтобы у вас не появлялось искушения послать телеграмму, отправить заказное письмо, обменять валюту или зайти в кафе. Без целеустремленности немислим деловой успех. Без нее не добьешься, например, репутации пунктуалистого человека. Прихватывайте нужную папку и приходите на заседание за несколько минут (а не часов!) до его начала. Слишком ранний приход выглядит неприлично (и чреват, как мы убедились, опозданием), так что если вы зарезервировали несколько часов на уличную пробку, а ее — по теории наибольшей пакости — именно сегодня не было, то спрячьтесь неподалеку от зала заседаний и выходите из укрытия минуты за три до начала прений. Да, но у вас есть подчиненные, и они далеко не всегда пунктуальны. Не пострадает ли из-за них ваша репутация? К сожалению, это более чем вероятно, и сейчас перед вами развернется весьма характерная драма.

— Бесси! Мне нужны документы для комиссии по кадрам.

— К сожалению, Бесс Граммози еще не пришла, мистер Слабинг. А документация у нее или у нас?

— У нее. Вы не знаете, кому она сдает ключи?

— Ключи собирает мистер Успейемс. Я попрошу, чтобы он их принес.

— Да, пожалуйста, Валери. И если можно, побыстрее.

Пять минут спустя:

— К сожалению, мистера Успейемса тоже еще нет.

— Хм. Что же делать?

— Мне помнится, что, когда отделом заведовал Стармен, в комнате мисс Граммози сидела Гармония Нетли. Сейчас-то она работает в бухгалтерии, но, возможно, у нее и сохранились ключи. Позвонить ей?

— Да-да, позвоните. Заседание начнется через пять минут.

— Сию секунду, мистер Слабинг. (Снимает телефонную трубку.) 2-573, пожалуйста. Будьте добры, попросите мисс Нетли. Хорошо, я подожду. Сейчас они ее найдут, мистер Слабинг... (После продолжительного молчания.) Что? Не могут найти? Но она в конторе? Ах, куда-то вышла... Эдна, это ты? Вот я и слышу — знакомый голосок. Как жизнь? Ну и прекрасно. Слушай, ты случайно не видела Бесси? Правда? Только что? Ради бога, Эдна, куда она пошла? Вот неудача! Тогда нам и Гармошка не нужна. Что-что? Я говорю — Гармошка. Ну, Гармония Нетли, мы ее всегда так называем. А у вас ее как величают? Диссонией? Здорово! Надо будет запомнить. Да нет, больше ничего. Эдна. В четверг увидимся. Пока... Извините, мистер Слабинг. Бесси только что ушла.

А что же мистер Слабинг? Помчался на заседание? Позвонил и сказал, что, к сожалению, срочные дела помешают ему прийти? Или просто лопнул от злости? Так или иначе, но он явно не смог подготовиться своевременно и прийти вовремя. А виноват только он сам. Ему не удалось приучить своих подчиненных к деловой точности. Хотя ничего в этом трудного нет. Нужно только не пользоваться банальными временными категориями. Назначьте кому-нибудь встречу на 10:30, и он явится к 10:36. Для него — как и для большинства людей — это будет указанием, что надо прийти чуть раньше перерыва на ленч, то есть до 10:45. Объявите, что совещание начинается в 14:00, и оно начнется не раньше 14:10. Для многих служащих 14:00 звучит как «после обеда». Да и вообще любой «ровно» всегда воспринимается как «примерно», с точностью до двадцати минут. А вот предложите подчиненному явиться к 9:29, и он придет минута в минуту. Назначьте заседание на 10:13, и служащие поймут вас буквально. Скажите секретарше, что вы подпишете бумаги в 15:03, и они окажутся на вашем столе в 15:03. Почему? Да потому, что подобная точность указывает на фантастически плотный, расписанный по минутам рабочий день. А еще из-за любопытства служащих. Почему это мы должны собраться именно к 10:13? Что будет происходить в 10:12? Неужели у него на учете каждая минута? Ваши подчиненные обязательно захотят это выяснить. И надо им показать, что в 10:09 у вас начинается международный телефонный разговор, который кончается в 10:13... а следующий, между прочим, назначен на 10:29. Шестнадцать минут вполне достаточно для производственного совещания — без пустых споров. Ведь в 10:32 к вам придет деловой партнер. Ясно, что вашим служащим придется отныне поворачиваться весьма проворно.

Прекратится ли со временем благое действие сверхточного расписания? Вырвутся ли ваши подчиненные из-под гипноза всех этих 11:16 и 16:11? Утратится ли пунктуальность вместе с новизной? Возможно; однако вы легко сможете исправить положение. Доведите ваш график до секундной точности. Перенесите ежедневное совещание с 10:13 на 10:12,5, объяснив, что серьезность сегодняшних вопросов позволяет вам истратить на них дополнительно тридцать секунд. Не скажут ли служащие, что это абсурд? Когда-нибудь, пожалуй, скажут. И архипунктуальность придется сдать в архив. Но сейчас ваши подчиненные будут считать секунды полноправным мерилем времени. Тому, кто знает, что такое граната, даже четыре секунды могут показаться вечностью. Подобные уроки долго не забываются. Однако не следует усваивать их *слишком* хорошо, вспомним хотя бы тех инструкторов, которым отрывает руки-ноги, а то и головы, пока

они в пятидесятый раз обучают новичков обращаться с боевой гранатой. Впрочем, конторская служба не столь опасна, поэтому смело внушайте служащим, что время — деньги, а секунда день бережет.

Долгие годы пунктуальство будет вашей защитой только от лишних осложнений — так корректность помогает спортсменам избежать штрафных очков. Но однажды именно оно приведет вас к блистательной победе в карьерном матче.

Допустим, что на сегодняшнем вечернем совещании будет обсуждаться очень опасный для вашей карьеры проект — его выдвигает этот осел Дурранд при поддержке дурака Ослера. Председатель комиссии только что позвонил из города Дальсмута: «Ужасно досадно — я опоздал на самолет. Следующий вылетает в 13:45. Так что я не успею к началу заседания. Придется уж вам исполнять обязанности председателя. Возьмите у Болбэса экземпляр повестки дня. Если больше ничего со мной не стрясется, я прилечу в 15:15. До встречи». Радостно потирая руки, вы ждете неопытного Болбэса.

— Так это, значит, только *проект* повестки дня? — удивляетесь вы. Хорошо, благодарю вас, Болбэс. Я внесу необходимые уточнения. Пункт V надо обсудить после II. А III сделаем VIII. Добавилось еще два вопроса поставим их пунктами IX и X. А в остальном... да, все правильно. Что-что? Члены комиссии уже ознакомлены с повесткой? Вы ошибаетесь, Болбэс. Это всего лишь черновик. Впрочем, какая разница — ведь основные вопросы остались без изменений. Перепечатайте повестку начисто и размножьте ее. Да не мешкайте, Болбэс. Идите, идите, работайте.

Ровно в 14:30 вы откроете заседание. Возникнет легкое замешательство, и Дрэк поспешит выступить с протестом.

Дрэк. Еще не все собрались, господин председатель. Я считаю, что важность сегодняшних вопросов требует полного кворума.

И.О.Председателя. Господин Дрэк, все члены комиссии были оповещены о заседании. Вот передо мной экземпляр приглашения. Тут сказано — я цитирую — 14 часов 30 минут. Сейчас 14 часов 31 минута, и, следовательно, заседание уже началось. Пункт I — возражений не поступило — считаем вопрос решенным. Пункт II — есть уточнения?

Дрэк. Какие меры приняты по пункту VII, утвержденному на прошлом заседании?

И.О.П. Этот вопрос будет обсуждаться под пунктом IX. Что еще?

Дрэк. Получил ли секретарь ответ на письмо, которое он должен был написать по рекомендации комиссии, — я хочу узнать, проводятся ли в жизнь решения, принятые на прошлом заседании под пунктом VIII?

И.О.П. Вы плохо изучили повестку дня, господин Дрэк. Об этом мы поговорим, когда дойдем до пункта Х. Что еще? Прекрасно. Пункт III. Предложения, внесенные в комиссию Дуррандом.

Дрэк. Я решительно протестую, господин председатель! Этот важнейший вопрос нельзя решать без Ослера, который вплотную занимался проектом Дурранда.

И.О.П. Не могу с вами согласиться, господин Дрэк, что пункт III, поставленный сейчас на обсуждение, как-то особенно важен. Все пункты важны, поэтому их и включили в повестку. И вполне вероятно, что пункт VII или, скажем, V требует более пристального внимания, чем пункт III. Что же касается до отсутствующих — по неизвестным причинам — господ, то они, на мой взгляд, недвусмысленно демонстрируют свое отношение к нашей комиссии и ее работе. И тут, кстати, я хотел бы выразить благодарность активным членам комиссии. Итак, господа, пункт III — мы подробно обсуждали этот вопрос двадцать пятого марта и одиннадцатого мая. На первом заседании мы затребовали дополнительные данные, которые и были представлены. На втором — отложили решение ввиду непроясненной финансовой ситуации. Теперь ситуация прояснилась. Нельзя затягивать прения до бесконечности, и я считаю, что сегодня решение должно быть принято. Однако мы не можем терять время на повторение тех доводов, которые уже высказывались. Я предлагаю строго регламентировать дебаты. Высказанные ранее аргументы нас не интересуют. Допустимы только совершенно новые соображения. В рамках этих ограничений прошу желающих высказываться.

Дрэк. Предлагаю принять проект Дурранда.

И.О.П. Кто за это предложение?

Бредс. Я.

И.О.П. Господин Прибейник?

Прибейник. Предлагаю поправку — принять проект Дурранда, если это не повлечет дополнительных расходов.

Филонс. Поддерживаю поправку.

Дрэк. Это не поправка, господин председатель. Это отвод.

Прибейник. Ни в коем случае, сэр. Я целиком поддерживаю проект Дурранда, если расходы возьмет на себя другая организация.

И.О.П. Поправка выносится на обсуждение. Вы хотите что-нибудь добавить, господин Прибейник?

Прибейник. Только то, что наше финансовое положение не допускает сейчас расходов на этот проект.

И.О.П. Господин Дрэк?

Дрэк. Господин председатель, это же чудовищно! Проект мистера Дурранда — самый, быть может, остроумный и продуманный из всех, которые мы здесь разбирали. Он открывает перед нами широчайшие возможности долговременного развития и, кроме того...

И.О.П. Мы обсуждаем поправку господина Прибейника, господин Дрэк, а она не ставит под сомнение достоинства проекта. Скажите прямо, вы считаете, что у фирмы есть лишние деньги?

Дрэк. Я утверждаю, господин председатель, что тянуть и дальше с проектом Дурранда просто преступно. Принимая во внимание те выгоды...

И.О.П. Мы обсуждали их двадцать пятого марта. Господин Ослер сделал тогда подробнейший доклад.

Дрэк. Подумайте о нареканиях, которые падут — и по заслугам! — на наши головы, если мы откажемся от тех преимуществ...

И.О.П. Это обсуждалось одиннадцатого мая.

Дрэк. Я протестую, господин председатель! В таких условиях нельзя обсуждать серьезный проект.

И.О.П. Ваш протест будет занесен в протокол. Кто-нибудь еще хочет высказаться? Тогда приступаем к голосованию. Кто за поправку господина Прибейника? Трое. Кто против? Двое. Поправка принята. Переходим к обсуждению проекта Дурранда с поправкой Прибейника. У кого есть дополнительные соображения? Ни у кого нет? На голосование ставится предложение Дрэка. Кто за? Пятеро. Кто против? Таковых не имеется. Принято единогласно. Пункт IV. Закупка канцелярских принадлежностей. Вы знаете, господа, что мы рассматривали предложения нескольких фирм. Самым выгодным был бы контракт с компанией «Скриппс и Шустер». Но надо обсудить качество их продукции. Господин Филонс?

Филонс. Что ж, я изучал образцы...

Входят Ослер и Дубинсон.

Ослер. Прошу прощения, господин председатель. Уличная пробка.

И.О.П. (ласково). Понимаю, понимаю, господин Ослер. И очень рад, что вам все же удалось прийти. Мы обсуждаем пункт IV. Закупка канцелярских принадлежностей. Слово имеет господин Филонс.

Филонс. Так вот, я изучал образцы... (говорит о деталях)... а поэтому рекомендую заключить договор с фирмой «Шик и Блеск».

Ослер. Вопрос к порядку ведения заседания, господин председатель, пункт V еще не обсуждался?

И.О.П. Конечно, нет, господин Ослер. Обычно пункт V обсуждается после IV, которым, как я уже сказал, мы сейчас и занимаемся.

Ослер. А проект Дурранда?

И.О.П. (мягко). Пункт III? Он обыкновенно предшествует IV.

Ослер. Вы хотите сказать, что решение принято без меня и господина Дубинсона?!

И.О.П. (нежно). Вашу точку зрения превосходно изложил нам господин Дрэк. Надеюсь, вас обрадует, что его предложение принято единогласно? Итак, господин Филонс, мы вас слушаем.

Филонс. Я говорю, господин председатель, что предложение господ Шика и Блеска кажется мне наиболее приемлемым.

И.О.П. У кого-нибудь есть возражения? Благодарю вас. Пункт V. Программа подъема благосостояния служащих. Доклад «Г» — он рассылался вместе с повесткой дня. Ваше мнение, господин Ослер?

Ослер. Улучшения, которые я хотел бы обсудить, суммированы на странице тридцать два. Я буду говорить о них в том же порядке, какой принят авторами доклада...

Торопливо входит постоянный председатель комиссии.

И.О.П. освобождает председательское место.

Председатель. Приношу собравшимся глубочайшие извинения за столь большое опоздание. Я не успел на самолет, который доставил бы меня сюда вовремя. Вы свидетели, господа, что такое случается со мной крайне редко. Пунктуальство стало моей второй натурой, когда я понял, что успех сопутствует только тому, кто приходит вовремя. Да, господа, я утверждаю, что ум хорошо, а пунктуальство лучше.

Все. Правильно! Правильно!

ПРЕДСЕДАНИЕ

Приходить вовремя, а готовиться своевременно — первое, но не единственное практическое правило администратора. Для того чтобы подняться вверх по карьерным ступеням комиссий, последовательно занимая должности секретаря, вице-председателя и председателя, надо правильно понимать, как работают, растут и размножаются современные комиссии. Эта область знаний именуется комиссологией. Вам незачем углубляться в абстрактно-теоретические тонкости, но изучить основы комиссологии необходимо. Вы должны представлять себе, в каком направлении развивается передовая научная мысль, и понимать сущность последних комиссологических открытий. Комиссология волнует сейчас лучшие умы мировой научной общественности, и серьезный администратор просто обязан следить за главными достижениями в этой цветущей области общебиологической науки.

Изыскания концентрируются, как известно, в Институте комиссологии, расположенном неподалеку от Лондона. Изучение комиссий идет одновременно в нескольких направлениях, и занимаются им отделы Истории, Эволюции, Футурологии, Патокологии, Космополистики и Сравнительного председания. Подробно с работой Института можно ознакомиться по трехтомной монографии «Теоретическая и прикладная комиссология. Промежуточный период», опубликованной Диверсант-Куплером в издательстве «Оксфордакадемпредс» (1960). Мы же из-за недостатка места и времени лишь бегло рассмотрим этапные открытия биокомиссологов.

Ученые Исторического отдела обнаружили, что слово «комиссия» первоначально не имело множественного числа и означало «хлопоты, затруднения» («Политическая экономия». Коллектив авторов). Поскольку всякая комиссия предполагала неприятности и беды, то группы зло- (а впоследствии и едино-) умышленников, хотя бы в два человека, стали называть комиссиями — так слово приобрело множественное число. Это этимология. А современная комиссия родилась, когда единоумышленники установили, что для полноценной работы им необходимо три человека. Почему именно три? Да потому, что в комиссии должен быть председатель, секретарь и по крайней мере один рядовой член. Тогда, собравшись, они могут приступить к организованной деятельности. Но что случится, если один или даже два члена комиссии не явятся на заседание? «Видимо, надо

расширить состав комиссий, — решили основоположники, — иначе трудно собрать кворум».

Классическую современную комиссию образуют пять человек с трехчленным кворумом. Сотрудники Эволюционного отдела изучают рост и развитие комиссий в полевых условиях. Когда проблема кворума была временно разрешена с помощью рабочего трехчлена и таким образом эффект отсутствия свелся к нулю, начался процесс разрастания. Комиссии крепили и кустились подкомиссиями. Они расцветали и зрели, гордо вздымаясь к небу и затеняя землю кронами бесчисленных надкомиссий, а их возвышенные устремления странно контрастировали с глубинной работой корневой системы. В надлежащее время они увядали и распадались, засевая общественную почву семенами новых комиссий... Как видим, эволюционер-комиссолог наблюдает законченную картину обновления мира — от посева до созревания. И недостатка в экспонатах для изучения у него, разумеется, нет. На недавней Международной конференции, созванной Институтом комиссологии, зачитывались доклады о Комиссиях Общественного спасения, Обоюдоострой информации. Толкования однозначных терминов внутреннего мореходства и Американской национальной комиссии флагов победствия, которая является венцом комиссионного творения. Даже эта краткая аннотация ясно показывает, что комиссология имеет дело с общебиологическими законами от зачатия до прелюбодеяния и от рождения до преобразования.

Эволюционный отдел Института разработал базовые принципы комиссологии. Футурологический — определил нынешние и будущие изменения комиссий. Однако самые удивительные открытия сделали, без сомнения, ученые двух смежных отделов — Сравнительного председания и Патокологического.

Исследователи сравнительного председания определили четыре главные подотрасли своих изысканий — попугаизм, запугаизм, запутаизм и опутаизм. Они выяснили, что любой председатель стремится достичь своих целей с помощью минимальных усилий. Поэтому классификация председателей ведется по методам их председания.

Подчиняясь порядку изложения, принятому в работах Института, скажем, что попугаист старается не допустить живых и осмысленных дебатов. Он создает на заседании атмосферу попугайного повторения сказанного. Простейший и, пожалуй, лучший его трюк — частичная или полная глухота.

— Пункт VII. Ходатайство Бедоуза Данеелсона о повышении жалованья. Могу я считать, что ходатайство отклонено?

— Видите ли, господин председатель, этот вопрос...

— Значит, могу. Прекрасно. Ходатайство отклонено. Пункт VIII...

Только очень громогласный и самоуверенный человек способен прорваться сквозь попугаизм председателя, чтобы продолжить обсуждение пункта VII. Есть еще несколько способов запугаить обсуждение, и опытный попугаист знает их все.

Председатель-запугаист напоминает апоплексичного многотонного носорога, и, когда ему возражают, создается впечатление, что его сию секунду хватит удар. На заседании он обычно считает, что вопрос уже решен и обсуждению не подлежит.

— Резолюция по пункту IV, принятая на предыдущем заседании, фактически предопределила наше сегодняшнее решение, господа.

— Господин председатель, мы же поручили О'Брайли и Макквити лишь наметить предварительную схему.

— Сейчас поздно обсуждать наше решение. Слишком много уже сделано. О'Брайли и Макквити могут взыскать с нас плату за отвергнутый проект. А потом нам придется заключать контракт с другими архитекторами и терять драгоценное время.

— Да ведь они должны были сделать только примерный эскиз и составить самую общую смету.

— Мы уже связали себя обещанием рассмотреть их проект. Могу я считать, что вопрос исчерпан?

— Господин председатель, по-моему, комиссия не давала никаких обещаний.

— Так вы полагаете, что я превысил свои полномочия?

— Разумеется, нет, сэр. Я просто говорю, что мы не связывали себя обещаниями.

— Вы что, ставите под сомнение мою честность?

— Я не говорю о вашей честности, сэр.

— Именно, сэр, вы говорите о моей бесчестности!

— Вы ошибаетесь, сэр.

— Ставлю вопрос о доверии! (Рычит.) Председатель я или не Председатель?! (Вопит.) Доверяют мне здесь или не доверяют?! (Визжит.) Одернут ли наконец юнца, который оскорбляет меня грязными подозрениями?! (Успокоительный гул полного доверия.) В таком случае я требую, чтобы господин Гаддлей снял свои обвинения.

— Я вас ни в чем не обвинял, господин председатель.

— Принимаю ваши извинения. А теперь вернемся к делу. Поскольку мы связали себя обещанием, нам остается определить порядок очередности

работ. Двое приглашенных от О'Брайли и Макквити специалистов уже прибыли, и я предлагаю позвать их на заседание.

В тактике запугаиста важную роль играет слово «честность», особенно часто употребляемое жуликами. Поскольку возражающий Гаддлей выглядит оскорбителем, остальные члены комиссии считают своим долгом уладить недоразумение, а председатель воспринимает их миротворчество как поддержку своей политики. Все возражения немедленно отвергаются, и вскоре на земле вырастает еще одна чудовищная постройка.

Запутайзм комиссологи выявили довольно давно. Однако всего лишь два года назад началось систематическое изучение его географических границ, характерных особенностей и способов применения. Председатель-запутайст спокойно наблюдает, как дебаты тонут в разливе бессвязного лепета, а члены комиссии захлебываются в собственных словах и окончательно перестают понимать, о чем, собственно, идет речь. Выступают одновременно несколько ораторов, каждый из них толкует о своем, и темы их рассуждений пересекаются только внешне. Возникает совершенно бессмысленная говорильня.

— ...Согласитесь, что эта новая система на автостоянке чересчур усложнена... Усложненная реклама меня ничуть не пугает, мне просто не очень нравятся сами специалисты. Почему Гуд и Гарланд? Чем они лучше других?.. Уж если говорить о других, то я уверен, мы не найдем лучших юристов, чем Картоун и Тайлоун... Уверяю вас — все эти картонные талоны на лобовом стекле внесут только неразбериху. А если я захочу взять машину напрокат? Куда мне ее поставить?.. Именно поставки меня и волнуют, ведь мы пока не производим всех товаров, которые войдут в рекламу... Их реклама доскональное знание юридических тонкостей, какой вам еще нужен эталон?.. Да не нужен мне никакой талон, мне нужна удобная автостоянка для специалистов... Нет, не нравятся мне эти специалисты... Господь с вами! Специалисты высшего класса. Загляните в «Бюллетень юриста» — и вы поймете, что такое Картоун и Тайлоун... Талон, талон! Ну, а когда синий талон выцветет, как вы его отличите от белого?.. Не понимаю, о чем вы толкуете. Мы же не обсуждаем Рекламное бюро «Синни и Беллоу». А Гуда и Гарланда я знаю лично. В общем-то, вполне достойные люди. Но иногда их заносит. Умничают... Умничают? Вот уже не знал, что наши юристы умничают. Немного отстают от жизни — пожалуй. Их старомодная педантичность приводит к тому, что они слишком резко делят все явления на черные и белые... Но это же страшно неудобно! Черные и белые талоны внесут еще больше путаницы... Этого-то наши умники и не понимают... Совершенно верно, они не могут

приспособиться к новым условиям... Почему это я должен приспособливаться? Устроить удобную автостоянку — их долг... Да они его давно выплатили. Это Синни и Беллоу на грани банкротства... Я говорю — *черные* и белые. Синие — это для директоров. Они-то меня не заботят... А меня вот заботят. Хорошая реклама — основа успеха... Успеха, как говорится, дела-то мелкие. А наши юристы знают свое дело... Это дело общественное... Общественный скандал... Скандалная подтасовка... Где потасовка? На автостоянке?.. Да нет, в суде... А кого судили?..

Корабль заседания безнадежно тонет в громком гаме, а председатель снисходительно улыбается и время от времени переспрашивает: «Простите, я не совсем понял — вы за поправку?» — или едко вставляет: «Эти слова следовало бы занести в протокол», так что и без того запутавшаяся комиссия запутывается окончательно. После двадцати пяти минут нечленораздельного гомона ораторы замолкают, чтобы перевести дух. И тогда председатель с грохотом обрушивает на стол свой председательский молоток. В наступившей тишине он подводит итоги прений: «С этим пунктом как будто все ясно. Предлагают перейти к следующему. Вопрос нам предстоит обсудить сложный, связанный с предыдущим решением комиссии, и я не буду включать его в повестку дня, тем более что неофициально он уже дебатировался. Господин Смутли, вы, кажется, хотели осветить данный вопрос».

На этот раз шумное бормотание длится минут пятнадцать, и, когда оно стихает, председатель удовлетворенно говорит: «Благодарю вас, господа. Разрешив этот вопрос, мы можем перейти к следующему пункту повестки...»

После двухчасовой крикливой путаницы запутаист подводит итоги: «Повестка дня исчерпана, господа. У кого-нибудь есть дополнения? В таком случае заседание откладывается». Через пару дней члены комиссии получают аккуратно оформленный протокол с единоличным решением председателя по каждому пункту. «Молодец у нас секретарь, — говорят рядовые члены друг другу, — нашел-таки смысл в наших прениях».

Обычно председатели добиваются своих целей тайно, однако некоторые из них открыто утверждают свое диктаторство. Парадокс здесь заключается в том, что комиссия как бы создана для обезличенных — на всякий случай решений, но встречаются председатели, желающие нести ответственность и славу единолично. Особенно часто это происходит при всякого рода общественных расследованиях и начинается уже с определения задач новой комиссии. В официальном сообщении о ней

сказано:

«Особая Комиссия, учрежденная Высочайшим приказом для расследования причин детской преступности, выявления географических зон и количественных пиков ее распространения в разные периоды, учета ее влияния на общество и среднюю школу, а также для оценки принятых мер по борьбе с нею и выработки предварительного законодательства, которое, по мнению Комиссии, повело бы к уменьшению и окончательному уничтожению преступности несовершеннолетних».

Подобное описание, скорее всего, будет сокращено. Газеты нарекут новоявленную организацию Комиссией детской преступности. Но Изадор Самс, предполагаемый председатель, постарается (если он диктатор-запутаист) внести путаницу в определение задач комиссии. Легче всего это сделать, добавив совершенно не идущие к делу темы расследований. После нескольких поправок определение будет выглядеть примерно так:...для расследования причин правонарушений среди детей, подростков, дебилов и престарелых с уклоном в порнографию, наркоманию и кровосмешение, отягченное нанесением телесных повреждений, не считая вымогательства и кражи новорожденных...

При таком нескончаемом и запутанном описании, отягченном непроясненностью, входит ли вымогательство и кража новорожденных в ведение комиссии, пресса уже не решится назвать ее Комиссией детской преступности. Журналистам придется писать «Комиссия Самса», а уж «Доклад Самса» последует автоматически. Таким образом, председателю достанется вся ответственность — ну и, разумеется, слава.

Председатель-опутаист добивается своих целей иными средствами. Он опутывает членов комиссии тенетами научности. Факты и цифры, графики и диаграммы, карты и схемы, технические детали и теоретические обобщения сменяют друг друга, словно в бешеном калейдоскопе. Когда заседание кончается, члены комиссии еще долго барахтаются в паутине процентности и сетях основных тенденций. Этот метод культивируется сейчас во всех сферах деятельности, но система просвещения вырастила самых махровых опутаистов. Причем собственно преподавательская среда почти не одаривает мир этими созданиями. Они зарождаются в недрах методических кабинетов и, как внимательные стервятники, кружат у школ — на разной высоте, но с одинаковой любовью к мертвечине. Они разрабатывают общие теории о среднестатистических учениках и гнездятся в различных комиссиях. Приведем же небольшую вступительную речь классического опутаиста, оглашающего пункт XIV.

— Пункт XIV. Отчет подкомиссии по рассмотрению промежуточного

доклада Балаболла, с иллюстративным материалом сопутствующих диаграмм А-У и наиболее релевантных отзывов заинтересованных организаций под N I—XVII. Вышеупомянутый отчет, написанный, как мы все понимаем, с полным знанием дела, убедительно показал, что набор тестов на достижение успеха не дает в разбираемом случае таких же стабильных результатов, как профессиональное тестирование — особенно при исследовании церебральных (в отличие от висцеральносоматических) учеников, высокий процент которых является слишком экстратенсивным, чтобы удовлетворять Поведенческой модели, поверяемой по методу Бине — Стэнфорда. Систематизация статистических материалов дается в приложении XXXIV, а фактографическая обработка — на графике 79-А. Вы сами можете вывести процентную кривую, характер которой говорит, как я убежден, о совершенно однозначной тенденции. Вы спросите, применяли здесь Иллюзия Мюллера — Лейера? И допустимо ли ссылаться на Детский псевдорексис доктора Пауллоу, по крайней мере в исключительных и атипичных ситуациях? Думается, что это было бы ошибкой. Наша первоначальная классификация в эндоморфных, мезоморфных и эктоморфных соотношениях представляет нам вполне достоверные данные для моделирования октогенеза детского поведения. Могу от себя лично добавить, что Зыбчатая гистограмма дает такой же неопровержимый анализ, как и Коэффициент согласия. Мне кажется, что в свете вышеизложенного мы должны одобрить отчет подкомиссии и принять ее рекомендации от 1 до 8. Благодарю за внимание. Поскольку возражений нет, переходим к обсуждению пункта XV.

Колесница заседания уверенно катится вперед на зыбчатых колесах этой околесицы. Члены комиссии, окончательно опутанные диаграммными кривыми и непрямыми соотношениями, просто не в состоянии потребовать разъяснения. Да не помогли бы им и разъяснения, потому что они были бы еще более нелинейными, чем разъясняемая тема. «Видите ли, — сказал бы председатель, — модель поведения не является прямым синонимом Поведенческой схемы, так же как Схематическое поведение нельзя назвать — в строгом смысле антонимом Поведенческого схематизма. Следовательно, мы вынуждены вернуться к первоначальному варианту». Понимая свою обреченность, члены комиссии молча, покорно и понуро соглашались с председателем. Им даже не приходит в голову, что можно найти выход из этой ловушки. А между тем клин, как известно, вышибается клином. И если среди заседателей окажется хотя бы один опутаист, планы председателя будут неминуемо сорваны. При лобовом столкновении двух опутаистов члены комиссии попадут в двойной бредень.

Но зато у них появится возможность проголосовать против предложений председателя.

Итак, сети опутаиста можно спутать встречным опутаизмом. А вот существует ли целебное средство против попугаизма, запугаизма и запутаизма? Скажем прямо, это маловероятно.

С комиссологией тесно смыкается новая наука — подкомиссология, изучающая сущность подкомиссий. Она пробивала себе дорогу в жизнь сквозь вражду академиков-консерваторов. «Что есть подкомиссология? — вопрошал еще недавно известный ученый. — Это всего-навсего подложная комиссология». «Разве подкомиссология не подраздел комиссологии?» — поддакивал ему другой маститый специалист. Однако молодая наука уже подтвердила свое право на существование — она существует. Хотя бы только поэтому консерваторов следует подвергнуть суровой критике. Биосоциологи должны сотрудничать, а не враждовать. Подкомиссология не может быть оторвана от комиссологии. Надо помнить, что одна из задач подкомиссии заключается в том, чтобы уничтожать враждебные образования в матерней комиссии. Некоей группе, возглавляемой Н, постоянно мешает группировка, которой руководит НН. Естественно, что Н предлагает распределить работу комиссии по четырем подкомиссиям. Добившись разделения, он, естественно, стремится перенести все важные дела в ту подкомиссию, где он намеревается стать председателем, а большинство членов его поддерживают. НН-ские сторонники под председательством НН, захватывают власть в другой подкомиссии, но не получают ничего, кроме мудреного названия. Эта деятельность, предусматриваемая рабочим статусом комиссий, фактически отражает один из этапов борьбы между Н и НН. Подобные явления происходят на стыке двух наук. И успешно изучать их может только объединенная комиссия комиссологов и подкомиссологов.

Если комиссология и подкомиссология — это самостоятельные, но родственные отрасли знания, то-что можно сказать о дуплексподкомиссологии? Она изучает распочковавшиеся подкомиссии и со временем может стать независимой подотраслью. Допустима ли в науке столь узкая специализация? Думается, что нет. Здесь на помощь ученым должен прийти здравый смысл. Разговоры о дуплекс- и ультрадуплексподкомиссологии необходимо прекратить — в особенности на университетских кафедрах. Профессора должны помнить, что существуют базовые академические дисциплины и что архисуперузкая специализация не сулит им ничего, кроме широчайшего тупика.

Как видим, даже беглый обзор убедительно показывает, что наши

знания в прикладной и теоретической комиссологии неуклонно углубляются — вместе с умножением комиссий, которые можно исследовать. Однако было бы наивно думать, что рост комиссий приветствуют все слои населения. Влиятельная группа жен, например, брошенных, по их словам, ради блуда со словом, ни больше ни меньше, как объявила о находке Одиннадцатой Заповеди, которая гласит: «Не словоблудь». Подобное ретроградство может вызвать лишь осуждение. Аппарат администрирования должен действовать, предоставляя материал для изучения науке и средства к существованию тем людям, которые не способны заниматься чем-нибудь другим. Перефразируя мудрое изречение его королевского высочества герцога Эдинбургского, можно сказать, что человек не оправдывает своего существования, если наука перестанет существовать.

ГЛУПОСТНОЕ БЕЗЛИКОВАНИЕ

Предположим, что, используя глубокое знание прикладной и теоретической комиссологии, вы необычайно продуктивно работали в комиссиях и уже добились высокого положения. Если не случится какой-нибудь катастрофы, за вами постепенно утвердится репутация искусного администратора. Вы станете человеком, на которого можно положиться. А поднявшись, вы начнете с удивлением замечать полную беспомощность большинства сослуживцев. Вам будет совершенно непонятно, зачем они нужны. Какую пользу может извлечь фирма из их должностной глупости? И тут вы должны задать себе фундаментальный вопрос: что такое искусность и мастерство? Чем эти качества отличаются одно от другого? Как заурядный служащий подымается вверх? И есть ли у него такая возможность?

Прежде всего — чем характеризуется мастерство? Умением сделать что-нибудь достаточно сложное. А искусность — это умение сделать что-нибудь сложное чужими руками. Музыканту достаточно его мастерства, дирижеру нужна еще и искусность. Искусность всегда дефицитна. Ее, правда, не ценят так же высоко, как гениальность, но всегда стараются заполучить, хотя порой этой крайне трудно. И вместе с тем она часто остается незамеченной. Многие люди, например, считают вполне естественным, что огромный концерн работает без потрясений, его продукция постоянно улучшается, расходы неизменно сокращаются, а сотрудники всем довольны. И однако, ничего в этом естественного нет. Подобная естественность сродни естественной красоте газона, который вечно разравнивают, пропалывают и подстригают. Красота газона не возникает сама по себе. Ее создают и оберегают. А работой концерна руководит человек. В его кабинет бесконечно вплескиваются озлобленные, озабоченные и озадаченные люди. А выходят деловые и спокойные работники. Он не волшебник и не раздаривает счастье. Он принимает решения, и люди успокаиваются.

— Ума не приложу, что мне делать с молодым Нудли. Только и знает, что ворчать да жаловаться.

— Застоялся без серьезной работы. Надо перевести его в транспортный отдел.

— Имогена постоянно болеет. Не пора ли нам от нее избавиться?

— Да нет. Ее недомогания связаны с длительной командировкой

Нарцисса. Он вернется через десять дней.

— Как поступить с бригадой Трутенса, пока реконструируется Седьмой завод?

— Переведите их в подсобные рабочие на Третий, а через неделю дайте трехдневный отпуск.

— Труппе просится на свое старое место, он прослышал, что оно освобождается.

— Да, в октябре. Просится, говорите? Не выйдет. Скажите ему, что он может перейти на химический завод Фиолса и Фталейна.

— У нас тут лежит заявление от Торби из упаковочного цеха.

— Отказать.

— Сильвейнус опять впал в депрессию.

— Да, я слышал. Пошлите-ка его на конференцию в Лоудэрвилл.

— Бедуэд просит повышения жалованья.

— Не получится. Впрочем, скажите ему, пусть зайдет ко мне в десять ноль-ноль.

— Только что обнаружилась кража двухсот фунтов из фонда мелких расходов.

— Перекройте все выходы. Скажите начальнику охраны, чтобы ждал меня через три минуты в зале совещаний.

— Кажется, я заболел, сэр.

— Примите-ка вот эту таблеточку. Прилягте на десять минут, а потом отправляйтесь домой. Завтра подгоните все дела.

— Я подал заявление об уходе...

— Ни в коем случае! Возьмите на завтра отгул, съездите куда-нибудь, отдохните. А в понедельник жду вас к 9:30.

Мы видели искусность в действии, и измерять ее надо как свершенным, так и неслучившимся. Завод не сгорел. Забастовка не состоялась. Билл не уволился, а Бет не отравилась. Но люди не ставят это в заслугу управляющему — ведь то, чего не было, оценить очень трудно. Да и где доказательства, что беды действительно стучались в ворота концерна? Однако признано это или нет, но дела в концерне ведутся искусно. Блаженна организация, о которой можно так сказать.

Искусный управляющий способен мгновенно принимать действенные решения. И он не тратит ни секунды на то, что уже решено. Беспомощный управляющий делает все наоборот. Давайте же посмотрим, как работает он.

— В литейном чрезвычайное происшествие. Рабочего придавило болванкой.

— Кто сменный мастер? Джо Нуди? Тогда все понятно. И зачем только

мы взяли его на эту должность?

— В новом цехе осел фундамент — стена может рухнуть каждую минуту.

— Почему вы сообщаете это мне? Строительством руководили Кнуте и Прянный. Я всегда подозревал, что они проходимцы.

— У электриков обнаружена коммунистическая ячейка.

— Интересно, куда смотрит отдел кадров? Может быть, они думают, что за них буду работать я?

— Дрэкселл расторг с нами договор.

— Так я и знал! Надо было выдерживать сроки поставок.

— Выработка опять упала.

— Неужели опять? Вот вам заверения бизнес-консультантов! Незачем было их и приглашать.

Беспомощность выражается всегда одинаково; постоянна даже очередность самооправданий: «Я тут ни при чем. Кто за это должен отвечать? Вот результат их (ваших, наших, но никогда — моих) ошибок! И зачем только они это сделали?! Почему никто не признает своей вины? Почему никто ничего не предпримет? И как это я согласился на эту должность?..» Разумеется, из подобных причитаний не выведешь руководства к действию.

Искусность в отличие от беспомощности встречается сравнительно редко. Больше того, ее не всегда замечают, даже если она под рукой. Во многих организациях, где учитывают каждую копейку и секунду, безразлично относятся к искусности. Вместо нее выдвигается беспомощность, и это, в общем-то, естественно, потому что она сама всплывает наверх. Да еще потому, что при назначении на ответственную должность отвергается любой кандидат, если против него можно сказать хоть слово. А неплох, но немного богемен; Б хорош, но чересчур активен; В подходит, но уж очень он властный; Г — горлопан; Д — какой-то несчастный; Е тошнотворно сочится елеем, и говорят, что он извращенец, а не скромник; Е — ерник, да к тому же и недотепа; у Ж чересчур железная логика; З, к сожалению, сильно заикается; И очень часто пререкается с начальством. Забудьте про К — он теряет память; Л — ленив; М — пьет; Н — нерадив и работать не станет; О обидчив; П — мот; Р — резонер; С — суетлив... Может быть, попробуем выдвинуть Г? Он талантлив, но тактичен. Точен. Трудолюбив. Толковый работник, ничего не скажешь, слишком толковый, чтобы убирать его оттуда, где он работает, ему весьма непросто подыскать замену. У? Что же, он всем хорош. Давайте-ка возьмем его на заметку и продолжим наше обсуждение. Ф... кто знает Ф? Как он

хоть выглядит? Никто не помнит. Вряд ли он необычайно толст. Иначе его бы заметили. Он явно не очень высокий и наверняка не слишком низкорослый. Видимо, не особенно глуп. Но и умом, должно быть, не блещет — это неминуемо было бы отмечено. Хороший ли он работник? Уживчивый ли человек? Возможно, ни то ни другое. Возможно, он умер. Против него немыслимо выдвинуть какие-нибудь возражения. Никто не уверен, что узнает его при встрече. Он не возбудил ничьей зависти, злости или восхищений. Назначить его немедленно! Эта должность просто создана для него!

Итак, Ф, гений безликости, выдвинут. Если он стал управляющим, организацию неминуемо ждет катастрофа. А вот если его назначили заместителем управляющего, Номером Вторым, события могут развиваться по-разному. Тут многое зависит от характера его безликости. Нередко случается так, что он маскирует безликостью распаленную неприязнь ко всем, кто умнее, находчивей, энергичней и одареннее, чем он сам, и, значит, ему ненавистны все люди. Но часто носитель безликости настолько превосходит (как он думает) других людей, что завидовать решительно не способен. Существует еще несколько вариантов безликости (с неизменным уклоном в глупость), и о них можно многое рассказать, но у нас сейчас другая задача. Дело в том, что высокопоставленный глупец бывает иногда полезным. Некоторые ученые даже считают, что крупный администратор должен быть отчасти глуповат. Не считая это безусловно доказанным, мы лишь отметим, что отдельные формы глупости в определенных обстоятельствах очень и очень ценны. Их ценность, правда, оказывается реальной только в том случае, если глупость не растворяется в безликости полностью. Допустим для примера, что новоявленный Второй был до выдвижения абсолютно безликим. Он не совершал ошибок, не возбуждал к себе вражды — словом, не делал ничего. Но теперь ему необходимо администрировать. Если его безликость растворила в себе даже глупость, за него будет работать кто-нибудь другой. Но если безликость чуть-чуть нейтрализовалась выдвижением, глупость тотчас же активизируется, и он попытается действовать сам. При глупости средней концентрации его решения будут ошибочными в большинстве случаев. Но если раствор глупости окажется насыщенным, ошибочными будут все его решения. И вот тут-то безликость обернется незаменимостью.

Изредка встречаются учреждения, где работает человек, который всегда прав. «Нет, — спокойно говорит он, — проект слишком сложен. А потому неосуществим». И обсуждение заканчивается. Такой человек работает где-то в верхах и пользуется неограниченным доверием, а

сравнить его можно со стариной Диком из вашего отдела. Дика у вас все знают. Возникает, скажем, необходимость определить качество хлопка. Можно обратиться в производственную лабораторию. А можно послать за Диком. Длительные лабораторные исследования позволят вывести формулу для предварительного заключения. Дик же пощупает хлопок и не задумываясь определит: «Второй сорт». Будьте уверены — так оно и есть. Упаси нас боже считать лабораторные исследования ненужными (ведь когда-нибудь Дик уволится), но никому и в голову не придет спорить с Диком. Тот, высший администратор, работает почти так же уверенно, как Дик. При обсуждении общей политики фирмы выдвигаются разные предложения, их обсуждают, сопоставляют, изменяют и отвергают. Потом, когда у членов Правления не остается сил на споры, незаметный человек, сидящий в углу, вынимает изо рта трубку и произносит свою первую реплику: «Я думаю, что с решением следует подождать, пока мы не получим сведения от Болдинга». На секунду создается ощущение, что заговорила мудрость веков — сконцентрированная безошибочность человеческого гения. И дебаты прекращаются. В некоторых организациях таких мыслителей несколько, и выступает то один из них, то другой. А в некоторых последнее слово неизменно принадлежит одному — человеку, который всегда прав.

Теоретически человек, который всегда прав (если таковой имеется), раньше или позже должен стать управляющим — и порой это действительно случается. Но в реальной жизни его, как правило, недолюбливают и руководить фирмой назначают другого. Ради карьерных соображений человек, который всегда прав, должен изредка ошибаться, чтобы успокоить сослуживцев. Иначе они, отвергнув несколько раз его разумные предложения, проникнутся к нему острой неприязнью. «Что ж, поступайте, как знаете, предупредит он их однажды, — но мы потеряем заказы Берлогуэра». Они поступят по своему усмотрению, и Берлогуэр расторгнет все контракты. Человек, который всегда прав, не напомним о своем предупреждении. Он вообще не будет возвращаться к этой теме. Но сослуживцы не простят ему своей ошибки, словно он нарочно накликал беду. Люди не склонны прощать тех, кому они навредили, да и человека, чьим добрым советом пренебрегли, выносят с трудом. Неприязнь будет понемногу усиливаться — так возрастает нелюбовь окружающих к соседу, если он раз за разом правильно предсказывает плохую погоду. Поэтому человек, который всегда прав, вовсе не обязательно подымается на самый верх. Равно как и служащий, искушенный в делах. А вот организацию, где работают такие люди, определенно ожидает успех. С выгодой для себя или

без нее, они постоянно будут приносить пользу другим. У подобной организации есть компас, а уж руководствуется ли она его указаниями, это особый разговор.

Однако человек, который всегда прав, встречается не чаще искусного администратора. В обычной фирме управляющему просто приходится сравнивать мнения опытных управляющих отделениями. А предлагает дешевого поставщика. Б считает, что это поведет к дополнительным расходам в будущем. В колеблется, Г заболел. Как поступить директору? А что, если обратиться к человеку, который всегда не прав? И тут опять на сцену выходит Ф, новоявленный Второй с активизированной выдвиганием глупостью. Не попросить ли у него совета, чтобы поступить наоборот? Если выбирать нужно один вариант из двух, его совет окажется незаменимым. Если предложений три, исключится по крайней мере одно. Метод явно перспективный. Но с неперменным условием: необходимо, чтобы Ф был неправ всегда. Почти всегда здесь явно не подходит. Следовательно, назначение Ф (его полная фамилия Феноумен) влечет за собой тест на абсолютную погрешность. Он состоит из решения уже решенных временем задач. Мистер Дуарлей шесть недель руководил отделом кадров и, полностью развалив работу, был уволен. Реклама АБВ-113 привела к сокращению продажи товаров на двадцать три процента. Финансовый проект ГДЕ-311 зарекомендовал себя с наилучшей стороны, а потом совет директоров чуть не угодил под суд. Назревавшую в прошлом году забастовку подготавливал сварщик Марк Веролоумс, а сорвалась она благодаря лояльности машиниста маневрового тепловоза Джона Вернанта. Феноумен ничего не знает об этих событиях, и, базируясь на них, можно основательно проверить его способности.

Гленн Главнер. Поскольку господин Лоуфкер уходит (это достоверно, однако разглашению пока не подлежит), мы должны подобрать нового руководителя отдела кадров. Нам рекомендовали нескольких служащих, в том числе господина Дуарлея. Кто-нибудь знаком с его деловыми качествами? Что вы скажете. Пит?

Питер О'Петри. Я считаю, что это подходящая кандидатура. Господин Дуарлей — старательный, аккуратный и уравновешенный работник, а кроме того, он пользуется уважением сослуживцев. Да, мне кажется, что он справится с новыми обязанностями.

Сэмьюэл Смекалинг. К сожалению, я не могу согласиться с Питом. По-моему, господин Дуарлей — неопределившийся и легкомысленный человек. Он может развалить нам всю работу.

Главнер. Господин Феноумен?

Феноумен. Видите ли, я знаю господина Дуарлея всего несколько месяцев. Но он производит на меня благоприятнейшее впечатление. Уважает вышестоящих, прислушивается к разумным советам. Да, достойный человек. Не представляю себе лучшего кандидата на эту должность.

Главнер. Благодарю вас. Теперь нам надо обсудить новую форму рекламы нашей основной продукции. Образцы перед вами. Что вы об этом думаете?

Смекаллинг. Очень эффектно. Незамеченной реклама не останется. Впечатляющий рисунок и запоминающийся текст. Такая реклама способна оживить торговлю.

О'Петри. Сомневаюсь. Тут могут возникнуть весьма нежелательные ассоциации. Эмблема фирмы напоминает свастику. Изображение, скорее всего, оскорбит лейбористскую партию, а текст наверняка не понравится членам Кавалерийского клуба.

Главнер. Господин Феноумен?

Феноумен. Я вполне согласен с господином Смекаллингом. Реклама прекрасно представляет нашу продукцию. Думается, что страхи господина О'Петри надуманны.

Когда Феноумен поддержал новую финансовую систему, проверка стала волнующей. Один раз может ошибиться каждый. Два раза — каждый второй. Три раза подряд ошибается далеко не каждый, и тут уже напрашиваются предварительные выводы.

Главнер. Следующий вопрос касается сварщика Марка Веролоумса, нашего кадрового рабочего и активного деятеля профсоюза. Он, несомненно, мастер своего дела. Мы узнали, что ему предлагают повышенное жалованье на заводе Бардалфа и Моттли в Тринадцатом управлении. Стоит ли нам его удерживать? Как вы думаете, Пит?

О'Петри. Он опытный рабочий. Вряд ли мы найдем сварщика его квалификации. А если и найдем, то ему придется платить примерно столько же, сколько предлагают Веролоумсу в Тринадцатом управлении. Мне кажется, нам не следует отпускать Веролоумса.

Смекаллинг. А я не думаю, что его следует удерживать. Профсоюзная деятельность только мешает ему работать, да и она в последнее время выглядела несколько подозрительно. По-моему, пусть уходит.

Феноумен. А я согласен с господином О'Петри. Квалифицированного сварщика сейчас не так-то просто найти. Веролоумс — думающий работник — я не раз это замечал — и прекрасный специалист. Он благотворно влияет на профсоюз. Нет, его нельзя отпускать.

Остальные обмениваются многозначительными взглядами.

Главнер. Аналогичный вопрос возникает в связи с машинистом Джоном Вернантом. Ему тоже предложили где-то более высокое жалование. Он, как и Веролоумс, активный профсоюзный деятель. Отпустить его или попытаться удержать? Как вы думаете, Сэм?

Смекаллинг. Что ж, работает он хорошо. Локомотив у него всегда в порядке. Аварий не случается. И он всегда идет навстречу, если надо поработать сверхурочно. Я считаю, что ему можно повысить жалование.

О'Петри. Да, Вернант неплохой работник. Но машиниста сейчас найти очень легко. Почему бы нам не взять человека помоложе, ведь ему и платить придется меньше, чем Вернанту.

Главнер. Господин Феноумен?

Феноумен. Пусть уходит. Он угрюмец, и у него слишком длинный язык. Не может он хорошо влиять на профсоюз. Не прибавляйте ему ни пенни. Да, да ни пенни!

Главнер. Благодарю вас, господин Феноумен.

Теперь можно с уверенностью сказать, что Феноумен строго последователен. Он ошибся пять раз из пяти. Остается завершающая проверка — задача, еще не решенная временем.

Главнер. Наш последний вопрос касается приглашения бизнес-консультантов. Мы вели, как вы знаете, длительные переговоры с представителем Махленберга, Подкупли и Кобела. Совет директоров ждет нашей рекомендации. Нужен ли нам подробный анализ принятой у нас системы управления и организации труда? Что вы скажете, Пит?

О'Петри. Мне кажется, нам уже поздно отступать, мы отняли у консультантов слишком много времени. Думаю, мы просто обязаны их пригласить.

Смекаллинг. А по-моему, вы ошибаетесь. Пит. Затраченное время можно оплатить, и на этом кончатся наши обязанности. Я не чувствую доверия к этим специалистам.

Главнер. Господин Феноумен, нам известно, что через пять минут у вас начинается другое заседание. Однако мы надеемся услышать и ваше мнение.

Феноумен. Да, мне пора. Но я должен сказать, что расширенная консультация Махленберга, Подкупли и Кобела была бы нам очень полезна. Их честность, практический опыт и теоретические познания выше всяких похвал. Каждый из партнеров — серьезнейший специалист в своей области, а сама фирма пользуется всеобщим уважением. Их отчет будет важной вехой в нашем развитии. Да, их обязательно надо пригласить. Я

должен идти и скажу только, что обрывать столь успешные переговоры по меньшей мере неразумно. Положитесь на мою рабочую интуицию, господа! (Уходит.)

Оставшиеся смотрят друг на друга с недоверчивым ликованием. Все сложилось до неправдоподобия удачно. Феноумен блестяще прошел проверку на Абсолютную погрешность.

Главнер. Итак, сомнений быть не может, господа. Пять из пяти.

О'Петри. Вы знаете, я почти восхищаюсь Феноуменом.

Смекалинг. Значит, вопрос с бизнес-консультантами решен. От их услуг придется отказаться.

Главнер. Конечно. Я позвоню им сейчас же. Справедливость требует, чтобы они были предупреждены как можно раньше. (Звонит.) Это контора Махленберга, Подкупли и Кобела? Простите, кто у телефона?.. Могу я поговорить с мистером Махленбергом?.. Нет?.. А с мистером Подкупли?.. Что-что?.. С ума сойти!.. В самом деле?.. Невероятно!.. Поразительно!.. И, как я понимаю, залог невозможен?.. Да-да, разумеется... благодарю вас, вы очень любезны... Большое спасибо. Ну еще бы!.. Тысяча благодарностей. Всего хорошего. (Кладет трубку.) Это был инспектор полиции, он дежурит в их конторе.

О'Петри. А что случилось? Почему полиция?

Главнер. Они обанкротились. Махленберг арестован за подлоги.

Смекалинг. Неужели Подкупли и Кобел тоже мошенники?

Главнер. Нет, эти тут ни при чем. Подкупли обвиняется в шпионаже.

О'Петри. И он работал на пару с Кобелом?

Главнер. Вряд ли. Кобел, как сказал инспектор, растлевал несовершеннолетних.

Смекалинг. Выходит, Феноумен прошел полную проверку!

Главнер. И какую проверку! Стопроцентная погрешность! Он совершенно незаменимый работник — антиводитель и противоуказатель. Компас со стрелкой, повернутой на юг... Кстати, он же будет сейчас выходить из Правления! (Хватается за телефонную трубку.) Это вы, Меткаф? Говорит Главнер. Перекройте автомобильное движение у главного выхода по крайней мере на десять минут.

Смекалинг. В чем дело, Гленн?

Главнер. Неужели вы не понимаете, Сэм? Феноумену придется переходить улицу. Мы просто не можем допустить, чтобы его сбила машина!

БУМАГОПИСАНИЕ

На подступах к вершине вашего учреждения, покорив, скажем, должность помощника заместителя, вы начнете осваиваться с жизнью наверху. Вам, например, придется быть Первым, когда управляющий и его заместитель уйдут в отпуск. Вы увидите воочию, как работают высшие администраторы, и вплотную познакомитесь с их затруднениями. Самое тяжкое из них — бумажное море — вам, впрочем, давно известно. Однако на высшем уровне это бедствие приобретает совершенно невиданный размах. Бумажное море превращается здесь в ревущий океан, способный захлестнуть вас с головой и утопить. От исхода борьбы с ним зависит ваша дальнейшая жизнь. И если вам не удастся справиться с этим грозным разливом, вы пойдете ко дну.

Бумажный потоп, угрожающий сейчас всему миру, родился в нашем веке. Античные писцы, заполнявшие письменами папирусные свитки, чиновники древнего Китая с их каллиграфией на шелке и даже клерки восемнадцатого столетия, торопливо строчившие свои витиеватости гусиными перьями, не могли наводнить землю письменной продукцией. И только в наше время, когда всеобщая полуграмотность, бумажное изобилие, печатные станки и средства массовой информации завоевали мир, океан вышел из берегов. Возможность мгновенной связи с любой точкой планеты привела ко всеобщей централизованности. Еще сто лет назад всякая широко разветвленная организация или большая империя вела нескончаемую борьбу против самостоятельности отдаленных районов и филиалов. Для согласования решений с Центром просто не было времени, да и традиции такой не было. Теоретические властители в беспомощной тревоге читали об отторгнутых провинциях, изгнанных губернаторах, вновь открытых филиалах и проданных кораблях, а их заглушенные расстоянием приказы постоянно запаздывали. И лишь трансокеанская телефонная связь посадила местных владык на короткие поводки. Приблизительно с тысяча восемьсот семьдесят пятого года началось обуздание наместников, которое привело, помимо всего прочего, к распаду колониальной системы и дипломатии. Самостоятельные действия полномочных представителей сменились беспомощной болтовней чиновных мальчиков, припиленных к юбкам всевозможных правительственных комиссий, а сами правительства просто не знали, о чем пререкаются их чиновные несмышлениши. Процесс централизации,

охвативший гражданское управление, дипломатию и коммерцию, пришел в конце концов к логическому завершению: с некоторых пор вся полнота власти сосредоточивается, как правило, в одних руках, и властители неминуемо теряют голову от перегрузок.

Разумеется, центральная администрация стала пользоваться средствами всеобщей связи, как только они появились. После многовековой беспомощности администраторы смогли наконец проводить свою политику не только изо дня в день, но из минуты в минуту. Подробные донесения и детальные отчеты непрерывно стекались в центр, а на периферию уходили нескончаемые инструкции и безапелляционные распоряжения. Короче, центральная власть получила возможность властвовать. Но ничто не дается безвозмездно. И возмездием явилось нынешнее бумажное наводнение. Окружив себя ратью помощников, администраторы вечно расхлебывают вызванный ими потоп. Они трудятся, погружившись в письма и докладные по пояс, но стоит им на неделю заболеть, и бумажный разлив захлестывает их до подбородка. Опасаясь утонуть, управляющие выходят на работу, как бы плохо они себя ни чувствовали, и порой это приводит к печальным для всех последствиям.

После пятидесяти лет неослабного централизованного контроля, когда у подчиненных не осталось ни малейшей самостоятельности, а у начальников ни одной свободной секунды, люди начали задумываться, действительно ли все, что технически возможно, всегда и везде практически разумно. Новые коммерческие империи, созданные в результате бесчисленных слияний, избегают строгой централизации, если она не ведет к увеличению основного капитала. Там, где центральная власть необратимо окрепла, поговаривают, что неплохо бы ее слегка обуздать. Но пока очень немногие организации дали машине обратный ход. Только одна корпорация стереотипных магазинов полностью пересмотрела систему централизованного контроля. Было решено, что управляющий должен доверять директорам магазинов, те — продавщицам, а продавщицы — покупателям. И сразу же иссякло несколько бумажных рек: карточки прихода и ухода, отчета по жалобам и недостаткам в торговле, копии складских накладных. Оказалось, что считать людей честными очень выгодно, хотя среди большинства действительно честных граждан встречаются иногда и жулики. Ведь ежегодный приток бумаг уменьшился на 22.000.000 единиц общим весом в сто пять тонн, а члены Правления избавились от статистических данных, которые не приносили решительно никакой пользы. Доверие привело к значительному сокращению штатов и лестному вниманию со стороны других фирм, что, как известно, тоже

всегда выгодно. Огромная корпорация справилась с бумажным океаном.

Перемены начались, когда председатель Правления посетил субботним вечером один из магазинов. Обнаружив, что все продавщицы задержаны для сверхурочной работы и заполняют карточки наличных товаров, он поинтересовался, зачем эти карточки нужны. «Зачем? — недоуменно переспросил его директор. — Да чтобы их заполнять. Взгляните сами, сэр. Вот одна из карточек, она должна быть заполнена». — «А зачем?» — снова спросил председатель. Никто не смог ему ответить. Никто этого не знал. Никто этого не знал никогда.

Карточки наличных товаров были изобретены на заре бумажного бума. А нам сейчас важно запомнить, что изменения в корпорации начались, когда председатель Правления, отложив совещания и деловую переписку, посетил один из магазинов. Причем посетил в субботу вечером — иначе он ничего бы не заметил. Еще один практический закон управления гласит, что администратор не способен спасти своих подчиненных, пока не спасется сам. Человек, целиком погруженный в бумаги, неминуемо теряет самостоятельность. Он делает только то, что предлагают его вниманию, а сам ничего и никому предложить не может. Его захлестывает бумажный поток.

Для подтверждения этой мысли сравним рабочий день двух гипотетических управляющих — Медли и Бойкинза. Медли, придя утром в контору, обнаруживает, что папка входящих бумаг растолстела до 18 дюймов. Слой сведений, в которых нуждается сам Медли, равен одиннадцати дюймам, а остальные бумаги ждут его резолюций. Медли вынимает из папки первый документ, и в эту минуту прибывает утренняя почта. Большую ее часть восемь дюймов — составляют циркуляры министерства торговли. Их немедленно сваливают в корзину, однако некоторые письма все же требуют ответа. Как только Медли начинает диктовку, раздается первый телефонный звонок. Медли без отдыха борется с водопадом бумаг, но ему постоянно приходится отрываться — то у него совещание, которое начинается в 11:30 и длится до половины первого, то еще что-нибудь. Потоп грозит захлестнуть его с головой. Медли делает отчаянное усилие, и уровень бумаг начинает понижаться. Потоп временно усмирен. Орошая кабинет кровавым потом и яростными слезами, Медли сражается до самого вечера. Он уходит из конторы, исчерпав папку до дна. «Я опять победил», — устало думает он, влезая в машину. Да, он заслужил свое жалованье и совершенно справедливо сомневается, что кто-нибудь другой способен работать так же самоотверженно. Ну а если его свалит болезнь? Он едва-едва справлялся с бумагами, пока все у него было в

порядке. А если заведенный порядок нарушится? Это ведь вполне вероятно...

Бойкинз относится к делу иначе. Для него бумаги — только досадная помеха в работе. И если ему придется потратить весь день на разбор почты, он будет считать, что время просто потеряно. В его конторе порядок особый. Почта прибывает к 8:45, и до 9:15 с пятьюдесятью письмами должно быть покончено. Бойкинз пишет ответы сам и, как правило, на полях документа. Его реплики чрезвычайно лаконичны: «Сожалею — невозможно», «Хорошо, буду», «Совершенно согласен» — и реже: «Вздор!» На некоторые письма он диктует короткие ответы. Короткие по необходимости, потому что письма, не разобранные до 9:15, будет разбирать кто-то другой. В 9:15 стенографистка уходит. Оставшиеся вопросы Бойкинз обсуждает на производственном совещании, которое начинается в 9:20 и длится не больше десяти минут. После совещания Бойкинз хватает телефонную трубку и до 9:40 успевает поговорить с восемью деловыми партнерами из других стран. Он знает по опыту, что в это время международные телефонные линии, как правило, свободны и заказы выполняются вдвое быстрее, чем днем. В 10:00 Бойкинз уходит из конторы, чтобы посетить какой-нибудь завод или Правление одного из филиалов. Во время своих инспекторских визитов он никогда не спешит, потому что утром спешно расправился с бумажными делами. Ему некуда торопиться, и он интересуется решительно всем. «Добрый день, Фред, приветствует он пожилого мастера, — как дела?.. Ну что, Билл, этот новый парень из Пятого освоился с работой?» Он щупает радиаторы отопления, проверяя, не слишком ли они горячие. Замечает не выключенную с ночи лампочку. Обнаруживает, что засорился водосток, и приказывает кому-нибудь его прочистить. Спрашивает рабочего о самочувствии прихворнувшей жены. Он видит все и, обсуждая заводские дела, решается на те или иные изменения. А что, если в Одиннадцатом цехе установить порталный кран?.. Обдумывая это нововведение, он замечает парнишку, который никогда раньше не попадался ему на глаза. «Откуда у вас этот рыженький?» — спрашивает он между делом кого-нибудь из старых рабочих. А вечером восхищенный новичок рассказывает своей матери: «Представляешь, со мной разговаривал сам шеф, спрашивал, где я учился, как будто ему это интересно!» Если завод ожидают потрясения что бывает при Бойкинзе очень редко, — он предвидит их чуть ли не за год. Если где-нибудь случится пожар, Бойкинз наверняка окажется там раньше всех, и люди прекрасно это понимают.

В Правлении филиала Бойкинз все тот же. Он, например, никогда не

приезжает без предупреждения. Почему? Да потому, как он объясняет, что подготовка к его приезду уже сама по себе приносит пользу — служащие наводят порядок в конторе, подгоняют срочные дела. Так что, если ему и не удастся приехать, кое-какая полезная работа все же будет сделана. Правда, его визиты никогда не срываются, больше того, он никогда не спешит. И замечает абсолютно все, даже новый теннисный корт. Повидавшись с кем нужно в клубе филиала, он идет обедать — непременно в столовую для служащих. И ни слабое руководство, ни, скажем, назревающее неповиновение не ускользнут от его внимания. Он считает, что нелады в отношениях между служащими можно почувствовать, наблюдая, как люди группируются. Заметив, что управляющий филиала с несколькими подчиненными обосновался в одном углу столовой, а его заместитель, окруженный единомышленниками, — в другом, Бойкинз приступает к расследованию. И не уезжает, пока не поймет, в чем дело. Если одного дня ему недостаточно, он непременно позвонит на следующее утро своему заместителю — ровно в 9:20. К этому времени почта будет просмотрена, и, ответив «да» или «нет» на двадцать, допустим, вопросов, Бойкинз продолжит свои изыскания в филиале. Некоторые люди считают его идеальным управляющим.

Бойкинз уверен, что хороший начальник не должен терять самостоятельности. Бумажный разлив не отрезает его от жизни. Он разрешает возникающие перед ним задачи еще до того, как они попадают на бумагу. Ему удастся справляться с трудностями раньше, чем ему письменно докладывают о них. Он встречает бури в открытом море, и они не успевают обернуться бумажным потоком. Для сохранения самостоятельности надо прежде всего четко понимать, какие дела являются первоочередными. Председатель Правления «Во-Далинг-Компани» Телеболтэн не понимает этого; посмотрим же, как складывается его деловое свидание с господином Тутэнсом, заведующим отделом сбыта фирмы «Кит и Честер».

Телеболтэн. Входите, входите, мистер Тутэнс. Присаживайтесь. Извините меня — я только подпишу эти письма (молча скребет пером)... и отвечу на докладную главного инженера, пожалуйста, не сердитесь! (Снова скребет пером и молчит. Телефонный звонок.) Алло! Это вы, Генри? Превосходно! Замечательно! Да-да, я обязательно осмотрю ваш новый завод, как только у меня будет полегче со временем... Так-так... Может быть, вы пошлете мне письменный докладец?.. Понятно, Генри. Но не забывайте про накладные расходы. Нет, Генри, все это не так просто. Нужно еще убедить совет директоров и добиться согласия финансового

отдела. Звякните, когда у вас будут расчеты, о которых мы говорили. Ладно, Генри. Это будет здорово. Пока... Прошу прощения, мистер Тутэнс! Так на чем мы остановились? А-а, мне же нужно ответить на эту докладную. (Молча скребет пером. Телефонный звонок.) Боб? А я как раз собирался вам звонить. Да-да, я слышал. Скверно, очень скверно. Но она поправляется? Вот и прекрасно. Слушайте, Боб, я тут обдумал наш вчерашний разговор. Вообще-то это можно устроить, но необходимо найти дельного администратора. Кого? Нет, Боб, Радли не справится. А главное, он уже получил другое назначение. Да, подумайте, Боб. Пока... (Молча скребет пером. Телефонный звонок.) Это вы, Питер? Что ж, хорошая мысль, давненько я не играл в гольф. Роджеру? Хорошо... Ладно, значит, до субботы... Подождите-ка, а кто будет четвертым?.. Да ведь он всегда был мазилой. За сколько ударов он теперь кончает игру?.. Я понимаю, что подучился, а все же... знаю, конечно... Послушайте, Питер, у меня другая идея. Что, если мы пригласим Нэвилла?..

Тутэнс выходит из кабинета Телеболтэна и направляется к конторке швейцара, на которой стоит телефон.

Ладно, Питер, в субботу увидимся. Как семья? Ну и прекрасно. А где вы провели отпуск? Понятно. Мы думаем съездить в Испанию. Нет, Шила там никогда не была. Ладно. До субботы... (Молчание. Телеболтэн с сомнением оглядывает свой кабинет. Вроде бы кто-то хотел с ним поговорить? А-а, бог с ним. Хватает ручку, скребет. Телефонный звонок.) Ах, это вы, мистер Тутэнс! Очень рад, что вы позвонили. Да, нам понадобится оборудование, которое изготавливает ваша фирма. Несомненно, мистер Тутэнс. Хорошо, мы опробуем два станка, присылайте. Если они нам подойдут, заказ будет большой. Пятьдесят по крайней мере и, вероятно, еще пятьдесят к концу года. Какая у вас оптовая скидка? Маловато... Понимаю, мистер Тутэнс... Хорошо, присылайте два станка. Всего хорошего, мистер Тутэнс.

Телеболтэн ошибочно полагает, что посетитель никуда не убежит, и занимается в его присутствии другими делами. Если бы он хотел от него отделаться, такая политика была бы верной. Можно подумать, что фирма Кита и Честера кажется Телеболтэну сомнительной или недостаточно крупной. Но это не так. Просто он считает, что лист бумаги важнее, чем живой человек, а телефонный разговор важнее того и другого. Сами по себе Генри, Боб и Питер не кажутся ему особенно значительными фигурами. Телефонный разговор — вот что представляется ему самым главным, и его партнеры уже догадались об этом. Телеболтэн частенько ошибается в людях и почти постоянно упускает выгодные сделки.

Когда дело касается бумаг, особенно плохой пример подают администраторам государственные чиновники. Методы у них схожие, а цели-то диаметрально противоположные. Для чиновника документ — это венец всего. Почему? А потому, что ему нужна только отчетность. Любая стадия его карьеры должна быть документально зафиксирована на случай ревизии. Ну-ка, что он предпринял тогда-то? Он ли порекомендовал то-то? С кем он проконсультировался, отвергая такой-то проект? Ему для спокойной жизни нужен архив всех его деяний. Получив докладную от Л, он отсылает ее своему непосредственному начальнику Б, предварительно обсудив сущность дела с В, о чем имеется протокольная запись, зарегистрированная 27 марта в деле N 43. Затем, учтя рекомендации Б и Г, он осуществил следующее... Чиновнику необходимо доказать, что он провел верные изыскания, собрал верные данные, принял верное решение, разработал верные рекомендации и вовремя подал верную докладную записку соответствующему должностному лицу. Что произошло на самом деле, его не касается. Важен архив, а не реальные события. Допустим, в тюрьме произошел бунт, пятеро охранников ранены, двое убиты, деревообделочная мастерская сгорела, а десять преступников сбежали. Чиновника, получившего такое донесение, заботит архив, а не само происшествие. Какие действия будут выглядеть правильными на бумаге? Как наиболее убедительно сформулировать, что за бунт отвечает другое ведомство? Как повести расследование, чтобы происшествие выглядело менее значительным? Подобный подход, быть может, и помогает государственному учреждению, но не спасает от убытков промышленную фирму. Ведь при любом распределении ответственности потерянный контракт все равно уже потерян, бывший партнер стал врагом, заказ передан другой компании, а товары не раскупаются. В предпринимательстве живые люди и действительные события важнее архивных данных. Если доходы не покрывают затрат, управляющего могут уволить, как бы правильно он ни оформлял протоколы заседаний. Убытки не компенсируешь архивными записями...

Но как же все-таки бороться с бумажным морем? Телефон тут нисколько не лучше, чем пишущая машинка, потому что, пожирая время, он даже не регистрирует принятых устно решений. Конференции, постоянно отрывающие людей от их основной работы, тоже не спасают положения. Глубинным источником бумажного разлива оказывается стремление к сверхцентрализации, — стремление, порожденное нуждами делового мира. Да, разумная централизованность явно необходима. Корпорация стереотипных магазинов гораздо выгоднее и жизнеспособней,

чем сеть мелких лавок, главным образом потому, что распределение, завоз и закупка товаров осуществляются в корпорации централизованно. Нужен, конечно, и централизованный контроль. Значит, надо точно определить права центральной власти. В каких случаях она должна поощрять местную самостоятельность? На этот вопрос пока не найдено однозначного ответа. А приблизительным мерилom здесь может быть соотношение между величиной Правления и общим количеством работников. И это очень важное — если не важнейшее — мерило.

Администраторы упорно не желают определять допустимых норм на управленческие расходы. Прекрасно понимая, что компания компании рознь, автор все же считает возможным вывести хотя бы усредненные соотношения между административными и производственными затратами. Сами предприниматели, если об этом заходит речь, утверждают, что пятнадцать процентов общих издержек производства съедает управленческий аппарат; однако это скорее практический максимум, чем теоретический минимум. Британские университеты тратят на содержание администраторов от шести до десяти процентов наличных денег. Говорят, что есть учреждения, где на управление тратится гораздо больше средств, чем на все остальное. Тут, правда, надо сказать, что общеадминистративные расходы не следует путать с затратами на содержание центрального Правления. Общеадминистративные расходы характеризуют качество руководства, а стоимость Правления указывает на степень централизации. В одной процветающей фирме штат Правления составляет 2,34 процента от общего числа работников, а затраты на него слегка превосходят это количественное соотношение. Наверняка существуют вполне преуспевающие компании, в которых общеадминистративные расходы съедают десять процентов всех затрат, и половина этих сумм идет на содержание Правления. Вообще, чем больше статистических материалов требует Правление, тем выше в компании процент служащих. Если затребованные данные надо к тому же анализировать и классифицировать, штат служащих автоматически возрастает, а если кому-нибудь придет в голову оценивать работу классификаторов и анализаторов, количество служащих увеличится вдвое. Поскольку сбор материалов, их дальнейший анализ и следующая за анализом проверка суть ступени контроля, постольку размеры Правления (а значит, и стоимость его содержания) характеризуют степень централизации. Если она чрезмерна, чрезмерны и затраты на нее. Однако разумное соотношение управленческих и производственных расходов не может быть универсальным. То, что хорошо для корпорации стереотипных

магазинов, вряд ли подойдет Национальному управлению угольной промышленности. И все-таки широкие сравнения необходимы. Если мы и не найдем идеального соотношения, то будем хоть знать среднеразумные пропорции.

Итак, бумажное море порождается сверхцентрализацией, а вот всемирный бумажный потоп вызван склонностью человека к размножению. При нынешней технике одинаково легко размножить документ и в десяти, и в пятидесяти экземплярах. Средний человек инстинктивно предпочитает максимум. Ведь если потребуются дополнительные копии, потом их будет сделать и хлопотней, и дороже. Но кроме склонности к размножению, у человека есть тяга к порядку, и он рассылает все наличные экземпляры. Во-первых, при этом освобождаются шкафы. Во-вторых, никто не сможет обвинить его в беспорядочности, потому что копию документа получат решительно все. Как видим, потоп питают мощные источники. Он ширится и набирает силу, бушует и заливает землю. Копии документов рассылаются директорам и управляющим, инженерам и бизнес-консультантам. Их получают психологи и общественные деятели, публицисты и методисты, экономисты и конформисты, старики и ученики. Изготавливаются экземпляры для юристов и дантистов, докторов и профессоров, счетоводов и коноводов, не говоря уж о заводах. Их расклеивают на досках объявлений и дверях, стенах конференц-залов и кабинетов, в мужских и дамских комнатах, на лестничных площадках и в коридорах. Все, абсолютно все должны быть оповещены. Письменные столы служащих завалены теперь многослойной информацией. И никто этой информацией не пользуется. Потому что на ее изучение не хватит жизни.

Склонность к размножению, охватившая многих администраторов и всех чиновников, достигла небывалого расцвета среди ученых. Научные учреждения стараются держать исследователей в курсе всего. Чтобы они знали о новейших работах своих коллег, на их головы обрушиваются тяжкие потоки печатных и репродуцированных сведений. Когда исследовательское учреждение перерастает мыслимые на земле размеры, становится очевидно, что нужда во взаимной информации перекрыла возможности научных изысканий. Абсолютная полнота информации достижима лишь при иссякших источниках новой информации. Это противоречие беспокоит многих ученых, и правильно беспокоит. Однако настоящее бедствие таится в лавинном размножении научных журналов. Размножение это основывается на уверенности, что научную периодику необходимо читать. Зачем, собственно, нужен новый журнал? А затем, что старый рано или поздно попадет в лапы профессора А, который признает

только свои идеи. Под его редактурой журнал будет публиковать статьи исключительно А-ского направления и обсуждать книги, написанные только А-скими учениками. Его противник, профессор Б, чьи статьи отвергаются особенно последовательно, захочет — и неизбежно начнет — издавать свой собственный журнал, поначалу несколько более либеральный. Ограничения коснутся лишь самого А и его прямых сторонников. Но потом Б откажется публиковать В, пишущего, по его мнению, запутанно и расплывчато, с новизной лишь в грамматических ошибках. Но В уже знает, как ему поступить. Он сделается редактором новейшего и в первое время самого терпимого к запутанным идеям журнала. Правда, полуграмотные, как ему кажется, статьи Г он печатать все же не станет. И получится, что в эпоху всеобщей полуграмотности Г не может публиковаться из-за собственной полуграмотности. Сомнения будут мучать его, но... недолго — и вскоре появится еще один журнал. Г осознает свой долг и уклоняться от него не захочет. Так дантисты получают свой семьдесят девятый ежемесячный научный журнал. Что же касается до науки в целом, то количество — равно как и постоянный прирост — периодических изданий не поддается точному определению. В зале периодики одной университетской библиотеки автор насчитал 33.000 названий. А ведь каждое название — это редакция со штатом сотрудников. И все они по горло завалены бумажной работой. Словом, те немногие ученые, которые еще не разучились думать, стали обмениваться идеями в частных письмах. И некоторые из них считают, что количество научных изданий обратно пропорционально прогрессу в науке. Весьма вероятно, что усилия, истраченные на публикацию научных статей, могли бы двинуть вперед научную мысль.

Наука порождает все больше изданий; не отстают от нее ни техника, ни коммерция. На стол высшего администратора обрушиваются ливни разнообразнейших бумаг, и его искусность характеризуется быстротой, с которой он их рассортировывает. Эту завизировать не глядя. Эту переслать выше. На эту ответить в общем, а эту вообще не заметить. Эту посчитать беспочвенной, а эту вернуть, как неверную. Здесь согласиться, а здесь нет, эту потерять, а этой дать ход. Эту в корзину, а эту в архив, эта срочная, а та подождет. Эту распечатать, ту перепечатать, эту отправить, а ту подшить. Проверить по телефону, верить ли их письмам, и уверить их письменно, что вам можно верить. Уточнить написание фамилии Ваадербрехнихс и расшифровать подпись его главного инженера. Передать Райнеру, чтоб явился утром, и написать Позднеру, чтобы больше не приходил. Поблагодарить Полдинга за оказанную помощь и посоветовать Поулдни

держат себя в руках. Дать Порции добавочную работу и отпустить Норму — она выглядит больной. Расхлебать до вечера папку входящих, разослать с вечера пачку исходящих и, если вы администратор из настоящих, не позже вечера уехать домой.

ВТОРОСТЕПЕНСТВО

Вопреки вашим ожиданиям вам удалось добраться до вершины. Вы уже завоевали должность Второго и, может быть, — кто знает? — станете вскоре Первым. Вообще-то вам и раньше доводилось играть вторую скрипку, но не на таком высоком уровне. Пришло время для последнего решительного усилия, от которого будет зависеть вся ваша дальнейшая жизнь. Как сделаться идеальным Вторым? Эта задача требует тщательного изучения. Тут прежде всего мы столкнемся с терминологическими трудностями. Каким служебным титулом должно быть определено ваше второстепенство? Дело в том, что административные титулы почти не поддаются строгим определениям. И, однако, за их неопределенностью скрываются устойчивые общественные связи. В любом организованном сообществе обязательно есть главный распорядитель Первый. И почти наверняка у него есть помощник — Второй.

Так было, так есть, и так, видимо, будет всегда. В первобытном обществе семейной ячейкой правит отец или дед — Сам (как до сих пор иногда называют главу семьи), за которым стоит его старший сын — Второй, помощник и предполагаемый наследник. Авторитет власти еще и сейчас опирается на патриархальные основы с тремя составляющими: благоговением (перед искусностью старшего), любовью (к защитнику) и страхом (наказания). Титул Второго, или Приближенного (то есть самого одаренного), освящен, как видим, уважаемой и древней традицией.

Однако во всяком ли человеческом сообществе есть признанный Второй? Нет, ибо любое правило порождает исключения. При политической диктатуре или деспотии не бывает действенного Второго и объявленного Преемника. Не бывает потому, что сила режима держится на предполагаемой незаменимости Первого. Помощник подрывает славу властителя. А Преемник угрожает его самовластью. Короче, диктатуре противопоказана должность Второго. Вместо него назначается несколько равных друг другу заместителей, и силу каждого из них подрывает зависть остальных. Но в индустрии и коммерции деспотизм не прививается. Иногда, правда, возникают деспотические корпорации, но они и кончают подобно деспотиям, то есть разваливаются со смертью властителя. Человечество предпочитает более стабильные сообщества, которые не лопаются от одиночного пистолетного выстрела и не распадаются от одного сердечного приступа. Так что индустриальная или коммерческая

диктатура всего лишь исключение из общего правила.

Другим отклонением от нормы можно считать организацию, где Второй фактически подменяет Первого. Ходят слухи, что в некоей компании решительно всем распоряжается мистер Болтик, хотя должность управляющего там занимает господин Маршалл. Такое отклонение от нормы в общем-то нормальное явление. Людей вроде Болтика интересует власть, а не титулы, и они готовы делить ее с Маршаллами, жаждущими только знаний. Когда-то в германской армии с большим тщанием подбирали начальника Генерального штаба и не придавали никакого значения выбору Верховного Главнокомандующего. Можно привести множество примеров успешного совластительства, и особенно часто оно наблюдается в исключительно мужских сообществах. Священники, давшие обет безбрачия, такие, как кардинал и его духовник, очень часто прекрасно уживаются и согласно властвуют. Но если кто-нибудь из совластителей женат, в системе появляется один неустойчивый элемент, а если женаты оба, неустойчивость удваивается. Женатый начальник, подчиняющийся своему заместителю, обычно живет и под каблуком у жены, а она в борьбе с соперником постоянно побуждает мужа отстаивать свои права. Жена заместителя едва ли командует мужем, но у нее, как она говорит, нет сил терпеть показное превосходство начальниковой супруги. Жена епископа в романе Троллопа могла нейтрализовать влияние капеллана не потому, что была необычайно энергичной, а просто потому, что постоянно была при муже. И даже если оба администратора холосты, кто поручится, что завтра они не женятся? Когда курносенькая секретарша способна вызвать в учреждении гражданскую войну, положение никак не назовешь устойчивым. Вершина пирамиды должна быть наверху.

Давайте же рассмотрим жизнь Второго в обычном учреждении, где номинальный начальник действительно руководит всей работой. Тут вам может прийти в голову, что все Вторые похожи друг на друга. Да, довольно легко представить себе идеальных и, как дождевые капли, одинаковых заместителей, создав некий собирательный образ надежного, деловитого, тактичного и доброго (к подчиненным и детям начальника) служебного дядюшки. Но общепринятые представления всегда поверхностны. На самом-то деле Вторые вовсе не одинаковы. Одни постоянно тушуются, другие стараются быть на виду. Одни общительны, но непроницаемы, другие молчаливы, но совершенно понятны. Одни радостно энергичны, но их парализует бездеятельность Правления. Другие угрюмо пассивны, но, если на них пожалуешься совету директоров, начинают активно работать. Короче, они отличаются друг от друга и по характеру, и по внешности, и по

манере поведения. Но все же их можно разделить на две основные категории — довольных своим положением (А) и желающих занять место начальника (Б). Это разделение не всегда легко провести, потому что люди постоянно меняются, однако названные категории, несомненно, существуют, и к одной из них примыкает любой заместитель.

Категорию А образуют так называемые вечные заместители администраторы, которым не хватило честолубия. Они слегка рассеянны и не слишком много внимания уделяют делам фирмы. Их занимают поступки местных политиков, городской гольф-клуб, Ассоциация налогоплательщиков и Торговая палата. В их отношении к своему дому чувствуется умиротворенная оседлость, они заботливо лелеют спаржу и ежегодно бетонируют подъездные аллеи. Они добросовестно — но не более того — относятся к служебным обязанностям и никогда (или почти никогда) не опаздывают на работу. Их беда заключается в том, что они пережили возраст честолубия и теперь находят утешение в детях, радуясь университетским успехам сына или здоровью внука — первенца замужней дочери. Вечный заместитель лучится спокойствием и довольством. Его можно узнать именно по внешнему виду. Иногда в силу привычки он еще поговаривает о своем повышении, но внешность обесценивает его слова.

Быть успокоившимся заместителем — тонкое искусство, и тут неважно, остался ли человек на вторых ролях из-за своих природных данных или жизненных обстоятельств. Искусство это заключается в постоянном отождествлении себя с героем. Обычный зритель, сидя в кино или перед экраном телевизора, отождествляет себя с тем артистом, которого видит сию минуту. Он не знает про картонные пейзажи ковбойских кинопавиллонов и десятикратные пересъемки одного эпизода. Ему неважно, почему от первого же удара человек неминуемо падает, а потом встает на ноги как ни в чем не бывало. Он просто сжимает кулаки или хватается за воображаемый пистолет, перевоплощаясь в киногероя. А вечный заместитель отождествляет себя с начальником и так участвует в драматических событиях. Он уверен, что это «мы» приняли решение, «мы» сокрушили идиотский проект на расширенном совещании Правления. «Первый знает свое дело, — утверждает Второй. — Его не проведешь». Однако совершенно очевидно, что он имеет в виду и себя. Достижения Первого становятся как бы и его достижениями. Поэтому заместители категории А с годами приобретают общие черты, хотя поначалу они, так же как и все люди, не походят друг на друга. Хороший начальник Штаба должен составлять диспозиции в стиле Главнокомандующего, чтобы тому не приходилось их править. Идеальный заместитель категории А не имеет

собственного мнения и, подобно канарейке, поет с голоса начальника.

Категория Б гораздо обширней, чем категория А, заместители этой категории хотят, как уже было сказано, стать начальниками. Их можно разбить на три группы — I, II и III.

Заместителя I группы назначает на должность его нынешний начальник. Он сравнительно молод, уверен в своем будущем и никогда (как он говорит) не мечтал о подобном повышении. «Это просто счастье, — частенько восклицает он, — работать под руководством Алана Главли! Я узнаю что-нибудь новое буквально каждый день. Алан превосходный человек и замечательный работник. Да, мне здорово повезло». Громогласно и всей душой преданный начальнику особенно если тот его слышит, — Боб Победоуз считается восходящим администратором. Он (по его словам) не понимает, почему выдвинули именно его, когда вокруг столько достойнейших людей, но, как бы то ни было, его все же выдвинули. И уж он постарается оправдать доверие Алана. Когда начальник уезжает, Боб блестяще справляется со своими обязанностями. «Нет, — говорит он, — Алан поступил бы иначе... Да, — признает он, — это согласуется с нашей общей политикой... Видите ли, — заключает он, — такой сложный вопрос нельзя решать без Алана...» И когда Алан Главли заговаривает об уходе на покой, Боб возглавляет депутацию сослуживцев, убеждающих Алана остаться. «Может быть, вам нужно немного отдохнуть, сэр, — разглагольствует Боб, — но мы все надеемся, что после отпуска вы вернетесь. Нам было бы очень трудно работать без вас, и мы уверены, что вам рано уходить на покой». Служащие считают Боба прекрасным парнем и пророчат ему большое будущее.

II группа охватывает заместителей, назначенных на этот пост предшественником их нынешнего начальника. Марк Бедуэд — типичный пример заместителя Б II. Он замечательный администратор — опытный, энергичный и уважаемый сослуживцами. Говорят, нынешний Первый Вон Говэн был выдвинут Правлением только потому, что Марк Бедуэд считался идеальным Вторым, способным помочь неопытному (в то время) Говэну. И никто не отрицает, что Марк («Папаша» — как его называют между собой служащие) делал тогда чуть ли не всю работу Вона. Он немного занудлив и выглядит гораздо старше Говэна, хотя они почти ровесники. Все уверены, что без Марка Правление просто развалилось бы. Он помнит, как зовут самого низшего служащего, и каждый, кто к нему обращается, получает совет или помощь. Именно Марк всегда указывает, что предлагаемый проект вовсе не нов — его испробовали в 1937, допустим, году. Если нужно сделать какое-то сложное дело, за него берется Марк. Он искренне и

безыскусно гордится доверием Правления. Никто не сомневается в его лояльности по отношению к начальнику, хотя многие считают, что Марк одареннее Вона. «Пусть это сделает Марк», — нередко говорит Говэн, и все понимают, что работа будет выполнена хорошо и своевременно. Если судьба фирмы зависит от какого-нибудь одного человека, то это, безусловно, Марк, по крайней мере так думают многие служащие. Он не просто нужен — он необходим фирме.

Скелетон Скрипс, еще один заместитель категории Б II, вне всякого сомнения, одареннейший администратор компании «Телектроникс». Причем не только одареннейший, но один из самых искусных. Быть бы ему управляющим, не приди в компанию Виктор Пик. Скелетон чуть постарше Марка, а выглядит даже старше своих лет; в отношениях с Виктором он холодно вежлив. Пик на восемь лет моложе своего заместителя и пытается оживить их натянутые отношения дружеской непринужденностью, но это ему не очень-то удается. А Скелетон просто переполнен скрытой враждебностью. Когда его спрашивают о положении дел в компании, он кратко излагает план перспективного развития и, пожав плечами, добавляет после красноречивой паузы: «Удачен ли этот план, покажет время. Иногда, знаете ли, кое-кто... впрочем, неважно. Вы, конечно, знакомы с Пиком? Удивительный человек! Своего рода уникум». Скрипс часто произносит эти слова, а они звучат столь двусмысленно, что наводят на грустные размышления. Не говоря ничего порочащего, Скелетон все же умеет поставить под сомнение компетентность Виктора: «Хорошо, что опытность Пика известна решительно всем, а то могло создаться впечатление, что он просто не понимает конъюнктуры рынка... но ему, разумеется, виднее. У него есть интуиция, а это, говорят, иногда поважнее, чем опыт. Что ж, поживем — увидим и мы...» Скрипс — мастер, почти магистр, многозначительного умолчания, и его поднятые брови выражают больше недоверия, чем самые резкие слова. Из его умолчаний собеседнику становится совершенно ясно, что Пик ничего в делах не смыслит.

И наконец, III группу категории Б составляют бывшие начальники, превратившиеся в заместителей после объединения фирм. Таков Брайен Проданс, ставший Вторым, когда его фирма «Болтен, Фрайзер и компания» влилась в трест «Спрутс и Калмар». Отношения между управляющим и его заместителем слишком приторны, чтобы считать их нормальными. «Давайте-ка спросим, что об этом думает Брайен», — то и дело говорит Сесил Главнидж. «Бог с вами, Сесил, — отвечает обыкновенно Проданс, — вы у нас мастер, мне остается только учиться». «Спасибо, Брайен, — возражает Главнидж, — но именно в этих вопросах вы разбираетесь лучше

меня». «Нет, Сесил, парирует Проданс, — вы знаете больше любого из нас...» — и так далее до бесконечности. Плетение словес продолжается, и Главнидж мечтает о том, чтобы Проданса куда-нибудь убрали, а Проданс... Проданс мечтает о том же. Начальник, ставший заместителем, — довольно частое явление в деловом мире, и у него есть только два пути: отставка или перевод.

Из четырех обрисованных заместителей на повышение может с уверенностью рассчитывать лишь Боб Победоуз. Боб получит место управляющего небольшой фирмой, которая занимается примерно тем же, что и компания, руководимая Аланом Главли. А рекомендацию — в частном письме — ему напишет Алан, подчеркнув, что Боб — лучший из выращенных им помощников. Года через три Главли выйдет в отставку и Боб почти наверняка займет его место. Ничего подобного не ждет Марка Бедуэда, потому что он — незаменимый заместитель. Вон Говэн никогда его не отпустит. Если Бедуэд, подстрекаемый женой, попытается добиться повышения, Говэн в рекомендательном письме сделает упор на его порядочность и опыт заместителя, не сказав ни слова о самостоятельности. «Мистер Бедуэд не работал управляющим, — закончит свое письмо Говэн, — но с обязанностями заместителя он справлялся прекрасно». Такая рекомендация поможет Марку стать вечным заместителем в глазах высших администраторов, и он останется им навсегда, если только его начальник не сгорит на работе в прямом смысле этого слова. Мечтает ли Марк о большей должности и ответственности? Неизвестно. Неизвестно даже самому Марку, ибо досада и довольство отмерены в его личности почти равными порциями. Возможно, ему не хватило честолюбия. Но тут необходимо подчеркнуть, что отвергнутый однажды заместитель *наверняка* превратится в заместителя вечного. Ведь если его выдвинут чуть позже, это будет означать, что в прошлый раз Правление ошиблось, а такого с Правлением быть не может. Как видим, карьерные возможности Марка обратно пропорциональны его деловым качествам. И, набираясь опыта, он постепенно отрезает себе пути к повышению.

Однако положение Скелетона еще безнадежней. Его, как и Марка, отвергли ради молодого администратора. Но ведут они себя по-разному. Вообще-то у обойденного служащего есть только две линии поведения. Он может показывать свою лояльность начальнику, тем самым доказывая, что не затаил в душе зла. И может доказывать свое превосходство над начальником, тем самым показывая, что совершена ошибка. Обе линии поведения — тупиковые, но вторая заводит в тупик быстрее. Взаимное отвращение Виктора и Скелетона неминуемо превратит их жизнь в ад.

Скелетон мог бы поступить управляющим в какую-нибудь небольшую фирму, но Виктор этого не допустит. Теоретически он был бы рад избавиться от Скрипса. А на практике ни за что не даст ему хорошей характеристики. Повышение Скрипса, по мнению Пика, слишком высокая цена за избавление от неудобного заместителя. Взаимная неприязнь связывает этих двух администраторов крепче самозабвенной любви. Больше того, когда Виктору станет не вмоготу, он, по всей вероятности, только ухудшит положение. Потому что его рекомендательные письма станут вдруг чересчур частыми и восторженными. И столь горячий энтузиазм сразу же вызовет подозрения.

— Если этот парень действительно кладезь премудрости, почему Пик так жаждет от него отделаться?

— Ну, может быть, ему неприятно, что заместитель умнее его самого.

— В таком случае нельзя особенно доверять его рекомендациям. Давайте-ка вернемся к кандидатуре Стадмена из филиала «Дикс и Голэй».

Скрипса даже не внесли в список кандидатов. И чем успешнее он будет доказывать, что обойден несправедливо, тем упорнее его будут отвергать. Кому понравится подчиненный, который постоянно напоминает начальникам об их ошибках? Так что Скрипс обречен на второстепенство. Если бы его сделали начальником, он работал бы не хуже, а быть может, и лучше Пика. Но несправедливость испортила ему и характер, и карьеру. Он вышел из игры.

А что ждет Брайена Проданса? Его судьба, безусловно, не столь безнадежна. Между начальниками существует особая связь, нечто вроде начальственного братства. Вступив в это братство, ты становишься навеки избранным, а вылетев из него (не по своей вине), сохраняешь моральное право быть принятым вновь. Если Проданс не слишком стар, Главнидж сам поможет ему подняться. Потому что начальник без должности угнетает остальных начальников. Он как бы снижает их значительность, возвышаясь над другими заместителями немym напоминанием о тщете человеческих достижений. Неписанный закон требует опять возвести его в начальники. И уж во всяком случае, он вовсе не нужен Главниджу как заместитель.

Из очерка о заместителях категории А (довольных своим положением) и Б (рвущихся в начальники) должно быть ясно, что репутации вечного заместителя надо всячески избегать. Это действительно ясно; но как быть, если волею случая вы уже обрели подобную репутацию? Такое, к сожалению, может случиться со всяким. Представим же себе — всего лишь на одну минуту, — что вы превратились в обойденного однажды заместителя. Допустим, что вас отвергли ради администратора, который

моложе вас на шесть лет. И предположим, что вы-то уже смирились со своим положением, но ваша супруга непримирима. Она поглядывает на вас с тем горестным сожалением, которое предназначено только вечным заместителям. И уже кто-то слышал, как ваша дочь назвала вас «мой убогий предок». Положение серьезное, чтобы не сказать — критическое, ибо именно в таких случаях принято восклицать «сейчас или никогда». Что же вам надо сделать?

Прежде всего задать себе вопрос: «По справедливости ли меня отвергли?» До сих пор, обсуждая таких заместителей, как Боб Победоуз, Марк Бедуэд, Скелетон Скрипс и Брайен Проданс, мы считали, что они способны — или по крайней мере когда-то были способны — стать начальниками. Всякому ясно, что найдется немало подобных заместителей. Но существуют и другие, тоже достаточно честолюбивые и вполне квалифицированные заместители, которые, однако, не могут работать начальниками. Чем это объясняется? Что отличает прирожденного начальника от вечного заместителя? Скромность не позволит вам говорить о себе, поэтому давайте-ка спросим вашу жену, справедливо ли с вами обошлись. Допустим, что она ответит так:

— Справедливо? Да вы просто спятили! Каждый знает, что Тони был бы прекрасным управляющим. На нем вся работа здесь держалась! Уж, наверно, у него есть кое-какой опыт, если он трудится в фирме с 1946 года, с того времени, как демобилизовался из флота. Тогда он работал, будто продолжал воевать. Просиживал за письменным столом до утра, лишь бы подготовить для начальника нужные материалы. Тони ведь работяга, каких мало! И его все любят. Буквально все! Никто из подчиненных даже и не подумает возражать, если он скажет, что надо поработать сверхурочно. Они сразу поймут, что это совершенно необходимо и что сам Тони уйдет из конторы позже всех. Я не хочу хвастаться, но лучшего управляющего им было не найти. И что же они сделали? Раскопали где-то этого выскочку Проулэза с его вульгарной красоткой женой. По-моему, все их Правление просто спятило!..

Допустим, ваша жена совершенно права. Допустим, вы даже еще лучше, чем она думает. Но это не доказывает, что вы прирожденный начальник. Скажите откровенно, вы уверены в себе? Только ваша собственная уверенность заставит поверить в вас других людей. Вам тут первое и последнее слово. Иногда газеты публикуют тесты для самопроверки, и человек, ответив на двадцать, а то и тридцать вопросов, узнает, кто он такой. Вам, славному покорителю второй по величине вершины в компании, вам, прекрасному и опытному заместителю, нужно

ответить всего лишь на три вопроса, читайте же их.

ВОПРОС ПЕРВЫЙ. *Если вы, подобно другим людям, иногда болеете, то в какой день недели у вас подымается температура?* Вспомните хорошенько. Вы, конечно, можете ответить: «Да, наверно, в любой. Я, собственно, никогда об этом не думал» — и ответите, как вечный заместитель. Ибо прирожденный начальник не задумываясь скажет: «Все мои недомогания начинаются в пятницу вечером и кончаются а понедельник утром». Помните, что заместитель, способный стать начальником, не болеет никогда, по крайней мере в первые годы после своего выдвижения. Другие служащие имеют право простужаться и болеть, например гриппом, они даже могут заболеть все разом — и это значит, что вы должны остаться на рабочем посту. Да, вам необходимо быть в конторе, какая бы страшная эпидемия ни косила людей. Однако есть ли у человека возможность планировать начало болезни? Безусловно. Прирожденный начальник подсознательно управляет своим здоровьем. С понедельника до пятницы он держит в узде всех своих микробов. «Сегодня тебе болеть нельзя, — нашептывает ему внутренний голос, — ты обязательно должен присутствовать на совещании...» «У тебя завтрак с лордом Херриком, — шипит внутренний голос, — перестань чихать!» Внутренний голос замолкает только в пятницу. Вы уже справились, хотя и не без напряжения, со всеми срочными делами, и в 15:30 секретарша приносит вам на подпись несколько писем. И тут вдруг ей становится ясно, что у вас совершенно больной вид. Когда она с усвоенным в Школе секретарш материнским участием говорит вам об этом, вы начинаете чихать. «Ох, мистер Сильванли, — ласково ворчит секретарша, — да ведь у вас грипп!» И вам начинает казаться, что она, пожалуй, права (как всегда), а внутренний голос, буркнув: «Ладно уж. Болей», замолкает. Вам дано увольнение до понедельника. Едва держась на ногах, вы уходите домой. Вас еще хватает на то, чтобы запастись лимоном, согреть себе виски и забраться в постель. Ночью температура у вас подымается до сорока двух градусов, и вы размышляете сквозь бред, есть ли у вас надежда выжить. Никто не болеет так тяжело, как здоровяки. В субботу днем вы посылаете за своим юристом (который, разумеется, не приходит, потому что уехал на рыбалку), чтобы изменить завещание — вам хочется пожертвовать некоторую сумму медико-исследовательским учреждениям. К ночи смерть начинает ломиться в вашу спальню. Однако двери оказываются крепкими, и воскресным утром вы уже чувствуете себя получше. Днем болезнь едва ощущается. А в понедельник вы снова сидите за своим письменным столом. Внутренний голос — природный дар. Если у вас его нет, вам не бывать начальником.

Ах, он у вас есть? Вы уверены? Тогда читайте следующий вопрос.

ВОПРОС ВТОРОЙ. *Готовы ли вы делать то, что другие не могут или не хотят?* Теоретически любой служащий должен строго выполнять свои обязанности. А практически каждый занимается на работе чем хочет. У одного есть склонность налаживать контакты с другими фирмами и общественностью. Другой, следуя пословице «подальше положишь — поближе возьмешь», так прячет документы, что они исчезают в архиве навеки. Третий непрерывно чертит схемы реорганизации Правления. Четвертый целыми днями бродит по конторе, выключая лишние светильники. И лишь один человек — начальник делает то, что необходимо. Ему в дополнение к его прямым обязанностям нужно заботиться решительно обо всем, и он не знает, чем будет заниматься завтра. Возможно, списком очередников на отпуск или выбором оптимального цвета для стен. Может быть, перерасходом горючего или мерами противопожарной безопасности. Весьма вероятно, что ему придется искать мойщиков окон или электромонтеров для смены проводки. Короче, есть дела, за которые не берется никто, кроме начальника. Не берется потому, что не хочет их делать, а начальник знает, что они должны быть выполнены, и деваться ему некуда. Готовы ли вы к этой радужной будущности? В самом деле готовы? Значит, переходите к последнему и самому сложному вопросу.

ВОПРОС ТРЕТИЙ. *Способны ли вы уволить Барделла Милна?* Конечно же, он вам известен. В каждой организации есть свой Барделл. Он абсолютно честен, всегда старается сделать как лучше, и все сослуживцы ему симпатизируют. Он болтается по учреждению и беспрестанно болтает, к галстуку у него прилипли какие-то крошки, брюки обсыпаны пеплом, в кармане заляпанного пиджака пачка неотправленных писем, а на лице — доброжелательнейшая улыбка. Он безобидный путаник, искренне любящий свою милую жену и пятерых детишек-школьников. При обычных обстоятельствах почти всегда есть возможность не увольнять его, но мы предположим, что у вас такой возможности нет. В прошлом этот служащий мог бы, вероятно, понадобиться фирме, мог бы даже стать незаменимым как человек, который всегда не прав... Но времена сейчас настали тяжелые, конкуренция растет, доходы уменьшаются, и вам не до экспериментов. Милна необходимо выставить. Причем именно вы, начальник, должны вызвать его и сказать: «С первого октября я упраздняю вашу должность, господин Милн. Вам придется подыскать себе другую работу. Что касается меня, то я готов сделать для вас все, кроме ложного шага». Лицо Барделла побелеет, и руки начнут дрожать. Он станет бормотать что-то о своих

прежних заслугах, о жене и детях, а вы ему скажете: «Мне очень жаль, Барделл, но мое решение окончательное». Хватит у вас на это моральных сил? Если хватит, то знайте, что проверка еще не завершена. Вам надо сказать Милну в глаза: «Вы уволены» — и, тотчас же забыв об этом, заняться другими делами, а вечером уснуть сном праведника.

Хорошему заместителю (которым вы уже стали) нужны знания, искусство, тактичность и мастерство. Хорошему начальнику необходимо сцементировать эти качества раствором жестокости, и только тогда он удержится наверху. Порой генерал просто обязан взорвать мост, хотя ему известно, что часть его солдат осталась на том берегу. Капитану иногда приходится закрыть водонепроницаемые переборки, предоставив запертых в машинном отделении механиков их собственной судьбе. И ни тот, ни другой не должен при этом поддаваться эмоциям. Приказы произносятся с холодным спокойствием, и жесткая складка у губ в сочетании с твердым прищуром глаз, словно родовые признаки, отмечают истинных начальников. Способны ли вы стать командующим — пусть не военным, а гражданским? Помните, что уволить Барделла мало. Надо еще сохранить сон праведника. Вам некогда предаваться праздным раздумьям о дальнейшей судьбе Милна или правомочности своих распоряжений: вас ждут неотложные дела, и весьма вероятно, что следующий вопрос, который вам надо решить, касается увольнения еще одного сослуживца.

Предположим теперь, что вы с успехом прошли предложенную вам самопроверку. Все ваши болезни начинаются в пятницу вечером и благополучно кончаются в понедельник утром. Вас радует любая отвергнутая другими работа. Вы способны уволить Барделла Милна. Однако, несмотря на ваш опыт и черты истинного начальника, вас обошли по службе. Правление, потеряв здравый смысл, назначило на должность начальника молодого администратора, и вы остались заместителем. От ошибок не застрахован никто, а неудача может постичь каждого; и вот после многолетней успешной службы вы потерпели неудачу. Явился новый начальник, и вам пришлось приветствовать его от имени подчиненных. Вы тепло поздравили его со вступлением в должность, отметив про себя, что он лысоват и мешковат. Ваша жена сразу же увидела, что его супруга явно молодится, а ее наряд (давайте уж смотреть правде в глаза!) просто вульгарен. Итак, формальности закончены, и вам надо срочно решать, что делать.

До недавней поры на этот вопрос не было ответа. Заместитель мог сделаться начальником только в том случае, если его патрона терзала перед отставкой или смертью продолжительная болезнь и Второй просто волею

обстоятельств становился Первым. Но люди, которым платят ежегодное жалованье, живут, как правило, долго и безболезненно. Заместителю нечего ждать милости от болезней начальника. Гораздо правильней заставить его уйти. Раньше считалось, что администратора можно выпроводить в отставку с помощью бумажных баррикад и непрерывных авиакомандировок. Да, когда-то этот метод был безотказным, но те времена миновали. Человек, знакомый с действием ДДТ, сразу же поймет, в чем тут дело. Первые несколько лет ДДТ отпугивает вредителей — не уничтожает, а просто отпугивает. Потом вредители перестают его замечать — привыкают. А потом начинают любить. И через десяток лет они уже не могут жить без ДДТ. Примерно то же самое случилось с нашими высшими администраторами. Они теперь относятся к авиации с доброжелательностью на грани любви. Так что для их отпугивания нужны новые методы. И сейчас — впервые они будут обнародованы.

Новейший метод упразднения начальника требует применения административной науки. Если вы не знакомы с ней, пригласите на работу доктора администрирования, ну хотя бы из Ворчестера. Ученые сейчас многочисленны и дешевы, поэтому вы легко найдете нужного вам специалиста в любой Школе дельцов. Допустим, вы выбрали доктора Бесли, и ваш выбор тем более удачен, что его жена — известный составитель Поведенческих моделей. Затем вы убедили начальника исследовать вашу контору. Стоимость всей исследовательской программы возместит (как вы объяснили начальнику) Административный институт им. Гекаты, который уже выделил в распоряжение доктора Бесли трех помощниц. И вот на сегодняшнем совещании обсуждается Промежуточный доклад приглашенного вами доктора.

Дункан. Пункт III. Доклад доктора Бесли, рассылавшийся вместе с повесткой дня. У кого-нибудь есть замечания?

Макбет. Мы попросили доктора Бесли, чтобы он кратко прокомментировал свой доклад. Позвольте мне представить его...

Дункан. Благодарю вас. Второй. Ваше слово, доктор Бесли.

Бесли. Господа! Мне хочется изложить наш Промежуточный доклад в наиболее доходчивой форме. Обнаруженные нами факты требуют немедленных действий. Ждать окончательных выводов просто некогда — положение в фирме постоянно ухудшается. Коротко говоря, мы исследовали вашу организацию методом нелинейного расширения оптимальных колебаний...

Макбет. Надеюсь, вы проводили коррекцию внутренней надежности?

Бесли. Разумеется. Способы коррекции даны в приложении К.

Используя статистику случайных переменных и Стохастическое моделирование, опираясь на наш опыт в изучении Теории решений и Операционных воздействий, мы неминуемо должны были прийти к совершенно определенным выводам, которые и суммированы на страницах 34—37...

Дункан. Все это весьма интересно, однако я не совсем понимаю...

Макбет. Простите меня за вмешательство, сэр, но мне хотелось бы дать некоторые пояснения. Я тоже был удивлен, когда узнал, что доктор Бесли отказался от проверенной Теорагмы Филькинтрупа. Мы обсудили этот вопрос, и я должен был признать, что квадратичное программирование в данном случае неприменимо. Остальные же методы доктора Бесли не вызывают, как я полагаю, никаких сомнений.

Давайте остановим это мгновение, называемое в бое быков Мигом Истины. Теперь уже Первый должен мысленно воскликнуть: «Сейчас или никогда!» — ибо для сохранения власти ему надо выкинуть Промежуточный доклад в мусорную корзину и назвать докладчика его настоящим именем.

Дункан. Все это представляется мне пустословием и бредом. Я решительно не понимаю, о чем вы тут толкуете, да, признаться, и не интересуется меня эта филькинтрупная грамота. Если у вас есть какие-нибудь конструктивные предложения, выскажите их по-человечески. И не разговаривайте со мной, как с вычислительной машиной. Я, видите ли, человек, машинного языка не знаю и знать его не хочу.

Эта резкая отповедь, низведшая рассуждения доктора Бесли до идиотского чириканья, могла бы разрушить замыслы Макбета. Все участники заседания наверняка хором подтвердили бы, что Промежуточный доклад наполнен вздорной болтовней. Лютус Рафф, основатель фирмы, мог назвать доктора Бесли его истинным именем. Но в нынешних администраторах нет жизненной лютости Раффа. Надо быть очень смелым человеком, чтобы презрительно обнародовать свое невежество перед собственными подчиненными, которые с умным видом внимают Бесли. Девять начальников из десяти не выдержат сейчас такой проверки на смелость. Средний начальник будет глубокомысленно кивать головой, слушая околесицу доктора администрирования. И заседание покатится по рельсам, заранее проложенным Макбетом.

Дункан. Благодарю вас, Макбет. Доклад слегка перенасыщен научной терминологией, но в общем совершенно понятен. (Вопросительно оглядывает присутствующих.)

Все (торопливо). Конечно, конечно! Абсолютно понятен.

Макбет. Быть может, я покажусь узколобым начетчиком, но мне не все ясно в рассуждениях, приведенных на странице 41. Почему, собственно, динамическое программирование должно включать в себя теорию игр?

Бесли. Я ждал этого вопроса. Признаюсь, я не везде строго придерживался принятого мною в докладе машинного языка. На странице 41 подводятся итоги эвристических линейно-сбалансированных выкладок, которые предваряют применение методики неопорного функционирования.

Макбет. Но эта методика оказывается неустойчивой в сочетании с комбинаторным анализом на семнадцатой странице, ведь если, как вы утверждаете, $\Pi = 1/m - (p + h^2)$, то невозможен точный расчет вероятностных отклонений.

Бесли. Да, при многоличностных взаимодействиях невозможен. Он был бы возможен — я признаю это — в иной системе отсчета. Однако полученные результаты в принципе не отличались бы от моих.

Макбет. Это-то совершенно очевидно. Ведь закон Зоннинга — Ограничера не нарушен.

Бесли. Именно! Здесь важен метод Минимакса — Киберса. Так что основная методика не вызывает, надеюсь, возражений.

Макбет. К сожалению, нет. Но ваши горькие алгоритмы вызывают у меня функцию огорчения.

Бесли (с веселым смехом). Неплохо, неплохо.

Все (неуверенно). Хм-хым-хам-хм...

Макбет. К делу, господа. Насколько я понимаю, выводы доктора Бесли требуют активации побуждений в нашей организации. Но я предлагаю не предпринимать никаких шагов, пока мы не получим часть II Заключительного доклада, которая будет готова через три недели. Три недели — ни днем больше! — в нашем распоряжении еще есть, вы согласны господин Бесли?

Бесли. Вам следует принять определенное решение к концу этого месяца.

Макбет. Я тоже так думаю. И нам нужно в деталях обсудить часть II, прежде чем мы наметим общую программу.

Дункан (опасливо). В деталях?

Макбет. Мы должны тщательно проанализировать обстановку.

Дункан (обреченно). Да, это надо сделать.

Макбет. Поблагодарим же доктора Бесли за помощь, господа.

Все. Да! Да! Неоценимая помощь.

Бесли. Мне, безусловно, не удалось бы так глубоко исследовать создавшееся положение без поддержки Института им. Гекаты. Мисс

Ведьмер и две ее сестры, сотрудницы этого института, провели огромную работу. Могу я передать им вашу благодарность, господа?

Дункан. Да, это надо сделать.

Бесли. Они, без сомнения, будут очень тронуты.

Дункан. Итак, доктора Бесли ждут его научные изыскания. Большое спасибо, доктор... Переходим к пункту IV. Ассигнования на ремонт крыши в генераторной. Ваше мнение, мистер Макдуф?

При обсуждении пункта IV начальник попытается захватить инициативу, но почва уже выбита у него из-под ног. На будущей неделе ему опять придется беседовать с доктором Бесли — без какого бы то ни было представления о предмете беседы. А вскоре подоспеет и Заключительный доклад. Тут доктор Бесли явит все свое мастерство, обнародовав рабочую модель Должностной структуры центрального Правления. Это будет поистине сокрушительный удар.

Увидев диаграмму, Дункан издаст придушенный стон. «Нет, — еле слышно прохрипит он, — только не это!» Но это уже свершилось. Дункан сляжет в постель, предоставив Макбету командовать запланированной реорганизацией. Когда он начнет приходить в себя, достаточно будет показать ему Должностную структуру или произнести фамилию Бесли, и он опять почувствует себя совершенно разбитым. Его отставка близится, и все понимают, кого назначат начальником. А Макбет прекрасно знает, как он распрощается с доктором Бесли. «Вон!» — коротко скажет он, еще раз доказав, что наемный убийца, сделавший свое дело, должен уйти. Вам претит подобный метод упразднения начальника? Вы содрогаетесь, думая об этой хладнокровно запланированной жестокости? Что ж, такие чувства делают вам честь. У вас более высокие моральные принципы, чем у многих служителей церкви. Ваше бескорыстие позволит вам стать и остаться навеки — заместителем управляющего в любой фирме. Ибо Врожденного Начальника отличает от Вечного Заместителя безусловная жестокость. Для достижения своих целей он прибегает к любым средствам, и, если научное администрирование покажется ему убийственно действенным, он не задумываясь воспользуется этим оружием. Отшатнувшись от туманных ужасов первостепенства, вы вскоре придете к заключению (и будете совершенно правы со своей точки зрения), что игра не стоит свеч. Однажды, сидя у камина с зажженной трубкой и чашечкой кофе, вы раздумчиво скажете своей жене: «Честолюбие, конечно, неплохая черта характера, но, знаешь, мне нравится быть Вторым. А порой я даже начинаю подозревать, что мне уже, пожалуй, не суждено быть Первым». И ваша супруга, которая лет шесть назад пришла к тому же выводу, со спокойной

улыбкой подтвердит ваши подозрения.

ДОКЛАД ПАРКИНСЕКСА

Индустриальная империя, в которой вы добиваетесь власти, — это не застывшая система металлокирпичных конструкций на бетонном основании. Она возникла в результате биологических процессов, где удобрение почвы и обсеменение, опыление и оплодотворение играют решающую роль. Деловой мир можно уподобить джунглям с деревьями, сосущими соки из земли, и лианами, душащими деревья; или полю с пчелами бизнеса, опыляющими махровые цветы компаний; или, наконец, саду, в котором вызревают плоды технического прогресса и кормятся паразиты. Однако эта страна чудес подчиняется строгим законам естества, и половые различия здесь можно определить как фундаментальные. Викторианские писатели, изображавшие деловой мир, почти не касались половой жизни, хотя в их книгах ясно виден ухмыльчивый и уклончивый намек на нее. Теперь у нас принято говорить обо всем свободно и откровенно, наших детей снабжают в школах научно-иллюстрированными описаниями жизни пчел и цветов, а мы, взрослые, стараемся (слишком, быть может, усердно) внушить друг другу, что интимные тайны природы чисты и прекрасны. Короче, пора открыто сказать, что бесполох учреждений не бывает.

Да, все заводы и фабрики, тресты и компании имеют половые признаки. Их, правда, так же нелегко распознать с первого взгляда, как и половые различия в животном или растительном мире. Уловить их может только специалист. А значит, вам для достижения успеха необходимо стать специалистом и в этой области. Вы должны точно знать, мужская или женская особь предпринимательства предлагает вам работу. И определить это, несмотря на уверения некоторых ученых, довольно просто. Дело в том, что половые признаки предпринимательских и человеческих особей аналогичны. Не надо только чересчур формализовать задачу, ограничивая исследования лингвистическими рамками. Если мы рассмотрим торговое, к примеру, предпринимательство, то обнаружим, что оптовый концерн при общей склонности к мужскому началу часто оказывается женской особью, а розничная компания приобретает мужские черты. Формальный, на лингвистическом уровне, анализ обычно дает лишь приблизительные, а то и прямо ошибочные ответы. Нет, для истинно научной оценки необходимо вычленить основообразующие половые признаки предпринимательства.

Мужской промышленный трест характеризуется прежде всего

мужественной внешностью. Он может быть очень опрятным, но никогда не станет прихорашиваться. Он откровенно конструктивен в планировке и не пользуется косметикой дизайна. Внешняя грубоватость органически сочетается у него с прямоотой в рекламе: он напористо утверждает, что торгует самой дешевой и лучшей продукцией. Ему свойственна широкая общительность и любознательность — его представители охотнее посещают другие организации, чем принимают гостей у себя. Несколько хвастливой внешности соответствует пренебрежение к деталям: небрежность в переписке, грязноватые окна и давно не проверявшиеся противопожарные приспособления — вот обычный перечень его упущений. Мужской облик треста довершается отсутствием бережливости. При уменьшении годового дохода он не ищет внутренних резервов, а старается увеличить основной капитал. Замечено, что ему свойственно стремление к случайным деловым связям и недолгому хозяйственному флирту. Разумеется, здесь дается самая общая схема, предполагающая некоторые частные различия. Мужские тресты верны, как правило, своим обязательствам, но некоторые из них склонны поживиться на стороне, и, пожалуй, все они считают, что это не слишком большой грех. Свои сыновние филиалы и дочерние компании они содержат в строгости, предоставляя им самим бороться за жизнь, и сурово наказывают их, если они слишком часто теряют деньги.

Женская фирма характеризуется противоположными признаками. Ее фабричные корпуса расположены на территории с изящной кокетливостью, их стены аккуратно выкрашены в пастельные тона, а у въездных ворот благоухают цветочные клумбы. Однако привлекательная внешность таит в себе чисто дамскую скромность. Некоторые производственные процессы, например, совершаются в глубокой тайне, старые деловые связи, как правило, скрываются, и даже о возрасте фирмы никогда не говорят вслух. Здесь суетливо внимательны к мелочам, строго соблюдают принятую однажды технологию и настойчиво подчеркивают (иногда в ущерб истине) высокое качество продукции. Женская фирма экономна и предусмотрительна. Во время спада она резко сокращает затраты и урезывает дивиденды. Она замкнута на себя и не слишком общительна. Ее представители чаще приглашают гостей, чем ездят куда-нибудь сами. Но особенно характерно ее отношение к молодым компаниям. Она постоянно заботится о своих отпрысках и, если им грозит финансовая опасность, способна преодолеть свою обычную бережливость.

Изучая историю предпринимательства, мы обнаружим, что бракосочетание фирм влияние — с предварительным сговором и

смотринами стало узаконенным и поистине повальным явлением в те двадцать лет, которые прошли между двумя мировыми войнами. Из-за всеобщей нужды в деньгах браки тогда заключались только по расчету. Надо помнить, что Великая депрессия 1929—1931 годов приходится как раз на середину этого периода. Начиная с тридцатого и вплоть до тридцать седьмого года к слияниям прибегали фирмы, совершенно обессиленные экономическим спадом. Они надеялись найти в браке финансовую поддержку и утешение. Конечно, и в те времена не все союзы были одинаково вынужденными, но, как правило, фирмы буквально падали друг другу в объятия, подталкиваемые ударами кризисного урагана. И надо сказать, что многие заключенные тогда союзы оказывались на диво удачными. Доклад Паркинсекса посвящен именно межвоенному двадцатилетию. Этот монументальный двухтомный труд невозможно пересказать в одной короткой главе. Читатели, которые хотят основательно изучить послекризисное воспроизводство предпринимательства, должны прочитать сам Доклад с подробными главами о браках и добрачных отношениях, извращениях и разводах.

Второй том Доклада считается особенно удачным. Спокойно и неторопливо автор разворачивает перед читателем широкую панораму слияний, дает высокую оценку устойчивым связям и шаг за шагом показывает, как к ним можно подойти. Он настойчиво подчеркивает, что взаимное Доверие невозможно без обоюдной Откровенности. Если контракты одного партнера горят из-за плохого качества его собственной продукции, он не должен утверждать, что их сжигает пылкая добросовестность другого. Партнерам не следует скрывать друг от друга своих ошибок, и вместе с тем недостатки на заводах у одного из них не могут оправдать упущений на фабриках другого. Очень важно, чтобы обе стороны были чисты и здоровы. Ведь даже совсем юная фирма, побывавшая в лапах престарелого картеля, может быть заражена какой-нибудь скверной задолженностью.

Следует особо отметить главы Доклада, посвященные дочерним и сыновним предприятиям, а также приложение Ф, которое рассказывает о незаконнорожденных филиалах. Автор Доклада убежден, что слияние не может быть полным без потомства. Он, правда, не считает, что решительно все бездетные браки обречены на распад, но приведенная им статистика показывает, что прочность союза прямо пропорциональна количеству рожденных отпрысков. Процент неудавшихся слияний, как видно из Доклада, в последние годы неуклонно повышается, и читатель с огорчением узнает, что брачные узы, на которые возлагалось столько

экономических надежд, оказались не слишком крепкими. Иногда партнеры всеми силами стараются сохранить союз. Они обсуждают самые глубокие компромиссы. И тем не менее приходят к официальному разрыву. Слияние оканчивается бракоразводным процессом, и юные филиалы растут потом, как беспризорные неликвиды.

Доклад Паркинсекса, замечательный сам по себе, оказывается уникальным при сравнении его с другими исследованиями. Научная объективность помогает автору вскрывать глубинные корни брачных слияний без сенсационной нескромности. Однако вопрос о широком распространении Доклада пока остается открытым: так, например, до сих пор еще не решено, надо ли рекомендовать его юной фирме на заре ее деловой жизни. Тут высказывались самые разные соображения, но люди искренние и мудрые уверены, что серьезная осведомленность лучше невежественной добродетели. Несовершеннолетняя фирма просто не поймет, о чем говорится в Докладе, а те компании, которые заинтересовались истиной, уже достаточно созрели, чтобы узнать ее. И лучше работы, чем Доклад Паркинсекса, они не найдут.

Викторианцы предпочитали не просвещать своих дочерей — и особенно богатых наследниц — из страха перед тайным побегом. Романтика подобных историй доходчиво изложена в художественной литературе. Нам хорошо известна последовательность умыкания — подкупленная служанка, любовное письмо, девушка у окна, юноша под окном, свидание в домашней часовне, лестница, побег, погоня, обручение. Родители, впрочем, боялись не столько свадьбы уводом, сколько увода без свадьбы. Предательский увод неизменно заканчивался требованием денег. За приличное вознаграждение умыкатель возвращал девушку без позора, но и без венца. За хорошее — соглашался на свадьбу. В обоих случаях пострадавшее семейство теряло спокойствие, престиж и деньги, а все остальные удваивали бдительность. Аналогичным пугалом двадцатого века сделалось насильственное слияние. Для женской фирмы насильственное слияние равносильно умыканию или соращению. Консервативные деловые круги смотрят на этот акт с ужасом и невольным восхищением, с неприязнью и скрытой завистью. Впрочем, насильственное слияние ведет иногда к счастливому и прочному союзу. Однако современный концерн-умыкатель, как правило, полигамен. У него всегда масса жен, наложниц, любовниц, зависимых, сыновних, дочерних, а порой и внучатых предприятий. Именно такое объединение зовется в наши дни концерном и славится широчайшим кругом интересов.

Чем же заменяет умыкатель двадцатого века викторианские лестницы,

побеги и молниеносные венчания без всяких документов? Это драматическое событие лучше всего и показать в драматической форме, заменив недельные переговоры минутными репликами участников драмы. Предположим, что действие происходит в Правлении фирмы «Воррик и Кнутсен», контролирующей двести пятьдесят стереотипных бакалейно-гастрономических магазинов. Покойные основатели фирмы Воррик и Кнутсен смотрят с портретов на живых преемников — свояков, Воррена и Кольтера, управляющего и казначея. Кроме них, на заседании присутствуют члены Правления Сельдер, Сайрус и Килькен. Стены конференц-зала обшиты панелями из светлого дуба с бледными нарциссами на них, окна занавешены несколько будуарными шторами, а в остальном убранстве зала преобладают серебристо-сиреневые тона. Ясно, что фирма женская, консервативная, пожилая и скрытная. В углу стоит бронзовая статуя Родена «Запор». Когда занавес подымается, члены Правления, сбившись в кучу, испуганно кудахчут, а управляющий разговаривает по телефону.

Управляющий (в телефонную трубку). Да, понятно... Конечно... Ясно... И вы уверены, что это действительно так?.. Большое спасибо, Дик. Пока. (Остальным.) Наши опасения оправдались, господа. Фирма «Маклерс и Банкеры» скупает наши акции для Исаака Пейсера. В его руках сейчас около двенадцати процентов всех акций.

Казначей. Ничего страшного, ведь двадцать процентов акций — наша собственность.

Килькен. Но он все еще покупает. Сегодня утром акции поднялись до одиннадцати пунктов.

Сельдер. Почему он на нас напал?

Сайрус. Что мы ему сделали?

Управляющий. Он хочет прибрать к рукам наш основной капитал и нашу самостоятельность, причем по дешевке. А вкладчики, если они попадутся на эту удочку, получают в концерне Пейсера акции без права голоса. Господи, что-то с нами будет?

Входит стенографистка и подает Управляющему какое-то сообщение.

У Пейсера уже шестнадцать процентов наших акций! Что ж, ничего не поделаешь. Придется объявить об увеличении промежуточных дивидендов.

Все. Об увеличении промежуточных дивидендов?!

Казначей. Немыслимо!

Килькен. Да и не вижу я в этом никакого смысла.

Управляющий. Вы, Килькен, вообще ничего не видите. Нам придется объявить, что мы выплачиваем восьмипроцентные промежуточные

дивиденды.

Казначей. Но ведь это пятнадцать процентов годовых! У нас нет таких резервов. Мы же планировали снизить продажные цены.

Управляющий. Да, это трудно, я понимаю. Но у нас нет выбора. Согласны, господа?

Все (неохотно). Что же... ничего не поделаешь...

Управляющий (снимает телефонную трубку). Сообщите вкладчикам, что мы подняли промежуточные дивиденды до восьми процентов. Сделайте упор на наши блестящие перспективы. (Остальным.) Я уверен — это сработает.

Телефонный звонок.

Да, Воррен слушает. Что?.. Что-что?! Извините... благодарю вас. (Остальным.) Вкладчики не верят, что мы сможем выплачивать такие дивиденды, если Пейсер выйдет из дела и заберет свою долю. У него сейчас девятнадцать процентов наших акций.

Казначей. Да не будем же мы платить пятнадцать процентов годовых, когда все это кончится! Неужели они не понимают?

Управляющий. В том-то и беда, что понимают.

Телефонный звонок.

Боже мой!.. (Снимает телефонную трубку.) Да, мистер Пейсер... Это официальное предложение?.. Сколько? Пятьдесят два шиллинга? Вздор! Но я передам вашу цену Правлению. (Закрыв телефонную трубку, остальным.) Как вы думаете? (Все отрицательно качают головами.) Разумеется, не согласны! Мы еще поборемся, мистер Пейсер! Я уверен, что вкладчики последуют нашему совету и перестанут продавать акции. (Отбой. Набирает номер.) Передайте вкладчикам, что Правление призывает их не продавать акции. (Кладет трубку.)

Казначей. Не забывайте, Воррен, что мы сами владеем двадцатью процентами всех акций. Ему не добраться до контрольного пакета, поэтому он и сделал свое предложение. Он зависит от нас, вот что я думаю.

Управляющий. Пожалуй. И кроме того, нас поддерживают вкладчики.

Сайрус. Да, но какой процент вкладчиков за нас?

Управляющий (сняв телефонную трубку). Сколько акционеров приняло предложение Пейсера?.. Понятно... А сколько отказалось?.. Понятно. Благодарю вас. (Остальным.) Он уже контролирует сорок три процента всех акций, а мы — только тридцать один. Придется объявить о новом увеличении дивидендов. Согласны, господа?

Все (мрачно). Согласны... ничего не поделаешь...

Управляющий (снимает телефонную трубку). Известите вкладчиков,

что мы поднимаем промежуточные дивиденды до двенадцати процентов... Что? Не может быть! Господи! (Остальным.) Он контролирует сорок семь процентов акций. Посмотрим, как отнесутся вкладчики к нашему последнему сообщению.

Сельдер. Боюсь, что никак не отнесутся — просто не заметят.

Сайрус. А я думаю, не стало бы еще хуже.

Килькен. Да почему? На вкладчиков это должно произвести впечатление.

Входит служащий и, положив перед Управляющим вечернюю газету, уходит.

Что он вам принес?

Управляющий. Господи боже! Пейсер объявил, что вкладчики получат обещанные нами двенадцать процентов, как только он завладеет контрольным пакетом. Вот это уж наверняка произведет на них впечатление! Что же делать?.. (Снимает телефонную трубку.) Сколько процентов акций мы сейчас контролируем?.. И все?.. А Пейсер?.. Не может быть! Вы уверены? Что ж, спасибо за сообщение. (Остальным.) Он контролирует пятьдесят один процент и теперь не зависит от нас.

Казначей (стонет). Он завладел контрольным пакетом!

Сайрус (воет). Он может сместить Правление!

Сельдер (вздыхает). Теперь он полный хозяин.

Килькен. Нет! Мы будем жаловаться в газеты! В «Таймс»! Да-да, жаловаться... и в Бюро расследования методов торговли!

Управляющий. Не обольщайтесь, Килькен. Пейсер победил. Нам пора сдаваться, пока он не поставил слишком жесткие условия.

Пусть эта драматическая сцена послужит вам уроком. Насильственное слияние может произойти в любую минуту, и восходящий администратор не должен упускать этого из виду. При слиянии все выгоды получает агрессивный мужской концерн.

Именно в таком концерне и должен служить восходящий администратор, потому что сразу после слияния начинаются очень полезные для предусмотрительных служащих перетасовки. Администраторы женской фирмы, как правило, съезжают вниз. Их дальнейшая служба чревата крупными неприятностями, и винить они могут только себя. Из-за собственного невежества они поступили работать в потенциально второстепенную фирму. Такой судьбы надо всячески избегать. Мужественность и активность — вот ваши козыри. И когда вы станете высшим администратором, приложите все силы, чтобы ваша фирма приобрела мужские черты. Тогда при слиянии вы окажетесь наверху.

ТРЕТИЙ ЗАКОН ПАРКИНСОНА

Давайте предположим в нашей последней главе, что вы, читатель этой страницы, добились самого высокого положения. Книга о преуспевании (зачитанная вами до дыр) неизменно помогала вашему восхождению. Но пора оглядеться. Куда, собственно, вы идете? Какова ваша конечная цель?

Разумеется, целей, как и людей на земле, огромное множество, но представим себе, что вы хотите стать управляющим металлургического концерна «Суперс Гейгант», раскинувшего свои филиалы по всей планете — от Исландии до Тасмании. Он образовался в результате бесчисленных слияний и поглощений, а его основной капитал исчисляется миллиардом миллиардов. Когда-то трест «Гейгант и Айкинс» (образовавшийся от слияния фирмы «Гейгант, Сабер, Зубел, Тигерс и компания» с торговым домом «Айкинс, Дрейфелл и братья Труссеры») был поглощен другим трестом — «Суперс, Слоун и Нудист» (который возник в свою очередь при слиянии компании «Суперс, Облак и Тучел» с фирмой «Слоун, Ракли и Краббс»). Короче, концерн «Суперс Гейгант» затенил своими отнюдь не мягкими крылами суровый ландшафт современного делового мира. Миллионы людей живут под его сенью, получая поддержку и средства к существованию. Рабочие и служащие, инженеры и техники, союзники и смежники, вкладчики и подрядчики, пенсионеры и комиссионеры безмолвно поклоняются этому чуду двадцатого века. Их верность неистощима, ибо концерн снабжает своих подданных всем необходимым для жизни. Его можно назвать современным Левиафаном, идолом, которому приносят ежедневные жертвы, владыкой, которому шлют мольбы, или божеством, перед которым все падают ниц.

Но что это? — вы замечаете признаки недовольства. В лондонских клубах и кулуарах парламента слышатся бунтарские шепотки. Вам встречаются люди, которые считают всевластие «Суперса» опасным и вредным. Со всех сторон до вас доносятся приглушенные рассуждения о том, что «Суперс» почти ничего не делает для общего блага. Поговаривают, что он заботится лишь о доходах акционеров, а львиную долю прибылей получают члены Правления. Он пожирает массу национальных ресурсов и ничего не дает взамен. «Суперс» называют бездушным спрутом, который не приносит никакой пользы нации.

А между тем эта самая мощная промышленная империя в мире подтачивается тайным надутым. Его администраторы ощущают странную

неуверенность, стараются в чем-то оправдаться и смягчить общую политику концерна. Времена безжалостной конкуренции миновали. Битва за мировое господство выиграна. И теперь, когда процветание стало безусловным, можно подумать о великодушии и общественном благе. Управители концерна хотят приносить пользу людям, и даже не просто людям, а всему человечеству. Профессионализм администраторов — одна из причин смягчения общей политики концерна. Сегодняшний управляющий — это не просто администратор, но человек, знающий, что такое профессиональная этика. «Выгодное ли это дело?» — вот его всегдашний первый вопрос. Второй вопрос: «А не возрастут ли налоги?» раньше был завершающим, но теперешний администратор задает и третий вопрос: «Этично ли это?» Когда-то вершиной профессионального мастерства считалось умение надуть партнера. Сейчас все изменилось. Слово «этика» приобрело свой буквальный — или почти буквальный — смысл. В наши дни дельец стоит в одном ряду со священником, врачом и судьей, а потому всегда должен быть абсолютно корректен. Покупать дешево, чтобы продавать дорого, не называют теперь (вслух) главной задачей дельца. Администраторы «Суперса» стремятся по мере своих сил послужить обществу, а поэтому с гуманной терпимостью относятся к торговым конкурентам (которых почти не осталось), по-отечески пестуют компании, поставляющие сырье, и никогда не обманывают покупателей. Высший суперсчанин — первый претендент на звание администратора-профессионала, он пересыпает свою речь — для доказательства профессиональных знаний — научно управленческими терминами, а его душа переполнена идеалами самых уважаемых деловых клубов. Он этичнейший из самых этичных в обществе людей — дельцов. Благотворительность «Суперса» превращает филантропические организации в посмешище, лишая их служащих престижа и работы. Щедрость этого концерна просто убийственна.

Однако, несмотря на общую мягкость политики, положительное влияние на общество, дальновидность и щедрость, «Суперс» *непростительно* велик. Слияния и поглощения, объединения и реорганизации, невиданные (а пожалуй что и почти невозможные) по масштабам, создали катастрофически огромную организацию. И подобно вымершим динозаврам, «Суперс» оказался слишком громоздким, чтобы приспособливаться к новым условиям.

Безжизненная сложность «Суперса Гейганта» чувствуется и в застывшей организационной структуре, и в устойчивой иерархичности, и в окостенелой безликости служащих. Размеры, а не деяния обрекают концерн

на гибель, но люди этого пока не могут осмыслить. Гибельная сложность структуры вызвана огромным количеством работников и чудовищной разветвленностью. Все решения оказываются безликими, а гигантские расстояния искажают их до неузнаваемости, и получается, что управляют концерном мифические «они». Да, приказ издан Правлением, но по чьему совету или указанию? Усложненная структура требует жестких внутренних законов и устойчивых обычаев. Она порождает бумажный потоп, питаемый ливнями докладов и отчетов. И она же приводит к безликой однородности служащих. Есть, правда, люди, которые борются с профессиональной безликостью. Некоторые управляющие пытаются изменить положение. Но безликость возникает естественно, никто к ней нарочно не стремится. Служащие должны быть взаимозаменяемыми, а значит, безликими. Их необходимо причислять под одну гребенку. Иначе система не будет работать: она ведь и так достаточно сложна. Изменения, вносимые в нее индивидуальными поступками, моментально разладят ее выверенный механизм. Беллетристика уже дала нам стандартный тип полковника в отставке (Тысяча дьяволов! Что?), раздражительного генерала и рассеянного профессора. Офицеры старой британской выучки были незаменимыми именно из-за своей взаимозаменяемости, ибо при любой должностной перетасовке дисциплина, мировосприятие и когда-то заведенные порядки оставались неизменными. То же самое происходит и со служащим, посланным Межконтинентальным нефтяным трестом в Гонолулу. Административная нефтесмазочная выучка давно унифицирована, поэтому у вновь прибывшего администратора все идет как по маслу с того самого мгновения, когда он заменяет своего предшественника. Если один полковник замещает другого, подчиненные видят те же традиционные бакенбарды и желчность, а замена одного нефтяного служащего другим ничуть не отличается от смены караула у королевского дворца, потому что эти перемещения никак не меняют основной картины.

Итак, сложность управленческой структуры прямо пропорциональна размерам фирмы. Но и возраст играет тут не последнюю роль. Очень немногими компаниями управляют сейчас их основатели. В наше время у кормила власти стоит или правнук основателя, какой-нибудь Расшуллер III, или группа специалистов. В обоих случаях компания теряет свою первоначальную жизнеспособность. Расшуллер III лишен, как правило, яростной мужественности прадеда. У него нет основного стимула — стремления вырваться из оков бедности или социальной незначительности. Он титулован и богат, образован и обаятелен. Для управления

процветающей империей, которую он сам никогда не смог бы создать, III вполне подходит. А каков будет IV? Любая империя рано или поздно доживает до немощного, интеллигентского или эстетствующего наследника. Фактическая власть неизбежно переходит тогда к специалистам, управляющим — пристяжным администрирования.

Современный пристяжной навеки пристегнут к упряжке Правления, потому что в ней нет физического коренника, или властителя. Управляющий «Суперса» добился своего поста с помощью знаний, прилежания, преданности, предусмотрительности, предприимчивости и везения. Да, ему крупно повезло, ибо в его характере не было самостоятельности. Некоторые из его соперников обладали этим качеством, и поэтому их давно уволили — за неповиновение. Став управляющим, он проявил все необходимые для управления качества, а именно искусность, гибкость, крепкое здоровье и выносливость.

Но теперь его служебная деятельность подходит к концу. Неважно, уволится ли он из-за болезни, несчастного случая или по старости; если вы неизменно следовали авторским советам, вас обязательно назначат его преемником. Как это произойдет? А очень просто. Наиболее влиятельный член Правления позвонит своему старому приятелю — крупнейшему магнату финансового мира — и перечислит ему несколько фамилий. Ни одна из них не вызовет у финансового магната ответной реакции, и члену Правления все станет ясно. Вас они даже не упомянут, но назначение получите именно вы. Ваши многолетние труды увенчаются наконец полным успехом. И вот, когда вы обоснуетесь в своем величественном кабинете, вам вдруг почудится, если вы внимательно прислушаетесь, что Правление наполнено смутными шорохами распада и разрушения, разрухи и умирания. Древоточец ли скребется под толстым ковром или это нашествие жуков-могильщиков? Не чересчур ли велик совет директоров? Не слишком ли много подписей на каждом счете и чеке? Не узковата ли специализация у высших администраторов... и почему они так обособлены друг от друга? Не великоват ли поток отчетов и докладных? Не сушит ли специалистов их чрезмерная образованность? Постойте-ка... да уж не катафалк ли остановился там у дверей?..

То, что вас окружает, не назовешь беспорядком: это упадок. Упадок, или загнивание, или, как его иногда называют, декаданс, — сложное явление, и вам необходимо познакомиться с ним поближе. Декаданс ассоциируется в вашем воображении с греховной дамой, соблазнительным будуаром и французскими винами, однако (резонно думаете вы) при чем здесь металлургический концерн? А дело в том, что у вас не совсем верное

представление о загнивании. Возьмем дерево, оно почти никогда не загнивает от болезни и никогда (по свидетельству очевидцев) — от грехов. Дерево начинает загнивать, когда достигает максимальных для его вида размеров, и перестает расти, потому что завершен биологический цикл. Организации, так же как и растения, не живут вечно. Зрелость неминуемо сменяется старостью и загниванием.

Именно этот период переживает сейчас «Суперс Гейгант». Его рост прекратился. Он еще способен в последнем слиянии поглотить своего главного конкурента. Но тут уж может вмешаться Международный суд. Да и вряд ли оно выгодно, это слияние. Гораздо полезнее делать вид, что конкурентная борьба продолжается, тайно согласовывая с последней женской корпорацией (тоже разросшейся до гигантских размеров) цены, стандарты качества и размеры заработной платы. Таким образом, «Суперс», то увеличивая, то сокращая различные отрасли производства и чуть изменяя время от времени рекламу, сохранит на постоянном уровне долю в прибылях. Он будет казаться неколебимым утесом среди суетливых фирмочек предпринимательского пейзажа. Но не мощью, а старческим окостенением вызвана его величаявая неподвижность.

Что же произошло? Да просто концерн попал под действие третьего закона Паркинсона: «Рост приводит к усложненности, а усложненность — это конец пути». Путь «Суперса» закончен, и упадок прозревается решительно во всем. Посмотрите-ка свежим взглядом на эти здания. Вот мастерская 1912 года, первый росток будущего концерна, — теперь здесь музей. Вот завод, построенный в 1925 году, огромный, приземистый, наспех сляпанный барак только бы прикрыть станки от непогоды. А этот дом, построенный в 1934 году, после первого великого слияния, предназначался специально для Правления, на него не пожалели дубовых панелей, кованых украшений, мрамора и бронзы. За шоссе высится лихорадочно быстро возведенный корпус 1944 года, который обречен, подобно всем временным постройкам, десятками лет занимать участок, предназначенный для чего-то другого. И наконец, вон здание, сооруженное в 1960 году для отделов по связям с обществом, кадрового, помощи и советов служащим, культурного и спортивного — раньше о таких отделах даже не помышляли. Здание представляет собой каркас из легких сплавов, облицованный древесно-стружечными плитами, стеклопластиком, полиэтиленом и бумагой. Участок перед зданием, принимаемый посетителями за пустырь, где когда-то лопнула канализационная труба, оказывается японским садиком, а старые пометки строителей, сделанные обломком кирпича, — фресками Сакуры Макаки. Современные постройки

замечательны не только своей легковесной конструкцией, но также звукоизоляцией из минеральной ваты и воздушным отоплением. Спроектированные профессором Трухенбаумом из Бесчестерской Высшей архитектурной школы, они, без сомнения, являются последним криком зодческого искусства. Неизвестно, будет ли концерт все той же незыблемой твердыней через двадцать лет, но постройки последнего периода рухнут, по всей видимости, года через четыре.

Внимательно осмотрев здания, пошлите за платежной ведомостью и узнайте, ценится ли в концерне техническое творчество. Администраторы, грубо говоря, делятся на творцов и управителей. Что важнее, новая продукция или спокойная обстановка? На словах творчество и прогресс поддерживают решительно все, но реальное положение дел характеризуется распределением жалованья. Кого у вас больше ценят, инженера или бухгалтера, химика или счетовода? Как добился своего поста нынешний директор завода: нашел ли он промышленное применение отходам производства или просто в его цехе никогда не было скандалов? Концерну нужны и творцы, и управители, но кто из них оценивается дороже? Если творец зарабатывает меньше управителя, значит, загнивание уже началось.

И наконец, чтобы завершить ваши изыскания, посетите какую-нибудь дальнюю заставу суперсгейгантовской империи — экспериментальную ферму в Исландии, например, или исследовательскую лабораторию в Тасмании. Посмотрите, чем там занимаются ученые, и задайте им важнейший вопрос: когда они последний раз видели управляющего? Если они ответят, что в прошлом году, дело плохо. Если скажут, что лет пять назад, еще хуже. А если они заявят, что не видели его никогда, значит, «Суперс» неизлечим. При загнивании больших империй мелочно-диктаторская суeta в центре зачастую сопровождается пренебрежением к основным проблемам и отдаленным провинциям. Распад центральной власти чувствуется прежде всего на окраинах, куда с трудом дотягивается рука центра. Именно так — у фортов стены Адриана — особенно ясно чувствовался упадок Римской империи. Неукомплектованность когорт не так страшна, как отсутствие инспекторских смотров. Бывает, что империя еще существует, но ее силы уже на исходе и скоро совсем иссякнут. Загнивание превратится в распад.

Чем же его остановить? Отвечаем в двух словах — Вдохновенной Твердостью. А что такое вдохновенная твердость, какова сущность этого таинственного понятия, заново определяемого каждым поколением?

Вдохновенная твердость — это искусство так сформулировать

главную цель, что все остальное начинает казаться пустым и совершенно неважным. Когда вдохновенный вождь говорил о Святом Граале, Вечном Городе, Величии Франции или Чести Полка, слушатели забывали про грядущие лишения и опасности. Именно вдохновенная твердость Спайка Суперса позволила ему сплотить вокруг себя людей накануне первого великого слияния. «Глядите в будущее, парни! — воскликнул он. — Если мы провернем это дело, четверть национальной индустрии окажется под нашим контролем!» Его пламенная твердость выжгла у подчиненных все мысли о повышении жалованья и тридцатичасовой рабочей неделе. Она осветила радостным сиянием сверхурочную — без оплаты — работу. Зато как вырастал человек в своих глазах, когда, измученный и почти прозрачный от усталости, он приходил домой и, взяв с жены обет молчания, говорил ей: «Ну, Сьюзен, старина Спайк объявил конкурентам священную войну. И он ее выиграет, нечего и сомневаться. В четверг эта новость облетит весь мир. Господи, я просто с ног валюсь!» Считайте, если хотите, что муж Сьюзен не имел к слиянию никакого отношения. Думайте, если вам нравится, что его и вообще-то вскоре уволили. Зато его жизнь была освещена пламенем вдохновения, и собственные дела казались ему просто чепуховыми. Именно с таким настроением люди сражались, при Аустерлице и Трафальгаре или высаживались в Нормандии. Под руководством вдохновенного полководца солдат забывает о смерти. Под управлением вдохновенного администратора рабочий, затянув потуже ремень, не требует повышения жалованья, чтобы спасти от краха родную фирму. На заре предпринимательства, когда деловая жизнь была полна опасностей и приключений, люди иногда трудились, не думая о деньгах. «Да, в наше время жили *настоящие люди!*» — гордо говорят они. Но те яростные времена давно прошли. Теперь размеры предприятий приводят к усложненности, а усложненность — к тяжеловесности; привычные правила, устоявшиеся обычаи, окостенелая безликость и ленивые споры — все говорит о губительной тяжести организационной структуры. А тяжесть, как известно, тянет к земле.

Ваше положение напоминает в общих чертах положение хозяина гостиницы, который вернулся после долгой отлучки и обнаружил, что его гостиница пришла в упадок. Стены обшарпаны, комнаты не убираются, обслуживают постояльцев из рук вон плохо, а кормят и того хуже. Прекрасные когда-то работники обленились и распустились. Есть несколько способов их исцеления, но лучше всего объявить, что послезавтра в гостиницу на вечерний прием съедется двести человек, через четыре дня состоится банкет, а в конце недели — бал-маскарад. Повара,

официанты, буфетчики и коридорные будут поставлены перед неразрешимой на первый взгляд задачей, которую им необходимо, однако, решить как можно быстрее. Их решимость работать немедленно окрепнет, и послезавтра гостиницу нельзя будет узнать. Любую организацию можно исцелить тем же способом — по крайней мере на время.

Способны ли вы возродить у служащих любовь к опасностям и приключениям? Способны сплотить «Суперс» на борьбу с легионами конкурентов, которые не считают пятидневную рабочую неделю вершиной прогресса и не спорят до изнеможения, а яростно трудятся? Да, если вы каким-то чудом сохранили в душе молодость, вам это удастся. Ибо лишь молодость ведет к успеху, помогает завоевывать новые миры и позволяет человеку вовремя меняться. При желании молодость можно сохранить до самой смерти, возраст тут не помеха. Каждый ваш поступок, каждый жест должен быть молодым — походка, умение мгновенно перестраиваться, готовность обдуманно рисковать и безоглядно веселиться. Третий закон Паркинсона не властен только над тем, кто знает, что такое упадок, и умеет с ним бороться. Над таким человеком — над вами не властно даже земное притяжение. Вас не пригнет к земле тяжелый груз старых правил и древних обычаев концерна. Молодая легкость вознесет вас над ними, и вы легко удержитесь наверху.

Но... организации, как и растения, не живут вечно. Да, сохраненная вами молодость и вдохновенная твердость помогли вам спасти концерн, а тем временем человек, которому не надо сохранять молодость, потому что он и так молодой, переступил порог весьма жизнеспособного треста. Молодой администратор сидит за своим первым письменным столом. Он чуть не живет в конторе. Его карьера только начинается.

ЗАКОН ОТСРОЧКИ

Пер. — М. Загот

ДЕСЯТЬ ЛЕТ СПУСТЯ

Закон Паркинсона впервые был опубликован в Великобритании в 1958 году, и центральная тема его ключевой главы сводилась к следующему: число государственных служащих неумолимо растет независимо от объема работы — и даже если таковой нет вовсе. Примеры из статистики Адмиралтейства и министерства по делам колоний показали, что в обоих ведомствах ежегодный прирост персонала составлял 5-6%, причем за эти же годы боевая мощь флота резко сокращалась, а деятельность в колониях чахла и хирела. С тех пор прошло десять лет, и самое время задаться вопросом: как обстоят дела сейчас? Подтверждает ли статистика последнего десятилетия мою теорию или, наоборот, рубит ее под корень? Ответ не так прост, ибо официальная статистика непоследовательна, сложна и запутанна. Прошло много реорганизаций, и ответственные посты вместе с человеческими ресурсами перебрасывались взад-вперед между министерствами по делам колоний, доминионов и иностранных дел. Вооруженные силы слились воедино, превратились в одно целое — консульский и дипломатический корпус. И определить динамику развития совсем не просто. По-своему повлиял на ситуацию и ваш покорный слуга. Почему были опровергнуты предсказания Карла Маркса? Отчасти потому, что оппоненты прочитали его книгу; не исключено, что и «Закон Паркинсона» повлиял на работу специального комитета по государственному бюджету. Но несмотря на полную неразбериху, на произведенный книгой фурор (именно книгой, а не самим законом), есть основания считать автора истинным пророком.

Возьмем для начала Адмиралтейство — наш первый и классический пример размножения чиновников.

..... 1914..... 1928... Прирост или убыль,
%

Крупные корабли..... 542..... 317..... -41,51

Военные моряки (рядовой

и командный состав)..... 125000.. 90700..... -27,44

Портовые рабочие..... 57000... 62439..... +9,54

Портовые служащие..... 3249.... 4558..... +40,28

Адмиралтейские служащие.. 4366.... 7729..... +77,03

Далее, вплоть до слияния военных ведомств и даже позднее (1967) мы имеем следующие цифры:

.....	1938...	1948..	1958..	1964..	1967
Крупные корабли.....	308.....	413....	238....	182....	114
Военные моряки.....	89500.	134400.	94900.	84900.	83900
Портовые рабочие.....	39022..	48252.	40164.	41563.	37798
Портовые служащие.....	4423...	6120...	6219...	7395...	8013
Адмиралтейские служащие..	11270..	31636.	32237.	32035.	33574

Это исследование позволяет сделать такой вывод: ежегодный прирост служащих Адмиралтейства с 1914 по 1928 год составлял 5,5% (средняя цифра выведена арифметически), тогда как с 1938 по 1958 год эта цифра поднялась уже до 9,3%; в 1914 году гонка вооружений достигла кульминации и 4366 должностных лиц управляли тем, что считалось сильнейшим флотом в мире; а в 1967 году, когда от былой мощи не осталось и следа, 33000 государственных служащих едва-едва управляют с флотом, которого практически нет. При всей скромности нашей роли в мировой политике мы еще в состоянии размещать мощные административные силы на своей территории — в Бате, Уайтхолле, Мэншн-Хаусе, Рекс-Хаусе, Кидбруке, Криклвуде, Хэрроу и на Чаринг-Кросс-роуд. И если в Сингапуре или на Мальте наблюдаются кое-какие неурядицы, мы утешаемся тем, что наша база в Нортвуд-Хиллз (Пиннер) практически неуязвима. Кстати, не следует думать, будто привычку множить административные органы министерству обороны привил именно флот, будто другим видам вооруженных сил эта привычка чужда. Военное министерство, к примеру, на этом фронте вполне готово потягаться с Адмиралтейством. В 1935 году аппарат из 9442 служащих вполне управлялся с армией, сокращенной до 203361 солдата и офицера: это весьма низкий уровень готовности к конфликту, неизбежность которого была к тому времени очевидна. К 1966 году служащие в количестве 48032 человека вдохновляли на ратные подвиги примерно 187100 человек в военной форме, другими словами, сокращение в боевой силе на 7,9% сопровождалось ростом бумажных дел на 408%. Но не будем делать скоропалительных выводов и утверждать, что ежегодный прирост служащих в 13,16% — для военного министерства норма. Лучше сойдемся вот на чем: слияние армии с авиацией и флотом утроило объем корреспонденции с самого первого дня, и прогрессия будет, скорее всего, не арифметическая, а геометрическая. Если вычертить кривую развития Адмиралтейства, входящего теперь в состав министерства обороны, окажется, что к 1984^[3] году численность его гражданских служащих составит 72000. Утешает одно — к тому времени, конечно же, вообще не будет никакого флота. А в армейском аппарате этого министерства будет к

тому времени уже 124000 чиновников.

Второй пример роста чиновной братии был взят из министерства по делам колоний; приводились следующие цифры:

1935. 1939. 1943. 1947. 1954
173.... 450... 817.. 1139. 1661

В те же годы в министерствах по делам колоний, доминионов, Индии и Бирмы трудилось всего вместе:

1023. 1075. 1709. 2362. 2650

Всевозможные реорганизации позволяют нам дать суммарные сведения поновее лишь за 1957 (2743) и 1960 (2827) годы. Следует, однако, помнить, что период с 1935 года по настоящее время был свидетелем краха нашей империи — краха, равного которому история, пожалуй, не знает. Говоря точнее, с 1947 года независимость получили следующие территории: Индия, Пакистан, Цейлон, Гана, Малайзия, Кипр, Нигерия, Сьерра-Леоне, Танзания, Ямайка, Тринидад и Тобаго, Уганда, Кения, Малави, Мальта, Замбия, Гамбия, Сингапур, Гайана, Ботсвана, Лесото и Барбадос.

Каждая обретшая независимость территория означала потерю губернаторства и приобретение посольства. Если в 1940 году у нас было всего 16 послов, то сейчас их более 80, включая высоких комиссаров и представителей, аккредитованных в НАТО, СЕАТО и ООН. Посольств стало больше на 412,5%, и этим вроде бы можно оправдать рост численности сотрудников, занятых на дипломатической службе, — на 378,23%. Но отражают ли эти цифры действительность? У нас было четыре комплекта цифр на выбор: один из министерства финансов, другой из информационного отдела министерства иностранных дел, третий из данных государственного бюджета и последний из управления дипломатических служб. Мы предпочли первую из этих оценок, но она отличается от последней примерно на 7000 человек. Хорошо ли сосчитали тех, кто был нанят в Лондоне. Этот вопрос остается открытым; никто не поручится и за другую цифру — скольких подрядили на службу непосредственно на заморских территориях? Но как ни крути, министерство иностранных дел и дипломатический корпус по сравнению с 1940 годом солидно окрепли, и приведенные ниже данные хотя бы приблизительно характеризуют тенденцию последних десятилетий:

1935. 1940. 1945. 1950. 1955. 1960.. 1965.. 1967
1412. 2270. 6808. 6195. 5670. 5992. 10211. 10856

Скачок в 1965 году объясняется не дипломатическим кризисом, а объединением с министерством по делам Содружества, которое само

набрало силу — 651 человек в 1935 году, 1729 — в 1964-м. Даже если закрыть глаза на всякие реорганизации, рост дипломатических кадров весьма впечатляет. Наше представительство за границей столь обширно, что впору сделать вывод: на развитие дел в мире мы оказываем доминирующее влияние. Увы, цифры — это еще не все.

Но — пусть колеблющиеся, пусть двусмысленные — приведенные здесь цифры ясно показывают: закон Паркинсона за прошлое десятилетие опровергнут не был; во всяком случае, в министерствах, к которым автор привлек читательское внимание. Итак, число служащих неизбежно возрастает, эта тенденция подтверждается британским опытом. Правда, некоторые сомнения вызывает вот такая предварительная оценка: в мирное время ежегодный прирост персонала может достигать 5,75%. Это предсказание, если помните, сопровождалось оговоркой: «Новые явления возникают почти каждый день», и все оценки следует считать приблизительными. Пусть так, пусть проблема ждет дальнейшего исследования, но факт остается фактом — в принципе прогноз автора оказался не так далек от истины. В каждом министерстве штаты разбухают по-своему, мы рассмотрели пять из них и вывели среднегодовой прирост за период с 1935 по 1966 год.

Частично этот прирост объясняется тем, что возрос объем работы. Население Британии увеличилось с 45.598.000 в 1935 году до 53.266.000 в 1966 году, на это можно списать рост административных расходов на 16,8% и ежегодный прирост чиновников на 0,5%. Система налогов становилась все более обременительной и усложненной, бюрократия все больше вмешивалась в производство, будто так и надо. То и дело мы ведем локальные войны, значит, несем немалые расходы, а ведь государственным мужам надо как-то улучшать благосостояние трудящихся, иначе на выборах им не досчитаться голосов. В тюрьмы попадало все больше людей — не так легко соблюсти законы, которые день ото дня все запутаннее, оттого и работы у министерства внутренних дел становилось все больше. Пожалуй, этим можно объяснить половину ежегодного прироста чиновных кадров. Но 4,34% все-таки приходится на действие закона Паркинсона. Эта цифра ниже оценочной, хотя следует помнить, что число самих министерств не просто росло, оно множилось. Скромный рост аппарата в министерстве торговли объясняется возникновением параллельных министерств транспорта и техники. Если все это принять во внимание, неизбежный рост — не связанный с увеличением объема работы — приблизится к 5,75%, то есть к первоначальной оценке. С другой стороны, вполне очевидно, что вывести точные цифры и проценты практически невозможно.

Министерство.....	1935...	1966..	Годовой прирост %
Министерство внутренних дел и тюремная комиссия.....	4350...	16066..	8,68
Управление налоговых сборов..	22851..	59502..	5,17
Военное министерство.....	9442...	48032..	13,18
Министерство торговли.....	4328....	9598..	3,92
Министерство военно воздушных сил.....	5481..	24848..	11,39
Средний ежегодный прирост.....			8,49

Что же сказать о государственной службе в целом? И здесь мы сталкиваемся со статистическими трудностями из-за реорганизации и изменения сфер ответственности. Не ясна грань между властями в центре и властями на местах, затянута туманом пограничная полоса между службами общественного пользования и национализированными предприятиями. К сожалению, не проведешь четкую линию между промышленной и непромышленной сферами; в зависимости от того, куда отнести одно только управление почт и телеграфа, общие показатели изменятся на многие тысячи. Тем не менее в рамках этих подвижных границ статистика — чего бы она ни стоила — дает нам следующие показатели:

1935.. 1940.. 1945.. 1950.. 1955.. 1960.. 1965
303610 454745 704646 684799 635663 637374 803327

Итак, на 1 января 1967 года суммарное число чиновников возросло до 845.900 человек — весьма впечатляющая доля всего работающего населения. Значит, за 32 года это число увеличилось на 179%, то есть среднегодовой прирост чиновников равен 5,6%. Этот процент мог бы оказаться и выше, но запросы некоторых министерств исключительно скромны. Скажем, министерство труда с 1935 года постоянно сокращается, а с 1943 года численность его работников уменьшилась почти вдвое, ибо немалая часть его забот отошла к министерству по делам государственного страхования. Уполовинилось с 1959 года и министерство транспорта. Подобная сдержанность на этом и других участках имеет простое объяснение: о законе Паркинсона стало известно. По сути, в 1955 году, когда мои заметки были опубликованы в журнале, общее число служащих даже сократилось, а по выходу книги сократилось еще раз. Чиновники снова начали плодиться в 1960—1965 годах — первоначальное впечатление от книги стало несколько стираться, — и с той поры сей закон действует безотказно.

В исходном очерке (1955 года) особо подчеркивалась чисто научная

природа сделанного открытия. Автор даже позволил себе такое замечание: «Ботаник не должен полоть сорняки. Он вычислит скорость их роста, и с него довольно». Думаю, и нынешнее исследование следует проводить в столь же объективном духе. То есть мы не будем выяснять, много ли это — 845.900 государственных служащих — или, наоборот, мало. Зато мы имеем полное право вычертить график и показать, куда мы зайдем, если темпы роста останутся нынешними. Мы можем задать законный вопрос: к какому году административный аппарат поглотит *половину* работающего населения? *Все* население? Чтобы это вычислить, в нашу статистику придется включить государственных служащих в центре и на местах, сейчас у нас таковых 1.077.050 человек. Вот вам прогноз на два поставленных вопроса: 2145 год и 2195 год соответственно. Мы сейчас не будем рассуждать о новом типе экономики, которая сделает подобный образ жизни возможным. В официальных кругах считается абсолютно естественным и вполне приемлемым, что люди зарабатывают на жизнь чтением докладных записок и письменных справок. Можно не сомневаться — в общих чертах новая экономика уже разработана, и специалисты по планированию уже изучают ее многоплановое воздействие на жизни людей. Но такое умозрительное теоретизирование для рядового гражданина просто опасно. Существуют крупные и постоянно разрастающиеся отделы, для которых постичь грядущую утопию — основная работа, а посему оставим это дело для людей сведущих.

Центральное место в нашей системе управления занимает, конечно же, министерство финансов, и движение к прогрессу возглавляет именно оно. Министерство финансов озирает хозяйским оком всю структуру, следит за тем, чтобы деньги не бросались на ветер или на зарплату ненужным работникам. Тут надо хоть как-то прокомментировать деятельность этого министерства, тем более что многие видят ее явно в ложном свете. Обыватель убежден, что министерство финансов — это небольшая группа преданных делу эрудитов, закончивших самые престижные колледжи и поднаторевших в своем деле. Это, конечно же, люди, получившие классическое образование, которые каждый новый абзац выделяют буквой из греческого алфавита. Они обедают только в клубе «Реформ»^[4], а кроссворды из газеты «Таймс» щелкают как орехи. Вечерами они наслаждаются классической музыкой, а выходные проводят в кругу семьи, у себя дома в Хэмпстед-Гарденз^[5]. Мы склонны верить, что могущество этих людей соперничает с их загадочностью. По нашим подсчетам, их примерно человек 200, и нам, как налогоплательщикам, становится слегка

не по себе — еще никогда за всю историю вымогательства столь многие не были должны столь много столь немногим. Однако наши предпосылки нередко ошибочны, и одна такая фактическая ошибка — численность работников министерства финансов. Сие важнейшее министерство, возможно, и невелико по сравнению с другими, но мало кому уступит в скорости размножения. Следующие цифры тому доказательство:

1935.. 1956.. 1966.. Прирост.

309... 1249.. 1639.. 430,42% или 13,88% в год.

Среди уважаемых министерств с многолетней репутацией, чьи функции принципиально не менялись, только одно, а именно военное министерство (прирост в год 13,18%), разрастается схожими темпами. Для сравнения рост, скажем, министерства техники статистически не имеет ни малейшего значения — его просто создали, и на этом была поставлена точка. Таким образом, мы вправе заключить, что именно министерство финансов играет первую скрипку. Между прочим, параллельно разбухали и другие ведомства, имеющие отношение к финансам, от министерства экономики до национализированного Английского банка, и есть резон вывести для них суммарные данные. При таком раскладе министерство финансов вырвется далеко вперед и станет просто недостижимым.

Итак, в рассмотренном нами случае министерству финансов не удалось сдержать рост служащих в своих рядах, более того, своим примером оно вдохновило на размножение другие ведомства. Но нельзя не признать и другого — оно сумело ограничить затраты на содержание своих служащих. Высшие государственные чины потребовали и получили компенсацию, вполне сопоставимую с зарплатой боссов-промышленников, — это факт; но есть и другой факт — чиновникам рангом пониже, мелкой сошке, скорее недоплачивают, нежели наоборот. Верно, общие выплаты по зарплате поднялись с 298 миллионов фунтов в 1951 году до 773 миллионов в 1965-м. Но возьмем отдельного чиновника средней руки и спросим: а поспевает ли этот рост за инфляцией, ведь деньги постоянно падают в цене? Как насчет покупательной способности? Соответствует ли в этом смысле уровень средней чиновничьей зарплаты 1951 года (440 фунтов) уровню 1965-го? Цифра эта выросла до 1057 фунтов, но при всем желании эти усредненные деньги никак не назовешь богатством. Любой консультант из сферы производства докажет: удвой зарплату, сократи вчетверо число работников — пользы для дела будет больше. Но не будем заострять на этом внимание, ибо мы хотим лишь отметить — министерство финансов катастрофически оплошало, не сумев сдержать рост своих сотрудников, зато по части сокращения расходов пусть

скромно, но тем не менее преуспело.

Что же все-таки сказать об исходном пророчестве? Служащие действительно множатся по закону, который регулирует расширение их департаментов. Работа действительно растягивается, чтобы заполнить наличное время. И сам факт, что люди заняты, вовсе не доказывает, что они заняты чем-то полезным. Мы не можем, однако, доказать с цифрами в руках, что ежегодный рост персонала на 5-6% — это норма. Вполне возможны непредсказуемые и достаточно частые выбросы параметра. У первых экономистов было такое поветрие — объяснять, к чему могут привести определенные обстоятельства: скажем, за дефицитом товаров последует рост цен, а если трудиться спустя рукава, упадет уровень заработной платы. Однако эти правила применимы только в условиях свободного рынка, когда никакие силы не ограничивают его торговую стихию и который не подвержен нажиму со стороны правительства. Более того, он должен быть свободен от воздействия гражданских беспорядков и войн. Но в XX веке благоприятных обстоятельств просто не было. В некотором роде закон Паркинсона (точнее, его первый закон) постигла та же судьба. Автор вывел (весьма приблизительно) некие темпы размножения административного аппарата, имея в виду мирное время. Он исходил из отсутствия финансовых кризисов или внутренних революций. Но вот вопрос: можно ли считать эти условия доминирующими в рассматриваемом десятилетии? А в предстоящем? В наш век жизнь не вгонись в рамки жестких правил, тем более когда сами эти правила широко известны. К тому же автор не сделал скидку на влияние, какое может оказать его собственная теория, и в этом его ошибка. Но даже если этот фактор в числе прочих и способствовал неразберихе в английском правительстве, ничего не меняется в принципе, а именно: сегодняшний Лондон (как и Вена) — это непропорционально большая столица империи, которой уже нет в природе. Ведь штаб-квартира английского правительства замышлялась не как административный стержень Британских островов, а как центр паутины, которая опутывала полмира. Но эта мощная функция отмерла, и нынче Уайт-холл не просто громоздок до крайности, он нелеп. Не знаю, хватит ли у нас духу на реформу, а вот посмеяться нам не запрещает (пока что) никто.

ПРИЗ ПАРКИНСОНА

Центральная проблема нашего времени — источник почти всех прочих трудностей — определяется застоем политической мысли в эпоху технического прогресса. Исключительно сложные механизмы попали в руки политиков, черпающих вдохновение во временах, когда главным транспортным средством был экипаж с запряженной в него лошадью. Эти деятели с радостью будут отстаивать достоинства демократии либо диктатуры, но не шевельнут и пальцем, чтобы доказать свою (или чью-то еще) теорию на фактах. Другими словами, научный подход к решению политических проблем, можно сказать, еще и не применялся. Более того, когда попытки подойти к политике научно все-таки делаются, первым задают вопрос, на который просто не может быть ответа. «Какова, — спрашивают люди, — лучшая форма правления?» Но для кого, где и когда? Ведь одним решением не решить двадцать разных проблем, а ответ, верный сегодня, едва ли будет таковым через десять лет. Пожалуй, разумнее поставить вопрос так: правительство какой страны сегодня лучше всего справляется со своей задачей? Но и на этот вопрос ответить гораздо труднее, чем кажется с первого взгляда. На тщательное изучение его уйдут крупные денежные, профессиональные и временные ресурсы. Но ценность представит даже и приблизительный вывод, и поверхностный анализ — в этой трясине дезинформации, предрассудков, догадок и тумана мы, быть может, почувствуем под ногами крошечную опору из фактов. Предваряя материал, с которым вы сейчас ознакомитесь, автор может лишь сказать, что пытался быть беспристрастным, отмечал любые предвзятые суждения и оперировал только проверенными фактами.

Пожелай мы отметить призом страну, у которой дела идут лучше всех, мы бы сразу увидели, что сфера нашего исследования ограничена в двух направлениях. Из общего списка придется вычеркнуть некоторые (не все) социалистические страны, сокрытые за так называемым железным или бамбуковым занавесами, — не потому, что мы сомневаемся в их способности эффективно вести хозяйство. Причина в другом: серьезные статистические данные получить либо невозможно, либо представлены они в такой форме, что ни о каком сравнении не может быть и речи. Во-вторых, надо исключить некоторые страны, которые слишком малы по населению и площади. Мы с удовольствием допускаем, что дела у этих стран идут прекрасно, тем не менее мы вынуждены извиниться перед ними и закрыть

глаза на их существование. Ибо, приди мы после тщательного анализа к выводу, что наиболее компетентные руководители в мире живут в Монако, Андорре или на Сейшельских Островах, наши открытия едва ли представляют большую ценность для жителей Австралии, Великобритании, Франции или США. Эти последние резонно возразят: проблемы небольшого сообщества сильно отличаются от тех, с какими сталкивается правительство крупного государства или целого континента. Сравнивать надо единицы, хотя бы примерно сопоставимые по размеру.

Получив усеченный таким путем список стран, первым делом проверяем оставшиеся — что естественно — на выживание. Если смертность столь высока, что краха и нищеты не избежать, если рождаемость столь велика, что нет возможности всех прокормить, если средняя продолжительность жизни так низка, что может пострадать цивилизация, — такую страну незачем оставлять в списке наиболее компетентных. Тут следует внести ясность: такой изначальный вывод из конкурса не имеет прямого отношения к нынешним руководителям той или иной страны. Возможно, им по наследству досталась исключительно отсталая экономика, и они уже совершили чудеса, а вскоре, кто знает, могут оказаться в авангарде прогресса. Но факт остается фактом — нынешний уровень жизни в этих странах довольно низок. Страны со слишком высокой смертностью включают в себя Гану (24 человека на 1000), Кению (20), Пакистан (15,4) и Юго-Западную Африку (15,2). Вычеркнутые из списка в связи с чрезмерным ростом населения — за исключением тех, которые много набирают за счет иммигрантов, — это Колумбия, Эквадор, Фиджи, Гонконг, Ирак, Иордания, Ливия, Малайзия, Мальта, Филиппины и Венесуэла. Страны с абсурдно высокой рождаемостью — которая, надо признать, уравнивается высокой смертностью — включают в себя Цейлон, Чили, Сальвадор, Мексику, Никарагуа и Панаму. Кое-где средняя продолжительность жизни не превышает 55 лет, помимо уже поименованных, это Боливия, Бразилия, Бирма, Гаити, Индия и Перу. Остается тридцать пять стран, но здесь есть свои поправки. Так, из некоторых люди активно уезжают. Возможно, свою роль играет недостаток жизненного пространства, как в Японии и ФРГ, но в большинстве случаев поток эмигрантов свидетельствует о скуке и неудовлетворенности, как в Аргентине, Австралии, Новой Зеландии и Испании. И последний тест в предварительном туре: мы вынуждены заметить, что ежегодный уровень самоубийств в Австрии, Дании, Чехословакии и Венгрии (более 20 на 100000 в год) чрезмерно высок, и его нельзя не принять во внимание. Таким образом, остаются следующие страны:

Бельгия
Канада
Финляндия
Франция
ФРГ
Греция
Ирландия
Израиль
Люксембург
Голландия
Норвегия
Португалия
Южная Африка
Швеция
Швейцария
Соединенное Королевство
Соединенные Штаты
Югославия

Все эти относительно развитые страны вполне процветают, и продолжительность жизни в них весьма высока. Но во всех этих странах есть иная опасность — погибнуть под колесами автомобиля, и компетентная администрация обязана свести ее к минимуму. С этой точки зрения на особом положении находятся США, где процент машин на душу населения весьма высок. В 1964 году в США на каждые 2,2 человека приходился один автомобиль, и там эта проблема выглядит несколько иначе, чем, скажем, в Великобритании (5,2 человека на одну машину) или в Израиле (21). Поэтому американские 20,8 жертв на 1000 автомашин не стоит жестко сопоставлять со статистическими аналогами в других странах. Если же страна не насыщена транспортом сверх меры, а число смертей или тяжелых увечий от него в год превышает 15 человек на 1000 автомашин или 30 человек на 10.000 жителей, можно справедливо заключить: нужны дополнительные меры, чтобы обеспечить безопасность на дорогах. Этот тест заставляет вычеркнуть из списка Люксембург (35,3 погибших или раненых на 10000 человек), Югославию (32,2 на 1000 автомашин), Швейцарию (27,3 на 10.000 человек) и Португалию (17,2 на 1000 автомашин). В рамках этого теста заметим, что лучше всего дела с безопасностью на дорогах обстоят в Швеции (среди стран, по которым есть соответствующая статистика), причем положение не изменилось даже после того, как шведы вопреки здравому смыслу и желанию масс ввели у

себя правостороннее движение. Неплохо было бы сравнить и статистические данные по безопасности в воздухе, но на практике не определишь, что, собственно, кроется за бесстрастными цифрами. Норвежский реактивный самолет (изготовленный в США) разбивается на бельгийском аэродроме. Кто повинен в несчастном случае — пилот? Или диспетчерские службы? На чей счет записать жертвы — Норвегии, Бельгии или США? В чем причина катастрофы? Отказал двигатель или пришла в негодность взлетная полоса? Самолеты одних авиалиний летают над Европой, а других — над джунглями и пустыней; стоит ли тут что-то сравнивать? Не будем на этом этапе обременять себя статистикой, которую нельзя проанализировать.

Пока мы вели речь только об элементарных фактах, связанных с выживанием и безопасностью. Теоретически сюда надо бы включить и данные по обороне, но на этот счет у разных стран разные потребности — попробуй оцени! Так что оставим оборону в покое и продолжим сравнение на более подходящей основе — выясним, какова взаимосвязь между затраченными усилиями и достигнутыми результатами.

Есть страны, где и руководство компетентно, и с благосостоянием населения все в порядке, но государство берет за это с граждан уж слишком большую мзду. Как выявить эти страны? Мы подсчитали уровень налогов в каждой, добавили сюда же расходы на социальное обеспечение и взяли процент от валового национального продукта. Наше предварительное заключение таково: если правительство забирает более 40% валового национального продукта, за свои услуги оно берет слишком много. Интересно, что самые дорогостоящие администрации не всегда обеспечивают самый высокий жизненный уровень. Это вовсе не значит, что в странах с самыми высокими налогами дела идут из рук вон, но факт остается фактом — другие правительства дают столько же, а берут за это намного меньше. На основе этой посылки выводим из списка соревнующихся страны (по цифрам 1966 года), где администрация обходится своему народу довольно дорого:

Швеция..... 46,9%

Франция.... 44,8%

ФРГ..... 40,2%

Норвегия... 40,1%

Голландия — 39,5% — ускользнула от карающего меча, а вот ФРГ и Норвегии, увы, не повезло. Соединенное Королевство взяло этот барьер с солидным запасом — 36,2%.

Итак, состязание продолжают следующие страны:

Бельгия
Канада
Финляндия
Греция
Израиль
Ирландия
Голландия
Южная Африка
Соединенное Королевство
США

Следующий тест — проверка грамотности. Великобритания и Ирландия утверждают, что их население грамотно на 100%, наверняка имея в виду, что все граждане посещали школу. С этим утверждением можно не согласиться, считая более реалистичными данные Канады (98,7%), а данные США (97,6%), пожалуй, даже близкими к истине, но страны с показателем грамотности ниже 95% следует отнести за черту приемлемого уровня образования. А потому выводим из соревнования Израиль (88%), Грецию (82,3%) и Южную Африку (100% грамотности для белого населения и только 85% для африканского). Придется исключить и некоторые другие страны, скажем Португалию (90% грамотности), если они не были сняты с дистанции по другим показателям.

Следующий на очереди вопрос — преступление и наказание. Если страной руководят хорошо, порядок будет на высоком уровне — это вполне логично. Основа для сравнения — количество преступлений, совершенных в год на 100.000 населения. Полиция Великобритании зарегистрировала в 1967 году чересчур много правонарушений (1.207.354, или 2222 на 100.000 человек населения), хотя тут возможна скидка — в этой стране относительно мало полицейских. Имея только одного полицейского на 554 человека, Великобритания вправе ожидать более высокой преступности, чем Ирландия, где полицейские силы представлены в отношении 1:441. А вот в Канаде (один полицейский на 662 человека) уровень преступности составляет 4183,4 почти в два раза выше, чем в Великобритании, и в три раза выше, чем в Голландии (один полицейский на 836 человек). К канадской полиции претензий нет, она трудится в поте лица, но факт остается фактом — ловить преступников в Канаде приходится слишком часто. Таким образом, Канада не попадает в полуфинал, а мы приступаем к следующему туру среди оставшихся участников соревнования — посмотрим, сколько человек сидит в тюрьмах. Если в среднем за решеткой томится каждый пятисотый, это можно признать приемлемым — хотя в

Ирландии в 1967 году на тюремных харчах сидел лишь один из 3641, а вот то, что мы имеем в США (один из 488), уже чересчур; но американцев неожиданно переплюнули бельгийцы, там в 1965 году в тюрьме сидел каждый триста шестьдесят четвертый. Итак, полуфиналисты определились:

Финляндия

Ирландия

Голландия

Соединенное Королевство

Во всех этих странах уровень административной компетентности весьма высок, и есть смысл выяснить, экономно ли распределяются силы. Какое соотношение между руководителями и рабочим людом позволило создать отлаженное и здоровое общество, имеющееся, надо полагать, в этих странах? Определение, увы, дано не совсем четко, но соотношение — если не считать муниципальную администрацию — в каждом из четырех случаев примерно одинаковое: 1:31 (Великобритания), 1:33 (Ирландия), 1:34 (Финляндия) и 1:34 (Голландия). Великобритания проигрывает в сравнении совсем незначительно, и есть смысл провести еще один, более определяющий тест. Сколько рабочих ежедневно не выходили на работу в результате производственных конфликтов? Для большей справедливости мы взяли десятилетний период и усреднили показатели. Получились следующие цифры:

Голландия..... 58

Финляндия..... 8

Соединенное Королевство..... 6

Ирландия..... 3

Чтобы исключить возможность ошибки, попробуем еще один тест: сколько пациентов на тысячу человек лечится у психиатра? Станет ясен уровень стрессов и неврозов. Этот тест выводит из соревнования Ирландию — 7,3 пациента на 1000, а в Великобритании, Финляндии и Голландии эти цифры ниже — соответственно 4,6; 3,6 и 2,3. Возьмем данные по безработице за 1967 год, и они лишний раз убедят нас в правильности нашего вывода, ибо в Голландии эта цифра самая низкая (1,7%), далее следуют Финляндия и Великобритания (2,1%), и замыкает четверку Ирландия (5,9%). Таким образом, пальма первенства в нашем конкурсе отдается Голландии, а наши аплодисменты за второе место получает Финляндия.

Итак, Приз Паркинсона вручается правительству Голландии, Финляндия отмечена почетным дипломом. Нет сомнения, что в рамках проведенного тестирования победители названы верно. Все же, публикуя

эти результаты, автор должен сделать три серьезные оговорки. Во-первых, условия для сравнения нельзя назвать идеальными. Брались статистические данные, доступные в более или менее сходной форме, поэтому автор и остановил свой выбор на них. Эффективность государственного аппарата можно оценивать и по другому, но для этого нужна группа серьезных и подготовленных ученых, у которых будет много времени. Никуда не деться от проблемы определения. Что такое полицейский с точки зрения статистики, что такое пациент, который лечится у психиатра? В одной стране полицейскими считают и тюремную охрану, а в другой сумасшедшими объявляются все, кто хоть раз обращался с жалобами на головную боль. Значит, чтобы провести абсолютно точное сравнение, нужен глубокий и тщательный анализ, на это уйдет не один год работы. Пока что мы, опираясь на науку, можем утверждать одно: оценить эффективность правления в той или другой стране можно. Больше того, пример стран, где эта эффективность выше, может с пользой изучаться остальными. Наши государственные мужи бьют себя в грудь — мол, демократическое правление эффективнее, чем (к примеру) диктатура. А не угодно ли предъявить доказательства? Верить на слово как-то не хочется. Надо разрабатывать, развивать и улучшать приемлемую основу для сравнения, известную и признанную во всем мире. Затратив на свои обобщения лишь несколько месяцев, автор берется доказать одно: создать такую сравнительную систему возможно — что он и рекомендует сделать.

Во-вторых, многие из упомянутых нами стран заметно отличаются друг от друга по размеру. В Голландии живет всего двенадцать с половиной миллионов человек, Финляндию населяет меньше пяти миллионов, то есть первая сопоставима со штатом Пенсильвания, а вторая — со штатом Миссури. Есть основания подозревать, что столь малые подразделения более эффективны, что называется, по определению; этот вывод немаловажен сам по себе. Не исключено также, что некоторые штаты в составе США выглядят компетентнее других и намного компетентнее всей страны в целом. Разумеется, нельзя точно сравнить независимые государства со штатами, входящими в состав федерации, но факт остается фактом — уровень правления у последних может быть выше, чем в их собственной стране. И вполне возможно, что австралийский штат Тасмания и американский штат Юта заслуживают гораздо большего внимания, чем автор смог им уделить. Кстати, о масштабах: Голландия, по размерам уступающая штату Нью-Йорк, всегда была федерацией, а не унитарным государством и может гордиться тем, что по сию пору сохранила у себя монарха.

В-третьих, следует помнить, что компетентность — не единственная добродетель, какой требует народ. Страны, где гигиена на постыдно низком уровне, а про пунктуальность и слыхом не слыхивали, могут преуспеть в чем-то другом — почему бы и нет? Великое искусство музыки способно расцвести при самой бездарной администрации, а самый неграмотный народ может блистать в спорте, показать чудеса доблести и благочестия. И если страна дала человечеству Франциска Ассизского или Бетховена, так ли важно, что в ней не все ладно с канализацией? Мы сейчас выделяем компетентность по одной простой причине — эту пресную добродетель можно хоть как-то измерить. Другие качества, сами по себе куда более значительные, объективной оценке, как правило, не подлежат. И правда, кто рискнет оценить уровень учености? Да, число Нобелевских премий поддается учету, но кто скажет, что они означают? Нетрудно подсчитать, сколько студентов посещают высшие учебные заведения, но что докажут эти цифры? Уровень выпускника в колледже Я может быть равен уровню поступающего в колледж А. Нет уверенности и в том, что новоиспеченный инженер знает дело лучше, чем подмастерье. Вообще у людей полно ценнейших качеств, но доказать их наличие статистически — дело безнадежное. Страны, снятые нами с дистанции на первых этапах, вполне возможно, сильны в каких-то других сферах. Автор вовсе не подводит читателя к мысли, будто эффективность — это все.

Сделав множество реверансов проигравшим, я хочу тем не менее под занавес воздать должное победителям. Вполне могло случиться так, что приз наш достался бы народу, известному лишь своей честностью и трудолюбием, никак не преуспевшему в прочих областях человеческой деятельности. Но в послужном списке голландцев не только здравая администрация. На этой земле увидели свет Вермер и Рембрандт, Тромп и Де Рейтер, Гротий и Декарт. Голландцы внесли свой вклад в архитектуру и живопись, среди них были выдающиеся ученые и полководцы. Если говорить о таланте на душу населения, голландцы едва ли не талантливее любого другого народа. Им удалось создать организованное общество и надежную экономику вовсе не потому, что с самого начала у них были мощные материальные ресурсы и неприступные границы. Немалую часть своей земли они завоевали у моря, немалую часть своих рынков они отвоевали у соседей, и всю свою промышленность они создали сами. Их компетентность ни для кого не сюрприз, ибо в их положении некомпетентный народ вообще не выжил бы. Что до Финляндии, земли Сибелиуса, занявшей второе место, в смысле борьбы за выживание ее можно как минимум поставить рядом с Голландией. Ибо сохранить

независимость под боком у царской, а потом и Советской России — это потребовало колоссального мужества, колоссальной компетентности. Без эффективного ведения дел им бы нипочем не добиться столь заметных успехов, они и сейчас отважны и неустрашимы. Выходит, у голландцев и финнов схожие проблемы, с которыми они решительно управляются. Делаем вывод: наивысшая эффективность характерна для стран, у границ которых всегда бродит опасность.

ИСКУССТВО ПЕРЕДАВАТЬ ФИШКУ

Говорят, что рабочий стол одного из недавних президентов США украшала взятая в рамочку надпись: «Фишка дальше не идет». Разумеется, все восхищались подобным признанием собственной ответственности, хотя происхождение этой фразы известно далеко не всем. Если верить Оксфордскому толковому словарю, «фишка» — это предмет, который кладут перед игроком в покер, чтобы напомнить — сейчас его черед сдавать карты. Что использовалось для этой цели? В словаре «Рэндом хаус» находим, что чаще всего — костяной нож. Его потихоньку двигали по столу, перекладывая ответственность на кого-то другого, процедура называлась «передача фишки». Эта фраза, а может — и сама идея родилась в Соединенных Штатах, но давно в ходу в Британии и странах содружества. Она означает, что передающий фишку перекладывает ответственность на другого человека, и за возможную ошибку винить будут уже того. Разумеется, в нашем заорганизованном мире такое встречается нередко.

В любом большом учреждении, частном или государственном, фишку передают в трех направлениях: (1) вниз, (2) в сторону и (3) вверх. Работник, передающий фишку, сопровождает свои действия телефонным звонком и произносит (в зависимости от ситуации) примерно такой текст:

(1) «Это ты, Нед О. Росс? Фишкилд. Мне тут от тебя принесли папку Моргана Мерлина с проектом „Гиблое дело“. Я ее отсылаю назад. Думаю, это твоя компетенция. Нет, ты правильно сделал, что прислал ее мне, просто Шеф любит, когда инициативу проявляют на всех уровнях. Так что принимай решение, а потом дашь мне знать, как и что. Целиком на тебя полагаюсь».

(2) «Это вы, Стоппер? Брайан Фишкилд. Посылаю вам папку с предложением Моргана Мерлина, она попала ко мне по ошибке. Вы сразу увидите, что наш отдел ни при чем. Там подняты вопросы технические и юридические, но никак не административные. Мы всегда следим за тем, чтобы не вторгаться на вашу территорию — пусть каждый занимается своим делом. Хорошо, когда есть человек с вашими знаниями и опытом, я-то в этом — ни уха ни рыла. В общем, держайте».

(3) «Это вы, мисс Бикини? Помощник заместителя директора. Посылаю сэру Артуру папку с предложением Мерлина. Он прочтет мою сопроводилку и сразу поймет — тут решать не мне. Политические и

финансовые последствия слегка за пределами моей сферы, и едва ли в моем шкафчике с картотекой должен храниться документ столь высокой секретности. Сэру Артуру виднее, как с ним поступить».

Так почти любая бумага, попадающая на стол к Фишкилду, ловко сплавляется кому-то еще, ибо она для него всегда слишком значительна (или слишком пустячна). Когда от этой бумаги отказываются все другие отделы и собственный шеф велит Фишкилду разобраться с ней лично, он в конце концов заполняет следующий трафарет:

«По настоящему весьма серьезному вопросу возможны два решения. А и Б. В пользу решения А есть следующие убедительные доводы:

I)..... II)..... III)..... и IV).....

Однако по нижеследующим причинам можно предпочесть и решение Б:

I)..... II)..... III)..... IV).....

Считаю, что вопрос этот следует решать министру».

Столкнувшись с таким документом, один политик написал на полях «Согласен», а впоследствии объяснил: согласился он с тем, что два варианта решения были определены верно.

Подчеркнем: искусство передавать фишку практикуется не только на государственной службе, оно процветает в любой крупной организации. Все же оно особенно характерно для пирамидальной структуры, в которой входящие проблемы сначала рассматриваются на нижнем уровне. Есть в этой иерархии и еще одна тенденция: подкреплять решения нижнего уровня более высокопоставленной подписью. Этот процесс начинается с Букашкоу, который получает дело первым. При всем отсутствии опыта, при всей молодости он понимает: на полученное прошение надо ответить либо «да», либо «нет». Опасаясь, что, ответив «да», он себя же и нагрузит, он отвечает «нет». Он делает это с легким сердцем, ибо прекрасно знает: окончательное решение все равно будет приниматься где-то выше. Весьма вероятно, что Нед О. Росс пересмотрит его рекомендацию в принципе, просто чтобы поставить его на место, а того в свою очередь одернет кто-то еще. Так что Букашкоу всего лишь (как он полагает) запустил дело в дальнее плавание. Однако у Неда О. Росса в этот день на уме что угодно, только не работа (такое бывает нередко), и определить собственное отношение к делу он просто не в силах. Он рассеянно подмахивает отказ и пересылает папку Серри-Динкену, прекрасно понимая, что его решение так или иначе не окончательное. Серри-Динкен, занятый своими мыслями, не вдаётся в суть и подтверждает визу «Нет», после чего посылает папку Солли Дняку. Но Солли Дняк привык полагаться на Серри-Динкена, чья

добросовестность прошла испытание временем. Он передает бумагу с отрицательным ответом на подпись Барбоссу. Но одна из слабостей пирамидального процесса в том, что на стол к Барбоссу стекается практически все. Он успевает лишь мельком проглядеть присланные ему бумаги, ведь за тем, чтобы решения принимались правильные, должен следить Солли Дняк. В итоге — окончательный вердикт: «Нет». На процедуру ушло шесть недель, и наивный проситель думает, что все это время его предложение рассматривалось самым серьезным образом, в торжественной обстановке и за закрытыми дверями. С грустью констатируем: предложение его — увы! — не обсуждалось вообще.

Процесс отпихивания бумаг плох тем, что каждый полагается на другого. Человек в основании пирамиды полагает, что людям наверху виднее. Но те жутко заняты и полагают, что вопрос тщательно изучен в нижних эшелонах там у людей для этого есть время. В описанном нами случае любой из пяти чиновников принес бы больше пользы, чем все пять вместе; он по крайней мере знал бы, что решать ему. А так каждый полагал, что работа будет или была выполнена на другом уровне, в результате ее не выполнил никто. Хотите верьте, хотите нет, а так все в действительности и происходит, особенно если окончательный ответ отрицательный. Прийти к положительному решению несколько сложнее, потому что возникает вопрос, кто конкретно отвечает за последующие действия и какие именно, ибо из самого «да» ничего этого, как правило, не следует.

Кстати, не будем заблуждаться — таким же манером фишка передается и дома, среди членов семьи. День начинается с того, что мать просит отца включить электрическую плиту, а заканчивается вопросом отца, выпустила ли мать кошку. А в промежутке маленький Бобби упросил старшую сестру Маргарет сделать за него домашнее задание, а Маргарет подольстилась к Джереми, чтобы он подкачал у ее велосипеда заднее колесо. Выходит, мы все согласны, что ответственность не следует сосредоточивать в одних руках, нас устраивает, что ее всегда можно переложить на чьи-то плечи. Но между домом и работой есть существенная разница — дома свою лень не спрячешь. Тут если кто-то свое дело не сделал, об этом вмиг узнают остальные, и от их критики не уйти. В общем, и маленькая организация не сильно отличается от семьи, в ней работает слишком мало сотрудников, и все они на виду. Что до административных единиц покрупнее, тут возрастают масштабы и бумажной перепасовки, и увиливания от надобности что-то решать; это — среди прочих — одна из причин, по которым более компактная организация часто выглядит предпочтительнее.

Что нас ждет впереди? Будем надеяться, придет час, когда

эффективная децентрализация — с провинциальными парламентами в Эдинбурге, Кардиффе, Винчестере и Йорке — до того революционизирует наших правителей, что выражение «передавать фишку» станет загадкой для молодежи, потому что совсем выйдет из употребления.

КАРУСЕЛЬ

Беатриса и Сидни Уэбб делили всех своих друзей на категории А и Б: в А заносились аристократы, анархистские и артистические натуры; группа Б выглядела более надежно — буржуа, бюрократы и благодетели. Такое разделение человечества наблюдается, по сути, с самого раннего периода человеческой истории. У иудеев были свои фарисеи и саддукеи, у китайцев даосисты и конфуцианцы. Возьмем Византию, там синие противостояли зеленым, а вели их за собой соответственно землевладельцы и торговцы. Что касается Великобритании и Соединенных Штатов, «кавалеры» и «круглоголовые», то бишь роялисты и пуритане, пересекли Атлантический океан и славно повоевали друг с другом в Гражданской войне США.

В общем и целом традиции группы А основаны на любви к природе и животным, ее представители хранят верность и отдают предпочтение ритуалам, цвету, танцам, музыке и спорту. В основе традиций группы Б — бизнес и промышленность, ее представители хранят верность городским институциям и сектантским группировкам, а предпочтение отдают экономии, порядку, трезвости, накоплениям и молитвам. Когда автобусу преграждает путь процессия со сворой гончих и всадниками, пассажиры обычно выдают свою принадлежность к той или другой группе следующими возгласами: (А) «Смотрите, это же принцесса!» или (Б) «Какого дьявола мы здесь встали?».

Известно, что в реальной жизни нет людей, которые, будучи в здравом уме, являют собой группы только А или Б. Если когда-то в обеих группах и существовали оголтелые экстремисты, мы впитали в себя черты и тех, и других. В каждом из нас не без труда, но уживается эпикуреец и стоик, «кавалер» и «круглоголовый», тори и виг, моралист и повеса. Но при всем этом каждый из нас так или иначе оказывается в каком-то одном лагере и со временем пускает в его почве все более глубокие корни.

Фундамент для категорий А и Б — не богатство или бедность, а разные установки. В группе А отдельно взятый человек или семья жаждут возвыситься в смысле статуса или чина, причем лестница для восхождения по традиции бывает военной. В группе Б отдельно взятый человек или семья жаждут возвыситься в смысле благочестия и богатства и лестница для восхождения по преимуществу бывает экономической.

Сравнивая эти два типа установок, мы наивно ошибемся, если станем утверждать, что один тип в целом доминирует над другим. Равновесие

между А и Б необходимо — в этом нет сомнений. В разных ситуациях требуются разные добродетели, где-то — церковного старосты, а где-то — пилота-истребителя. В нашей стране, по счастью, хватает и тех, и других. Сегодня на первых ролях эсквайр-тори, завтра — торговец-методист. Уничтожь одна сторона другую, это, скорее всего, приведет к самоуничтожению нации.

Итак, линия между А и Б делит общество по вертикали, но уровень достигнутых успехов и неудач позволяет поделить его по горизонтали. Тут людей можно сгруппировать в следующие блоки: Отчаявшиеся, Пассивные, Коллективно Честолюбивые, Честолюбивые и (наконец) Привилегированные. Эта градация в немалой степени зависит от дохода, но Коллективно Честолюбивые, жаждущие улучшить положение своей группы, едва ли беднее просто честолюбивых, жаждущих улучшить собственное положение.

Коллективно Активные в группе А наиболее ярко представлены бухгалтерами или инспекторами, которые стремятся подчеркнуть значительность своей профессиональной ассоциации. Коллективно Активные в группе Б жаждут в свою очередь добиться повышения зарплаты котельщикам или портовым грузчикам. Пример честолюбия в личном плане — бухгалтер становится директором, котельщик становится членом парламента. Диаграмма, отражающая нашу социальную структуру, описанную выше, может походить на две лестницы, А и Б, они стоят рядышком и восходят от отчаяния к привилегиям.

Но надо отразить две другие взаимосвязанные тенденции, иначе картина будет неполной. Люди или семьи, взобравшиеся на самый верх по лестнице Б, очень часто обнаруживают запоздалый интерес к вершине лестницы А. Внук удачливого пуританина поступает на учебу в Итон и Тринити. И это — как ворчливо заметит дедушка со смертного одра — будет первым шагом к финансовому краху, который ввергнет следующее поколение в пучину отчаяния. А более позднее поколение, чтобы выбиться из рядов отчаявшихся, обязательно захочет переметнуться из группы А в группу Б.

Эффект этих двух тенденций (от Б к А наверху, от А к Б внизу) превращает эти две лестницы в круг. Снизу можно карабкаться наверх с любой стороны центральной разделительной линии. Начав жизненный путь разносчиком газет (Б), ловкий или везучий Х попадает в ряды привилегированных, став миллионером и главой почтового ведомства, а внук его перескакивает в (А) и идет служить в гвардейскую бригаду. От рядового солдата (А) отважному и энергичному У удастся дослужиться до

привилегированных подполковничьих погон (А).

Следует, впрочем, заметить, что в основном движение протекает по часовой стрелке. Очевидно также, что восходящие по стороне А движутся быстрее, если тяготеют к левому полукругу, как бы задевая по касательной сторону общества, отмеченную буквой Б. Скажем, выслужившийся из рядовых полковник играет на бирже или берет в жены дочку банкира; скорее всего, он сделает и то и другое. В полукруге Б более осторожный бизнесмен обязательно будет держаться правее, ибо настроен на переход в зону А. Потому и продвижение его будет не столь стремительным, и не достичь ему тех высот, каких достигнет его соперник, безоговорочно взявший влево. Наиболее динамичны, вне сомнения, те слои общества, в которых честолюбие и сумасбродство зашвыривает людей на периферию, поближе к линии окружности.

Отмечаем далее: без крахов и экстремальных ситуаций движение вообще бы прекратилось. Если бы дворяне не проигрались в пух и прах, в среде привилегированных группы А не нашлось бы места для честолюбивцев группы А или для привилегированных группы Б. На аристократа обрушилась катастрофа, ввергла его детей в пучины бедности — вот необходимое условие для чьего-то успеха, необходимый трамплин для будущего прыжка его собственных отпрысков.

Отсюда следует, что круг, по сути дела, не что иное, как колесо. От приложения сил энергия возникает в центре, но наиболее эффективно эти силы действуют ближе к линии окружности. Для максимальной эффективности каждый сектор, кроме нижнего, должен оказывать сопротивление, а чтобы вписаться в него, надо заплатить вступительный взнос. Но делать преграду непреодолимой тоже нельзя. Дверь нужна, иначе вся система рухнет. Очевидно и другое: движение возрастает благодаря гулякам, повесам, весельчакам и глупцам. Не будь на земле сумасбродства, мотовства, пристрастия к спиртному и женщинам, зона привилегий (А) была бы закрыта; а стоит закрыться хотя бы одному сектору, прекращается все движение. Если такое происходит, силы честолюбия накапливаются и в конце концов прорывают плотину.

Когда преобладают противоположные условия и все двери распахнуты входи не хочу, — силы могут действовать активно, но колесо будет крутиться вхолостую. Первый шаг к потере эффективной мощности — чрезмерная доступность образования, когда кто угодно может и школу окончить, и в колледж поступить. Дорога к повышению гладка и широка, но открыта она не только для энергичных, но и для бездельников. Теперь заниматься крючкотворством в промышленности могут все, но высокую

зарплату будут получать те немногие, кто останется непосредственно в сфере производства. Чувство направления теряется, все машины начинают буксовать. По сути, на любом направлении может подстерегать опасность. Когда именно возникает эта опасность, определить трудно, но выдающиеся достижения в периоды застоя или хаоса — большая редкость.

Зоны, относящиеся к группам А и Б, в Англии четко определены географически. Чтобы показать их на карте, нужно совместить промышленную революцию и гражданскую войну. Земли «круглоголовых» лежат на юге и на востоке, захватив Ливерпуль, они раскололи территорию «кавалеров» на две части — север и запад. Промышленная революция произошла главным образом на территории «круглоголовых» и кое-где за ее пределами — во владениях методистской церкви. Эти карты не утратили своего значения и сейчас, и мы готовы это доказать.

Если схему социальной структуры совместить с картой, получим следующую схему. Здесь Центральная линия (с юго-востоком наверху) соединяет Лондон и Ливерпуль. Если точнее, она идет от Гастингса до причала Мэд-Фрешфилд-Уорф, рассекая Лондон на Уэст-Энд и Сити, а Парламент — на палату общин и палату лордов.

Центром всей системы — теперь это очевидно — является деревня Эджкот в Нортгемптоншире. В нижней части карты разместился ливерпульский район отчаяния, он разделился между отчаявшимися (А) из Биркенхеда и отчаявшимися (Б) из Уоррингтона или Салфорда. Кембридж, разумеется, — это центр честолюбивых (Б), а Оксфорд, где гнездятся частные школы, олицетворяет честолюбие группы (А). К востоку от центральной линии отчаявшиеся (Б) из Манчестера или бывшие пассивные из Шеффилда могут, при некотором усилии, примкнуть к более честолюбивым графствам Ноттингем или Лесестершир. То есть с охотничьего поля они могут попасть прямо в Кембридж и ворваться в Лондон по Ливерпуль-стрит.

Сколотив состояние, семья с таким положением может выбиться в зону привилегий (Б) в Норфолке или Кенте; или — еще лучше — на границе между Эссексом и Саффолком. Колчестер же (при всей его привлекательности) находится слишком далеко от Виндзорского замка^[6]. Когда перед соблазном привилегий (А) устоять уже решительно невозможно, эта семья перебирается дальше на запад через Найтсбридж и поселяется около Арунделя.

Тем временем другие семьи из пассивного Шропшира или Херфорда выходят маршем на Челтенхем. Окончив Оксфорд, некоторые

направляются напрямик в Уайтхолл^[7] либо на Портленд-Плейс^[8]. Другие, пройдя курс в королевской военной академии или королевской астрономической обсерватории, подаются в Олдершот, Кемберли или Портсмут. В конце концов они часто оказываются в самом центре зоны привилегий (А), то есть, конечно же, в Беркшире; другие военные семьи — поверженные оттеснены в район Глостера или Бристольского залива.

Разумеется, без исключений не обойтись, но общие тенденции не подлежат сомнению. Армейские офицеры редко бывают родом из промышленного Ланкашира, как едва ли встретишь миллионеров из Херфорда, Брекона или феодального Дорсета. Пути к достижению успеха давно проторены и достаточно известны.

Но так ли уж они неизменны, эти пути? Лейбористы в открытую заявляют, что их цель — создать бесклассовое общество. Если таковое явится на свет, барьер между зоной честолюбия (Б) и зоной привилегий (Б) станет непреодолимым. Чтобы разбогатеть, надо будет свернуть горы, но богатство не даст доступа к власти. Передвижение на более высоких уровнях из Б в А будет более чем сбалансировано перемещением из А в Б. Более того, с исчезновением категории отчаявшихся зачихнет движение и в нижней части схемы.

И колесо, лишившись движущей силы, просто остановится. Социалисты выразят удовлетворение таким состоянием дел — кругом тишь да гладь. Что ж, покой и безмятежность, возможно, и восторжествуют, но все указатели давления в системе будут на нуле. И тогда премьер-министр от лейбористов, может быть, впервые переведет дух — наконец-то положение стабилизировалось и находится под контролем.

ЛОРДЫ И ЛАКЕИ

В прекрасной книге «Управление и Макиавелли» (1967) мистер Энтони Джей напоминает нам, что высшее начальство любой крупной организации политической, промышленной, военной или религиозной — подразделяется на две категории: вельможи и придворные. В средние века вельможи были куда могущественнее своего короля — им присягали на верность целые провинции. Власть короля над вельможами была весьма иллюзорной. В то же время на глазах у него находились знатоки своего дела, к которым он обращался за советом: священники, банкиры, судьи и генералы, они-то и составляли его окружение. Придворный был важен, потому что имел доступ к королю, и, пока состоял при дворе, важность его оставалась незыблемой. Вельможа был важен сам по себе — на своей территории он располагал реальной властью, но доступ к королю имел лишь от случая к случаю. При слабом правлении вельможи были всемогущи, король лишь пытался натравить их друг на друга. При сильном правлении на ведущие позиции выступали придворные, вельможи уходили в тень. Не переходя на личности, можно сказать, что поход против другого королевства — еще лучше не просто поход, а крестовый способствовал централизации власти, а при угрозе нападения повышались акции вельмож, что правили в приграничных районах. Так было в средневековье, так оно есть и сейчас. На смену феодальным королевствам пришли промышленные синдикаты, но суть осталась прежней. У придворных общий контроль над производством, рынками сбыта, рекламой, финансами. Вельможи правят на местах. Успех придворного измеряется благосклонностью директора центральной фирмы, успех вельможи определяется процентным отношением: каков выход продукции относительно капитальных вложений? Эти непреложные законы управления столь же верны сегодня, как и во времена норманнских завоеваний. Придворные всегда жаждали централизации — вельможи всегда рвались к автономии. Конфликт между ними заложен в природе явлений, и его не разрешить каким-нибудь внезапным проблеском нетленной истины.

Если современная головная контора что и потеряла в сравнении с королевским двором средневековья, так это существовавшую издревле должность дурака или королевского шута. Именно дурак был облечен привилегией и обязанностью выдавать точку зрения, отличную от официальной, но и не схожую с точкой зрения опальной группировки. По

уму королевский шут как минимум не уступал другим официальным лицам — такова была традиция. Никто не требовал принимать его советы всерьез, но и обижаться на него считалось дурным тоном. Ведь ему за то и платили, чтобы он подпускал шпильки и говорил невпопад. Есть основания считать, что он делал полезное дело, есть даже основания подозревать, что он был бы весьма полезен и сейчас. Или психолог на производстве — это его современный двойник? Мысль об официальном и узаконенном дураке по крайней мере нуждается в изучении, без него не проколоть мыльные пузыри самодовольства! Когда хор взаимного восхваления начинает звучать до неприличия громко, кто-то должен оборвать эти песнопения окриком: «Ерунда! Хватит ломать комедию!» Конечно, выкрикнуть это можно и сейчас, да только не наживет ли себе смельчак ненароком врагов? Дурак же — не будем об этом забывать такой привилегией — своего рода дипломатической неприкосновенностью обладал. Явно полезная должность — пока что абсолютно вакантная. Есть еще одна — параллельная — должность, которая, правда, недавно была реанимирована: королевский исповедник. Эта фигура, всегда стоявшая в тени, была по меньшей мере весьма влиятельной. Ныне эту роль играет психоаналитик, именно у него председатель правления директоров ищет духовного водительства.

Итак, если не считать дурака, нынешнее учреждение крупного пошиба мало чем отличается от королевского двора, особенно в смысле общей установки на централизацию.

Стремление сосредоточить власть в одном месте всегда было свойственно любой крупной организации. Отбрасывая в сторону чьи-то личные интересы, нельзя не отметить: у централизации есть солидные плюсы. Идея такая: только из центра можно охватить всю картину целиком. А то что получалось? Когда защищали средневековую Британию, принц-епископ Даремский и герцог Нортумберлендский явно благоволили к Шотландии. На границе между Англией и Уэльсом речь шла только об одном — об уэльских мародерах. Вельможи пяти портов явно помешались на пиратстве — какой уж тут кругозор! Только королевский двор мог сопоставить эти столь разные сообщения и решить, откуда грозит реальная опасность и грозит ли вообще. Решить — и разумно распределить ресурсы, прибегнуть к дипломатии там, где не хватает войск. Решения, принятые наверху, имеют еще одно ценное свойство — они окончательны. Если всех этих вельмож созвать вместе, они бы выясняли отношения до бесконечности, скандалили, обливали друг друга грязью, вызывали друг друга на смертный бой. А ситуация требовала четкого и ясного приказа от графа-маршала, чтобы первые слова звучали (примерно) так: «По

распоряжению Его Величества...», а последние: «Ни шагу назад!» Решение современного кабинета должно иметь схожий эффект, а его промышленный эквивалент — письмо, подписанное председателем правления директоров. Оценив ситуацию в целом, правление решает: закрыть отделение в Бейзингстоке и расширить, завод в Ньюкасл-он-Тайне. Новый филиал в Йорке будет контролировать работу всех производственных подразделений севера, а около Кентербери откроется специальный отдел по экспорту. Планы определены, обсуждение закончено. За два года надо увеличить объем производства на 12,5% — такова цель. И ни шагу назад!

Нимало не изменилась с течением веков и реакция на окраинах организации. Провинциальные лорды и ныне убеждены, что эти типы в Лондоне совсем свихнулись. Им там куда как просто отдавать распоряжения, они же штаны просидели в своих кабинетах и понятия не имеют, что у нас делается! Прислали план марша, а ведь кавалерии там не пройти! И где прикажете брать фураж? А дорога, которую они выбрали, — да ее прошлой зимой так развезло, что теперь ее и нет вовсе! В общем, надо знать, что и с чем едят на местах, иначе толку не будет. А политическая ситуация? Она же постоянно меняется! Из вождей, которых нам велено захватить в плен, один перешел на нашу сторону, а другой приказал долго жить.

Лорд из глубинки не выносит кабинетного стратега, равно как и управляющего отделением воротит от политики, которую проводит центральный аппарат фирмы. На рекламу, подобранную в Лондоне, в Данди никто и смотреть не будет, а товары, которые хороши для Челси, в Белфасте захламят все склады. И чего ради планировать расширение завода N 3? У нас и на этом оборудовании работать некому! А еще выдумали производственное обучение, с курсами по инженерному делу и экономике. Да они там в головной конторе просто не понимают, что желающих учиться в наших краях днем с огнем не сыщешь! Вся эта писанина из Лондона — сплошной бред. Тоже мне, великие профессора, приехали бы сюда и посмотрели своими глазами, что почем. А то мы их инструкциями (если честно) сыты по горло!

Итак, вот вам две основные точки зрения. Причем люди на местах до последнего времени пытались гнуть свою линию. Центральное правительство, даже очень сильное, во все периоды истории не могло сделать свое правление эффективным. Способности управлять, может, и были, да вот беда письменные распоряжения шли больно долго. А когда возникли океанские империи (политические, коммерческие), линии связи растянулись до непомерной длины. Полгода письмо идет туда, полгода

обратно, а тем временем губернатор колонии знай себе правит по-своему. Или, скажем, не нравится ему приказ из центра, он идет на хитрость: мол, не все ясно, прошу разъяснить — и дело застопорилось на год, а через год, глядишь, поменяется ситуация, и этот приказ будет никому не нужен. Веками центральная администрация боролась с этой своенравнейшей из проблем, требуя информации и отдавая распоряжения, но ощущение всегда было такое, будто у тебя на поводке медуза. Ах, с какой неохотой имперским правителям и коммерческим директорам приходилось отдавать вице-королевскую власть людям, которые, может, управляют и толково, а вот особой преданностью не отличаются. И ведь ничего с ними не сделаешь, остается только стиснуть зубы и терпеть. Попробуй-ка замени непослушного вельможу; далеко не каждый Трумен отважится уволить своего Макартура. И до недавних времен о серьезном контроле из центра не могло быть и речи.

Но примерно с 1870 года положение стало резко меняться. Последовала череда открытий: телеграф, дешевая бумага (для размножения), телефон, пароход, автомобиль. Далее — телетайп, радио, самолет, реактивный двигатель. Внезапно центр каждой империи — политической или коммерческой получил возможность насаждать свою власть. К королям, президентам и директорам теперь стала стекаться полнейшая информация, они могли выдавать ценнейшие инструкции и рассчитывать на нижайшее послушание, причем все это в течение даже не дней, а часов. Вице-короли превратились в дипломатических представителей, послы — в посыльных, а управляющие стали исполнительными директорами. К 1900-му, а тем более к 1950 году вельможи превратились в собственную тень, зато сплошь и рядом восходили звезды придворных. Словно для того, чтобы окончательно закрепить такое положение дел, головные конторы приобрели компьютер — эдакий магический кристалл, в котором вся организация видна как на ладони. «Свет мой, зеркальце, скажи, да всю правду доложи...» Сегодняшняя магия позволяет получить ответ, не успеешь моргнуть и глазом, а следом — нужную статистическую выкладку. Современный управляющий всегда на глазах у Самого, все его решения как бы освящены свыше. В любую минуту его могут вызвать на небеса с докладом — а ну, рассказывай, как правишь? В любой момент в его кабинете может появиться архангел и потребовать отчет. Похоже, сегодняшние вельможи сидят на довольно коротком и прочном поводке.

Централизация нынче в моде, каждое новое слияние приближает эту тенденцию к абсолюту. Однако становится очевидным, что этот процесс не

лишен недостатков, которые центральные правители как-то не предусмотрели. Для управления нужна информация, и первое требование центра — отчеты, статистические данные, сведения о доходах, доклады. В результате со всех краев широко раскинувшейся империи хлынули бумажные воды, и каждый бурлящий ручеек норовит обернуться полноводной рекой. Бумага неизбежно порождает бумагу, а статистические отчеты год от года становятся все изощреннее. В конце концов головная контора начинает задыхаться от обилия информации, все отделы только тем и занимаются, что распихивают ее по ящичкам и папкам. Полы заставлены стальными картотечными шкафчиками, и клерки тонут в море ссылок. Главному чародею потребовались факты, и ученик чародея выпустил джинна из бутылки — факты в четырех экземплярах можно черпать ведрами. Когда уж тут заглянуть в бумагу — только бы успеть сунуть ее в нужную папку. Бурный поток информации захлестывает всех и вся, никто не знает, как выключить кран. Если чей-то фамильный кабинет на время остался без хозяина, можно не сомневаться — через два года он будет снизу доверху забит никому не нужной перепиской. Незадачливые руководители беспомощно барахтаются в бумажном водовороте и в конце концов тонут, а другие если и могут чем похвастаться, то лишь тем, что все-таки удержались на плаву.

В спектре проблем с бумажным потоком успешно конкурирует укороченный рабочий день. Головные конторы, государственные либо промышленные, тяготеют к большим городам, где жить нынче совсем тяжело. Начальство обычно определяет свой статус мерой удаленности от центра и в основном живет за городской чертой. Поднимаясь где-то с первыми петухами, они, если сильно постараться, добиваются до своих рабочих мест к 10:00. Чтобы к 19:00 попасть домой, им надо покинуть свой кабинет в 16:00. Если учесть, что обеденный перерыв тянется с 12:00 до 14:00, на праведный труд у руководителей остается четыре часа в день. Чем больше и разветвленное паутина, тем больше дел стекается в головную контору, а решать их некогда. Вот и принимаются неверные решения, да еще с опозданием, а неотложные проблемы валятся в одну кучу с пустяковыми и запиваются чаем. На первом месте в смысле тщеты и бесплодности усилий стоит Вестминстерский дворец английский парламент, — где от самого обилия дел образуется затор и всякое движение замирает. В Правительственных департаментах структура ответственности имеет форму пирамиды: чтобы принять любое серьезное решение, принято обращаться на самый верх, а там ни у кого нет времени вникнуть в суть дела. Такая иерархия работает и в промышленности: день столь же короток,

результат столь же невелик. В любой крупной головной конторе сегодня пожинаются плоды сверхцентрализации, доведенной до полного абсурда.

Сосредоточение власти в центре, где скрещиваются все линии, не просто создает хаос. Избыток этих линий вызывает чувство безысходности и на периферии, откуда они исходят. По идее управляющего директора надо выбирать из руководителей подразделений, потому что только на руководящем посту, на производстве, человека можно проверить по результатам его труда, а когда он лишь консультирует и высказывает мнения, оценить его весьма сложно. С другой стороны, попробуй прояви себя в дочернем отделении фирмы — ведь там только сортируют почту и ждут указаний свыше. В итоге моральные потери, руководители на местах уходят в отставку, а у тех, что остаются, и со знаниями туговато, и опыта кот наплакал. А коль скоро на местах попросту нет руководителей с солидной репутацией, правление ищет нового Главного среди сотрудников головной конторы. Но среди начальников отделов редко сыщешь идеального кандидата на повышение. Познания их ограничены, а ответственность они привыкли с кем-то делить. И уж, конечно, не им восстанавливать моральный климат в отделениях фирмы. Все последние годы они не руководили, а консультировали. Едва ли в ком-то из этих стареющих кабинетных работников перед заходом солнца вдруг пробудится жажда деятельности, запоздало вспыхнет созидательный огонь. Если не привлечь свежие и задорные силы со стороны, компанию может основательно затянуть в трясины. Сверхцентрализация ведет к катастрофе; но платить по счетам придется все равно, и рано или поздно час расплаты наступит.

Пока тяга к сверхцентрализации живет и здравствует, но кое-где она уже сталкивается с противодействием. В крупнейших американских промышленных группировках некоторые подразделения имеют право действовать на свой страх и риск — во всем, кроме разработки генеральной линии и финансовой политики; что ж, есть смысл взять эти примеры за образец. С другой стороны, наивно полагать, что некое правило позволит всегда определить золотую середину между избыточным и недостаточным контролем. Джон Стюарт Милл проводил в жизнь такую идею: информация должна быть централизованной, а власть — рассредоточенной. В разумных пределах это правило полезно, но увы! — его нельзя считать формулой для любой организации в любой период ее истории. Положение постоянно меняется, и наше выживание зависит от скорости, с какой мы перераспределяем силы и проводим реорганизацию. Если и выводить общий принцип, я бы сформулировал его так:

централизация нужнее, когда готовишь наступление, а если ждешь атаки противника, власть лучше рассредоточить.

КНЯЖЕСТВА И ДЕРЖАВЫ

Многонациональное государство — такая политическая единица выковалась за долгие века европейской экспансии. Произошло это главным образом из-за войн. Франция объединилась, потому что боялась Англии, Испания — потому что боялась Ислама, Великобритания — Испании, а Германия — Франции. Во времена агрессивных войн государство проявило себя крупнейшей единицей, которая не распадалась из-за различия региональных интересов. Для эффективного управления такое государство зачастую было слишком велико, а для экономики, наоборот, требовались масштабы покрупнее. Сейчас Европа снова защищается от Азии, и распространенное мнение таково: нужна какая-то реорганизация. Движение к объединению Европы — взять к примеру Европейское экономическое сообщество — это предвестник возникновения новой Римской империи со всеми преимуществами, какие несет такое объединение — целый континент! — в смысле обороны, свободной торговли и внутреннего спокойствия. Но при этом провинции логично требуют автономии. Ибо меньшие политические подразделения (Бавария, Нормандия, Шотландия) так или иначе принесли в жертву идее прочного государства свою национальную гордость. Они отдали независимость, но обезопасили свои границы и, более того, получили свой кусок от общегосударственного пирога. В пору расцвета Британской империи кусок этот был столь внушителен, что шотландцы были не прочь (в тот момент) считать себя британцами. Они гордились принадлежностью к империи, которой тогда было чем похвастать, как в свое время Испании, Австрии, Франции и Германии. Во второй половине двадцатого века многонациональному государству — увы! — почти нечего предложить своим провинциям за их лояльность. Их никто не защитит, если они не входят в альянс более крупный, не приходится рассчитывать и на трофеи. Конечно, кое в чем такое государство полезно и сейчас, но во многом стало обузой — оно тормозит торговлю на густо разветвленных внутренних границах, тратит впустую кучу времени из-за сверхцентрализованного управления. Некоторые государства действуют весьма эффективно — Финляндия, Дания или Швеция, но ведь они и сами размером с провинцию, а населяют их от четырех до семи миллионов человек. Если население превышает десять миллионов, совершенно ясно, что нужна децентрализация, как в Голландии, где у каждой провинции свой

губернатор, или как в США. На этом фоне разворачиваются движения в Шотландии и Уэльсе, от которых так просто не отмахнешься. Мы начали понимать, что многонациональное государство с населением в тридцать-пятьдесят миллионов человек безнадежно «не тянет», оно сводит на нет культуру провинций и стрижет под одну унылую гребенку всю общественную жизнь. Для надежного управления нам нужно правительство доступное, экономное, обслуживающее зону, которая объединена общей культурой и в разумных пределах невелика.

Итак, следствие объединения в Европе — новое стремление провинций к автономии. Оно влечет за собой два колоссальных преимущества чисто практического свойства. Во-первых, набившие оскомину споры насчет социализма можно перенести на уровень провинций. Все отрасли промышленности можно национализировать в одном районе, а в другом все их отдать частным предпринимателям. Исчезнет надобность обсуждать проблемы здравоохранения и жилищного строительства в Париже или Риме; зато в этих городах высвободится время на то, чтобы решать проблемы действительно национального или интернационального свойства. Наша же нынешняя политика такова: убить всякую инициативу на периферии и не оставить времени для серьезных дел в центре. Парламент в Эдинбурге — по типу североирландского — позволит в конечном итоге повернуть этот курс на сто восемьдесят градусов, и требование шотландцев создать его вполне справедливо. Между прочим, мы забываем: если уступить требованиям шотландцев и предоставить им автономию, это наверняка ослабит напряжение в Вестминстере. Все, что будет сделано для Шотландии, в равной степени пойдет на пользу и Англии, и всем Британским островам. Возможно, к Англии присоединится и Ирландия, возникнет федерация более свободного типа; такой шаг принес бы колоссальную пользу этим двум народам, чьи отношения косы и камня позволили им достичь выдающихся успехов в искусстве руководить, в литературе и умении мыслить.

Со скрипом, но дело сдвинулось с места — наши политики начали понимать, что от децентрализации никуда не деться. Но какова их реакция? Они ведут разговор о создании в Англии дюжины органов административной власти, чтобы каждый такой орган координировал экономическую деятельность советов графств и графств-городов в данном районе. Возникнет эдакий бюрократический запор, и сразу напрашиваются три возражения. Во-первых, такие регионы по размеру будут не то, что, скажем, Дания или Шотландия. Во-вторых, они никогда не были автономными, не имели своей программы — еще минус. В-третьих, они

совсем застопорят и без того хилое движение, возведя еще один бюрократический заслон между гражданами и законодательными властями. В чем функции провинциального парламента? В том, чтобы, как в Белфасте, целиком и полностью заменить центральный парламент в делах, не имеющих отношения к другим регионам. Строительство тоннеля под Ла-Маншем проблема международная, и вполне понятно, что обсуждают ее и в Париже, и в Вестминстере. Организация единых средних школ (и их последующая отмена) это вопрос местного значения, и решать его в Кардиффе или Эдинбурге. Но даже в бедламе никто не додумался предложить систему, по которой политика в области образования, согласованная в Эдинбурге, потом снова обсуждалась в Лондоне. Даже людям со средними умственными способностями должно быть ясно — на этом пути можно окончательно свихнуться. Наш административный аппарат и так раздут сверх всякой меры. Еще больше усложнить его — причем не бесплатно — будет равносильно самоубийству.

Если говорить о децентрализации серьезно, вне сомнения, надо начинать с единиц, уже существующих. Шотландия и Уэльс — это исторические территории, сопоставимые по размеру с Австрией и Швейцарией, потенциал у этих провинций не меньше, чем у Дании и Норвегии. Если признать их автономию, придется выделить в Англии регионы, примерно соответствующие Шотландии и Уэльсу по размеру и по уровню местного патриотизма. Любой здравомыслящий человек, прежде чем отважиться на такое дробление, самым тщательным образом изучит нужды, пристрастия и традиции каждого региона. Мы видели колониальные «федерации» в Юго-Восточной Азии, Африке и Вест-Индии, созданные для удобства управления, но без учета подлинных интересов населения; и все они благополучно распались, едва были созданы. Мы должны четко уяснить себе, даже если и упускали это из виду в прошлом: при создании таких групп надо учитывать реальные условия, а не только директивы свыше. Итак, к вопросу о районировании надо подходить с большой осторожностью. Возможно, первые предложения ни к чему не приведут. Тогда для начала выдвинем такую идею: поделить Англию на шесть крупных территорий, каждая с населением от пяти до семи миллионов. Чем не идея? Дальше, отстаиваем следующую посылку: границы между этими территориями должны соответствовать определенным реальностям — историческим и современным. Если взять за основу эти принципы, задача (по крайней мере поначалу) будет не такой уж невыполнимой.

В первом приближении Англию можно поделить вот на какие

княжества: Малая Англия, Ланкастрия, Лондон, Мерсия, Нортумбрия и Уэссекс. Но сразу же возникает добрый десяток вопросов. Монмут — английский город или уэльский? Куда тяготеет Чешир — к Ланкаширу или Шропширу? Корнуолл — это часть Уэссекса, часть Уэльса или самостоятельная территория, как Гернси или Джерси? Много ли общего между Норфолком и Линкольнширом, между ними и Ратлендом? Куда отнести Глостершир — к Мерсии или Уэссексу? В общем, тут есть о чем поспорить и что поизучать, но в целом каждая из выделенных зон — северо-восток, северо-запад, центральные графства, восток и юг — имеет ядро для единения. Безусловно, кто-то скажет, что Уэссекс лучше разделить по линии между Сомерсетом и Уилтширом, между Хэмпширом и Дорсетом, но тогда западный кусок окажется недонаселенным, а без Корнуолла — совсем маленьким. Пожалуй, есть смысл все южнее Темзы и Северна объединить в один регион. На другом конце страны Нортумбрия в своем первоначальном виде опоясывала Пеннинские горы и включала в себя Йоркшир и Ланкашир. Сам размер этого конгломерата мешает возродить его в чистом виде, не говоря уже о печальной памяти баталиях между Белой и Алой розами. Отсюда мысль об усеченной Нортумбрии со столицей в Йорке и подрезанной Ланкастрии со столицей в Манчестере. Винчестер можно сделать столицей Уэссекса, Питерборо — Малой Англии, а Бирмингем — Мерсии. Эти, а может, и другие центры — посовременнее — вернут своеобразие каждой из этих провинций, Лондон же сохранит свое исключительное положение, но одновременно перестанет быть явлением уникальным. Смею предположить, что на такую Британию и Ирландия не долго будет смотреть искоса. Если сама Ирландия снова войдет в состав Британии, Британских Штатов, централизованных лишь ограниченно, наберется девять, а славиться они будут прежде всего своим разнообразием.

Если мы хотим, чтобы реорганизация эта преуспела, вывела парламентский поезд из тупика и положила конец бессмысленным пререканиям между левыми и правыми, надо выполнить одно требование: вся подготовительная работа должна вестись в провинциях. Специалистов по планированию хватает и в английском правительстве, но в таком деле инициатива должна идти снизу, как в Шотландии и Уэльсе. Ответом на уэльский национализм будет английский провинциализм, и он заставит наших соседей-кельтов держаться в пределах разумного, здравого и целесообразного. Стремления их оправданны, но они должны понимать: национализм островного, изолированного типа безнадежно устарел, а полная независимость больше не в моде. Ирландское недовольство

Англией, когда-то вполне оправданное, привело к изоляции и породило массу нелепостей. Повторять эту ошибку не рекомендуется ни одной стране. Ирландские школьники тратят до десяти часов в неделю на изучение языка, искусственно оживленного (чтобы не сказать изобретенного) специально для того, чтобы досадить англичанам: сами ирландцы никогда не будут говорить на этом языке и в конце концов его забудут. Насаждать еще один язык в условиях постепенно объединяющейся Европы, где языковые барьеры не сегодня завтра рухнут, — это значит с самого начала ставить своих детей в трудное положение, а конкуренция и так очень высока. Шотландцы, как люди деловые, этой ошибки не совершат никогда, а вот за уэльсцев не поручусь. Англичане могут спасти их от ошибок экстремизма не убеждением, но личным примером. Если у самых границ Уэльса возникнет Мерсия, уэльсцы поймут: им не нужна автономия больше той, на какую претендует Мерсия с парламентом в Бирмингеме.

ИГРА ПОД НАЗВАНИЕМ «МОНОПОЛИЯ»

Если Британии и удастся эффективная децентрализация, все равно надо сохранить государственный парламент в Вестминстере, где две крупнейшие партии будут бороться за власть. Если это чередование отомрет и власть на веки вечные заберет одна партия (как в Швеции), нам, скорее всего, придется составлять новую конституцию и перекраивать жизнь в стране на новый лад. В этом тоже есть свои плюсы. Раз уж мы экспортировали нашу конституцию (или нечто отдаленно ее напоминающее) в несколько не подающих никаких надежд государственных сателлитов, мы по крайней мере позабавим мир, если в конце концов признаем, что конституция эта оказалась непригодной даже для Британии.

Однако среди политиков мало отчаянных голов, готовых пойти на такое признание — большинство согласятся, что парламент надо сохранить в нынешнем виде. И тогда двум партиям придется играть в игру, схожую, скорее всего, с крикетом; игру, в которой подача не может быть в твоих руках бесконечно. Это значит, что время от времени к власти должно приходить лейбористское правительство, призванное покорять «командные высоты» промышленности, должен появляться кабинет, сориентированный на «существенное расширение общественной собственности». В 1963 году Британский конгресс тред-юнионов проголосовал за национализацию дорожного транспорта, авиационной, сталелитейной и судостроительной промышленности, а также крупнейших электротехнических заводов. Путь к достижению этой цели достаточно тернист, но задача остается, в итоге к двум миллионам, занятым в национализированных отраслях промышленности, прибавится примерно еще один. Рано или поздно на наших глазах возникнут новые государственные монополии, новые отрасли промышленности, объединенные под эгидой государства, прочие предприятия, на которых государственное влияние будет все более ощутимым.

Коль скоро эта политика общепризнана и по крайней мере частично воплощается в жизнь, внесем ясность по двум вопросам. Во-первых, общественная собственность не означает общественный контроль. Авиационную или судостроительную отрасли промышленности можно реорганизовать и купить на наши деньги, но контролировать их мы не будем. Контролировать их будет премьер-министр, вопросы заработной платы он согласовывает с соответствующими профсоюзами, в остальном

же не отчитывается ни перед кем — разве что перед душами усопших Беатрис и Сиднея Уэбб. Он не отчитывается перед парламентом, и мы вовсе не уверены, что министрам придется (или им будет предоставлена честь) информировать палату о положении дел в национализированных отраслях промышленности — разве что в самом широком смысле. Во-вторых, процесс национализации в принципе можно считать бесповоротным. Консерваторы робко попытались повернуть эту реку вспять — в металлургии и автодорожных грузовых перевозках. Но чередовать национализацию с денационализацией в этих и других отраслях промышленности технически просто невозможно. Первый же вопрос: кто будет покупать акции? Если мы и впредь будем придерживаться двухпартийной системы, то есть две существующие политические партии сохранятся в нынешнем виде, все отрасли промышленности рано или поздно будут национализированы. Ибо именно к этому стремится одна из партий, другая же не в силах этот процесс остановить или повернуть вспять. Единственная альтернатива — прекратить всякие эксперименты в области демократии и признаться, что они с треском провалились. Но прежде чем прибегнуть к столь крайней мере, можно испробовать еще кое-что. Можем ли мы аргументирование показать всему народу — включая сторонников лейбористской партии, — что национализация зашла слишком далеко? Уверен, такая попытка возможна, более того, она может закончиться успехом, но при одном условии: мы сражаемся не против национализации как таковой, а против монополии в любой форме. Сейчас такой век: компании поглощают друг друга, всюю сливаются, промышленные силы сосредоточиваются в мощные кулаки, а иногда (не всегда) в игру вступает американский капитал. Стоит ли требовать от сегодняшних бизнесменов, чтобы они предали монополию хуле? Стоит ли предлагать промышленникам, чтобы они высказались в поддержку свободной торговли? Не слишком ли старомодно? И куда вообще этот спор нас заведет?

Чтобы организовать торговлю и промышленность, в ходу были и есть два метода. Либо возникают монополии, либо разные фирмы свободно конкурируют; та и другая политика имеет свои плюсы. Начнем с монополий. Первые монополии появились в престоловладении, правосудии, военном деле, геральдике, религии, почтовой службе. Покончить с частным предпринимательством именно в этих сферах — так вопрос не стоял. Вполне могло случиться, что претендентов на корону было бы пруд пруди. Или лорды и пэры выстроили бы собственные суды, собственные виселицы и запустили бы свою судебную машину на полную

мощность. Когда-то за место под солнцем конкурировали Папы, а сейчас конкурируют телеграфные компании. Все же удалось договориться: если каждый будет вершить свой суд, это приведет к неразберихе. Позже на свет появились монополии по торговле с Восточной Индией, по торговле рабами и многие другие, самые разнообразные — от изготовления селитры до развития Гудзонова залива. Почти все эти монополии за их действия можно было привлечь к судебной ответственности. Но с приходом XVIII века народ взбунтовался против монополий — даешь свободную торговлю! Бунт этот, начавшись в Америке, доплыл до берегов Франции и Англии, и к середине XIX века монополии с солидным стажем были в своем большинстве запрещены. Выжили в этой резне совсем немногие, скажем геральдическая палата да компания «Гудзонов залив». Но не успели старые монополии исчезнуть, на их месте выросли новые: на строительстве каналов, шоссейных и железных дорог; с самого начала их контролировал закон, утвержденный в парламенте. Они задавали тон новому веку, влияли на него, ибо судьба опять становилась к ним благосклонной; со времен железных дорог судьба так и благоволит к монополиям — сегодня монополизированы космические полеты и цифровые вычислительные машины. Есть явления, для семейной фирмы слишком громоздкие, и если организация расширяется по техническим причинам, обретает национальные масштабы, она в конце концов превращается в монополию. В защиту такой монополии и ей подобных всегда был и есть один сильный аргумент — безопасность людей. Мы открываем монополию на корону, виселицу, артиллерию, железную дорогу и воздушную линию, объясняя это тем, что альтернативы могут быть исключительно опасными. Такова техническая тенденция нашего века, и выдающимся исключением здесь является разве что повозка без лошади, то бишь автомобиль, этот символ безудержного индивидуализма; но сколько же он несет смертей! Личная свобода неотделима от опасности. И дело по ограничению свободы есть дело по укреплению безопасности.

Некоторые монополии в техническом, финансовом или даже эстетическом отношениях весьма важны. Но против большинства монополий есть что возразить, и основное возражение таково: у личности должно быть право выбора. Если бакалейщик будет грубить своим покупателям, они пойдут в другую лавку, и грубиян просто вылетит в трубу; значит, бакалейщики должны быть вежливы — по крайней мере более вежливы, чем чиновники на бирже труда. Именно защищая свободу личности, мы упразднили некоторые монополии в религии, образовании, политике и торговле. Аргумент за монополию в религии был прост: разные

доктрины могут привести к кровопролитию, что, кстати, случалось нередко. Но тенденция такова, что любое общественное учреждение отстаивает собственные интересы и интересы своих членов. В этом отношении почти нет разницы между обществом юристов и исполкомом лейбористской партии, между Британской медицинской ассоциацией и англиканской церковью, между Уинчестерским колледжем и Британским конгрессом тред-юнионов. Учреждение существует для собственного удовольствия, оно держится в рамках дозволенного лишь потому, что понимает: клиент может уйти в другое место. Когда же клиенту некуда идти, когда у него нет выбора, монополия процветает.

Нередко монополия возникает как следствие продуманной политики. А бывает и так: организация разрастается до оптимального размера в масштабах государства, но все равно она слишком мала с точки зрения экономической выгоды. Впрочем, каково бы ни было их происхождение, монополии существуют и, объединившись в группу, могут легко подмять под себя экономику любой страны. Такая группа способна создать экономическое государство внутри государства политического, у одних людей будут деньги, у других — власть. Такое положение, как мы видим на примере Малайзии, слишком нестабильно и долго тянуться не может. Чтобы его стабилизировать, есть два пути: либо государство завладевает монополиями, либо монополии завладевают государством. За первый ратуют социалисты, за второй — консерваторы. К примеру, такая монополия есть в металлургической промышленности, мы можем позволить Томасу и Болдуину руководить всей Британией, выделив для этой цели одного из своих директоров. Либо национализируем Томаса и Болдуина (что и было сделано), а семью Болдуина держим от правительства подальше. Министры лейбористской партии национализировали металлургическую промышленность, и теперь мы точно знаем, что из недр компании «Бирмингем смолл армз» к нам не явится новый Чемберлен, уж в этом-то смысле можно спать спокойно.

Нас не устраивает вариант консерваторов, потому что он прекрасным образом себя опорочил. Чемберлены могли править в Бирмингеме, но отпускать их из муниципального совета на просторы Даунинг-стрит — в английское правительство — было катастрофической ошибкой. Итак, рассмотрим социалистический вариант — национализировать! Уже ясно, что он вполне обоснован логически. Встав перед дилеммой: разрешить Бирмингему править в Уайтхолле, или позволить Уайт-холлу управлять Бирмингемом, многие из нас (после легкого колебания) отдадут предпочтение режиму Уайтхолла, как чуть меньшему из двух зол. А

энтузиасты национализации настроены куда более оптимистично — они видят в нем высшее благо, источник счастья и веселья. И если в компании «Маркет снодборо гэс» жизнь была унылой, как в стоячем болоте, день национализации словно открыл для сотрудников этой компании новую эру. Слесари и монтеры танцевали вокруг газометров и распевали «тра-ля-ля». Домовладельцы изнемогали и продолжают изнемогать от нежнейшей любви к министерству энергетики, какой, кажется, не было равных в анналах истории. С постылым существованием, с осточертевшей лямкой покончено, теперь все мы будем жить счастливо во веки веков. Возможно, на практике не все окажется так безоблачно, но ведь мы говорим о теории. И даже люди, чей энтузиазм не столь безудержен, в принципе согласны — национализированная промышленность обеспечит лучшее обслуживание, позволит поднять заработки и при этом все равно принесет прибыль.

Какие у них основания верить в это? Ну, прежде всего они сошлутся на учреждения, национализированные нами раньше и изрядно окрепшие с тех пор благодаря соблюдению традиций: флот, армия, дипломатический корпус или маячно-лоцманская корпорация «Тринити-хаус». Припомнят они и другие монополии, которые давно служат интересам общества: Английский банк, крупные больницы, Би-би-си и, если на то пошло, Марилебонский крикетный клуб. Далее, они сошлутся на успехи (уж какие есть) национализированных железнодорожных компаний «Бритиш рейлуэйз». Национального управления угольной промышленности. Совета по электричеству и Комиссии по атомной энергии. Они докажут, что у монополий много плюсов. Более того, они убедят нас, что национализация и монополия не всегда идут рука об руку. Цитируя мистера Гарольда Уилсона, «в защиту создания конкурентоспособных заводов, принадлежащих государству, можно сказать многое». Тем не менее берусь доказать обратное — вся эта аргументация ошибочна.

Рассмотрим прежде всего вопрос традиций. Почему не наделить национализированные отрасли промышленности всеми славными традициями, какие есть у бригады почетного караула! Почему учителя начальных школ не должны столь же высоко ценить честь мундира, сколь Королевская конногвардейская артиллерия? Почему сотрудники Совета по электричеству должны гордиться собой меньше, чем морские пехотинцы? Пока мы знаем лишь то, что дело обстоит именно так. Если и есть одна национализированная монополия со старыми и славными традициями, то это Королевские почтовые линии. Почтовое ведомство сочетает в себе античность с королевским покровительством, многообразие функций с пугающе современным оборудованием. Но почтальоны — как показали

недавние события — короне преданы несколько меньше, чем собственным профсоюзам. Им даже охота знать, что за почту они разносят, как и докерам охота знать, какой товар им велено разгружать. А вот в боевых подразделениях такого не происходит. Пилот бомбардировщика не подвергает сомнению политику насыщенного бомбометания. Офицер охраны не обсуждает необходимость охранять Английский банк. Он просто выполняет приказы старшего по званию. Директора же почтового ведомства едва ли могут добиться такого повиновения, хотя власти у них куда больше, чем, скажем, у любого из руководителей Национального управления угольной промышленности. Нет особых оснований предполагать, что национализированные отрасли промышленности возьмут за образец порядок в армии или военной академии. Куда больше оснований опасаться, что люди с оружием заинтересуются примером угольщиков. Мы уже сталкивались с «забастовками» там, где меньше всего их ожидали.

Сторонники монополий говорят: видите, как преуспевают национализированные отрасли промышленности? Но так ли уж они преуспевают? Шахты были переданы Национальному управлению угольной промышленности в 1947 году и лишь в 1962 году дали небольшую прибыль. Британская транспортная комиссия контролирует железные дороги и прочие транспортные службы, национализированные в 1948 году, и с того самого времени стабильно теряет деньги, причем потери 1962 года втрое превысили потери 1958-го. Нам говорят: потери на национализированных предприятиях оправданны. Это, мол, все равно, что почта: она работает на общество, и к ней нельзя подходить с теми же мерками, что к коммерческому предприятию. Возможно, подобная логика не всем по вкусу, но, даже если с ней согласиться, напрашивается вывод: потери, необходимые для блага общества, имеют свой предел. Нельзя до бесконечности уменьшать число предприятий, облагаемых налогом, и ежегодно плодить отрасли, на которые будут работать все остальные. Поклонники национализации могут нам напомнить, что первым делом под национализацию попали предприятия, бывшие на грани банкротства. Это верно, но склонность к банкротству проявляют все национализированные предприятия. Да оно и не может быть иначе, ибо чем больше предприятие отождествляется с государством, тем меньше вероятность, что ему придется экономить на заработной плате. Почему? Потому что каждый уволенный за ненужность — избиратель. Каждый вновь принятый на работу — тоже избиратель. Поэтому каждая партия, стоящая у власти, стремится трудоустроить побольше людей. Она откладывает сокращение штатов — пусть этим занимается оппозиция, когда придет ее черед

возглавить кабинет. Выходит, при нашей системе парламентского правления национализированные предприятия имеют как бы хроническую тенденцию к банкротству. И повернуть эту тенденцию на сто восемьдесят градусов не так просто.

Что сказать, наконец, о таком доводе: национализированные предприятия создаются, чтобы составить конкуренцию предприятиям частным? Идея выглядит привлекательной, и первым делом (ведь мы антимонополисты) хочется воскликнуть: «Хорошая мысль!» С появлением «Независимого телевидения» Би-би-си стала работать лучше, никто не будет это отрицать. Отсюда следует, что и «Независимое телевидение», появившись оно на свет раньше, стало бы работать лучше при появлении такого конкурента, как Би-би-си. Если государственные организации появляются там, где есть частные монополии (например, в кинопромышленности), это стимулирует именно ту конкуренцию, которая нам нужна. В теории все привлекательно. А на практике? Прошлый опыт позволяет предположить — государство не будет (возможно, оно просто не в состоянии) вести честную игру. Классический пример находим в топливной промышленности. Теперь известно, что даже консерваторы ратовали за высокую пошлину на нефть, имея в виду интересы Национального управления угольной промышленности. Однажды об этом было заявлено вслух. Чтобы уравновесить этот шаг, правительство решило слегка придушить наполовину национализированный сектор кинопромышленности. Но откуда столь диаметрально противоположный подход? И почему в обоих случаях принято ошибочное решение? Объяснение, по всей видимости, таково: Национальное управление угольной промышленности теперь часть государственной структуры, и за эту структуру его многочисленные сотрудники отдают свои голоса, а голос работников кино едва слышен. Но если вести честную игру не могут даже консерваторы, чего же нам ждать от социалистов, которым идея конкуренции никогда не была дорога и свята? Наверное, честная конкуренция между государственными и частными предприятиями в конце концов приведет к созданию монополии — как ни крути. Правительство, как и частный предприниматель, стоит на страже своих интересов — голоса избирателей! — и доверять ему должность рефери не стоит.

Выходит, во всех случаях аргументы в пользу монополий серьезной критики не выдерживают. А ведь есть аргументы и против монополий. Некоторые столь очевидны, что о них и говорить не стоит, но три мы упомянем, ибо они, пожалуй, не так бросаются в глаза. Во-первых, национализированная монополия вечно стоит перед дилеммой, что она

такое: служба общественного пользования или коммерческое предприятие? Является ли она частью государства или все же стоит особняком? Сделайте ее частью государства — и скоро она начнет терпеть убытки. Если правительство станет увольнять государственных служащих, это ему дорого обойдется, оно начнет терять голоса избирателей. А вот купить их оно может — равномерным распределением рабочих мест и даже синекур, что случается нередко.

Теперь предположим, что за основу взята обратная политика. Железнодорожная компания «Бритиш рейл» не имеет под собой ничего, кроме собственных колес. Национальное управление угольной промышленности конкурирует с частными фирмами по добыче нефти — и даже с фирмами, импортирующими уголь. Первый результат: не останется даже намек на то, что государство контролирует общественную собственность. А как может быть иначе? Парламент может начертать железным дорогам программу действий; министр может назначить величины грузовых тарифов, стоимость пассажирских перевозок... но при одном условии — потери возможны, а скорее всего, неизбежны. Велеть директорам делать то, делать се и при этом извлекать прибыль — на это министр рассчитывать не может. Если мы хотим, чтобы организация как минимум ничего не теряла, а то и приносила хоть какой-то доход, директорам надо развязать руки.

По сути, наша форма представительного правительства такова, что вопрос этот быстро не решить. Форма эта предлагает нам два конкурирующих политических курса. Консерваторы считают, что национализированная промышленность должна завоевывать себе право на жизнь деньгами, как минимум не быть убыточной, а если надо, давать серьезный бой свободным предпринимателям. Социалисты же утверждают, что национализированные предприятия имеют право на потери, а возникающий при этом дефицит не имеет большого значения. В конце концов политика социалистов возьмет верх. Уже берет, и потери год от года становятся все ощутимее. Субсидии национализированным предприятиям — в числе прочих катаклизмов — изрядно пошатнули всю нашу экономику.

Монополии — национализированной или нет — присущ еще один недостаток. Дело в том, что большой организации приходится терпеть массу неудобств из-за одного своего размера. Возьмем для примера одно из крупнейших слияний нашего времени, приведшее к созданию министерства обороны. У нас было три национализированные службы, которые прямо боролись за власть и деньги и косвенно — за дело. Тогдашнее правительство решило пойти на слияние, имитируя Пентагон;

кстати говоря, в Пентагоне аналогичный эксперимент с треском провалился. Расходы на управление солидно возросли уже в первый год. Мы испытываем очевидную и безотлагательную потребность в пехоте, но мы имели глупость расформировать славные полки с героической историей, и сейчас нам их очень недостает. Теперь вместо штыков у нас чиновники и системы хранения документов, кочующие из кабинета в кабинет справки и затяжные чаепития. Перед лицом бесчисленных и легко предсказуемых чрезвычайных обстоятельств мы приняли удивительное решение создать гигантский штаб и управлять из него войсками, которых у нас больше нет, и крейсерами, которые нечем укомплектовать. Кризис-другой — и толпе истеричных бунтарей будет противостоять наш последний стратегический резерв (может быть, лейб-гвардейцы).

Впрочем, размер не главное — монополии не сочетаются с формой представительного правительства, какое мы создали и пытаемся сохранить. Отождествляясь с государством, монополии превращаются в орудие официальной политики, и в один прекрасный день выясняется: большинство избирателей работают непосредственно на государство. А это меняет всю природу и государства, и общества. Это, по сути дела, означает: государственные служащие будут голосовать за себя, за то, чтобы их как можно дольше никто не трогал. И тогда выбор невелик: либо диктатура, либо полный крах.

ПОВЕЛИТЕЛЬНОЕ НАКЛОНЕНИЕ

Наши представления о власти проистекают из поклонения отцам, это легко доказать: посмотрите, как мы почти во всех языках называем наши святыни. Молодые довольно долго пребывают в зависимости от родителей — так заведено у людей. Отец для нас так много лет — главный защитник и учитель, что подчинение ему становится привычным; вырабатывается из поколения в поколение уважительное отношение к старшинству как к таковому. Подобную почтительность к отцу семейства традиционно выражает и мать. Впрочем, ее отношения с отцом куда сложнее, ибо в выживании родовой общины или племени женщины играют более важную роль, чем мужчины. В общем же, отец властвует над всей группой, и чувство подчиненности у детей прочно основано на здравом смысле и традициях. Их отношение к власти включает в себя три ярко выраженных элемента: восхищение отцовской мудростью и мастерством; любовь к тому, кто как минимум помогает ребенку выжить, и боязнь наказания за непослушание. Из этих трех элементов и складывается ощущение надежности. Особенно важен элемент страха, ибо, если ребенок не боится отца, ему вряд ли придет в голову, что его отца боится кто-то другой. А какой же защиты ждать от человека, которого никто не боится?

По мере разрастания общества идея отцовства перерастает в идею царствования. Издревле человечество знало монархию двух типов: подвижную и статичную. Глава племени скотоводов, вечно кочующих с места на место, это настоящий вожак, он определяет маршрут, назначает день похода, выбирает место для стоянки. Правитель в среде землевладельцев — это скорее священник, когда надо он обращается к богам с ходатайством о ярком солнце, когда надо — о дожде. В мире и сейчас есть место для власти того и другого типа. В годы второй мировой войны лорд Монтгомери являл собой лидера в зоне боевых действий, а лорда Аланбрука вообще редко кто видел, но власть его ощущалась за многочисленными дверьми Министерства обороны. Один требовался для прямого, непосредственного руководства, другой сражался с вышестоящими ведомствами, чтобы укрепить наличный состав армии. Власть обоих типов — примерно одного происхождения и в обоих случаях подразумевает сочетание репутации и силы. Если репутация утеряна, вскоре испаряется и сила. А если нет силы, то и никакая репутация не выживет. В мире полно звучных титулов, полностью утративших свое

значение. Впрочем, так было всегда. Новыми можно считать лишь наши нынешние сомнения — а способна ли выжить сама власть?

Власть дала трещину после женской революции, которая началась в Британии и США где-то в начале двадцатого столетия. Юбки обернулись брюками, женщины пошли учиться в колледжи, получили право голоса, и казалось, что различия между полами по всем направлениям будут сведены к минимуму. Но революция закончилась компромиссом и сумятицей. Получив право на равенство в сферах, где испокон веков они подчинялись мужчинам, женщины продолжали главенствовать и там, где главенствовали всегда. И если джентльмен перестал быть джентльменом, то дама осталась дамой, в результате (особенно в США) мужья сдали свои позиции. Была утрачена почтительность жены к мужу, та мудрость, которая заставляла ее публично признавать за мужчиной право на окончательное решение, хотя часто это решение жена нашептывала мужу заранее. Современные жены почти не владеют этим искусством — внешне подчиняться, но играть при этом первую скрипку.

Как следствие этой перемены во взаимоотношениях женщина утратила контроль над детьми. В викторианские времена мать, чтобы утихомирить детей, прибегала к авторитету отца; этот авторитет был незыблемым, жена пестовала его, относясь к мужу с нарочитой почтительностью. Современная женщина пытается воздействовать на детей убеждением, а значит, необходимая им надежность отсутствует с самого начала. В конце концов женщина начинает тешить себя мыслью, что ребенка, не привыкшего к дисциплине дома, дисциплинирует школа. Но и эти надежды остаются лишь надеждами, потому что приучать человека к послушанию нужно до пятилетнего, а еще лучше до трехлетнего возраста. У школ в этом смысле возможности минимальные, а у университетов они попросту равны нулю. В результате и в обществе, и на производстве нам приходится учреждать какую-то власть, чтобы держать в узде молодых людей, которых никто и никогда не приучал к элементарной дисциплине. Задача эта непростая, и мы когда-нибудь поймем, что наше поражение неизбежно.

Это ощущение безысходности заставляет задуматься: кто должен принимать решения — один человек или группа? Нужна ли нам вообще дисциплина? Может, лучше все вопросы решать большинством голосов? Так ли мы уверены, что люди старшего возраста мудрее молодежи?

Нынче модно считаться с мнением молодежи, советоваться с теми, чья карьера едва началась. Не дай бог, кто-нибудь подумает, что мы суровы и деспотичны! Следует также помнить, что нынче технический прогресс не

учитывает старшинство. Раньше методика принципиально менялась примерно раз в тридцать лет. Новое поколение училось у предыдущего, вносило свой вклад и знало, что еще лет десять оно будет хранителем высших знаний и ценнейшего опыта. Теперь перемены происходят куда чаще, в рамках одного десятилетия, посему ценность опыта оказывается под вопросом. И «старшинство» порой означает лишь утрату связей с современностью, потерю контакта с реальной жизнью. Ведь именно молодые окончили курсы по работе с компьютерами, а нынешние директора, вполне возможно, даже не знакомы с компьютерным языком. Более того, есть опасения, что современные специалисты вообще не способны подчиняться — в какой бы то ни было форме. Они живут в своем электронном мире и им просто не о чем говорить с людьми, не получившими специального технического образования. Многие считают: было время, когда требовалась твердая рука руководителя, но сейчас это время прошло. В сегодняшнем мире, утверждают они, нет места царствованию.

Может, в этом и есть рациональное зерно, но такая постановка вопроса приемлема лишь в условиях экономического бума и частного рынка. А если в экономике что-то пошло наперекосяк? Заговорим ли мы тогда о групповых решениях? Одно нужно твердо помнить: во-первых — и в самых главных наличие власти создает ощущение надежности. Вахтенный моряк спит на нижней палубе, потому что знает: офицер на мостике бодрствует и в случае чего не подведет. Этому моряку не спалось бы так сладко, думай он, что если их судно столкнется с другим, созовут специальную комиссию, которая, прежде чем принять решение, будет выслушивать подробные отчеты всех членов команды. Солдат в боевом подразделении спит крепким сном, потому что уверен: часовые выставлены, и начальник караула обходит посты. То же и в промышленности. Завод работает надежно, если принят целый ряд мер предосторожности и владелец уверен, что администрация проследит за их соблюдением. Без необходимой меры власти на железнодорожной ветке или угольной шахте недолго и до большой беды. Другие предприятия меньше подвержены риску, им угрожает скорее не физическая, а финансовая опасность, но это не значит, что риска нет вовсе или что он не может резко возрасти. Но где же за одну минуту взять то, от чего мы давно отказались за ненадобностью?

Многие считают, что умение руководить — это качество, которое человек получает при рождении или не получает вовсе. Посылка эта ложная, потому что руководителем можно стать, искусству руководить

можно научиться. Это открытие сделано во время войны, и достигнутые результаты удивляют даже тех, кто обучает этой науке. Когда перед солдатом встает выбор — идти направо или налево, — он быстро понимает, что любое решение будет лучше бесконечных сомнений и шараханий из стороны в сторону. Если он не колеблясь выбирает направление, его шансы на успех составляют пятьдесят процентов, а оставаясь на месте, он проиграет почти наверняка. Отталкиваясь от этой посылки, потенциальный лидер скоро усваивает необходимость быстро принимать решения. Теперь дело сводится к тому, чтобы его действия основывались на здравом смысле. Если решена и эта проблема, будущему лидеру надо научиться пользоваться своей властью, сделать ее убедительной и приемлемой. На сей счет есть своя техника, и сейчас мы со знанием дела ее опишем. Секреты умения руководить каждое поколение должно открывать для себя заново, но сами по себе эти секреты достаточно просты. Настоящий лидер должен обладать шестью основными качествами, причем качества эти можно либо приобрести, либо развить в себе, сочетая теорию с практикой.

Первый необходимый элемент — воображение. Если предстоит что-то создать, построить, переместить или реорганизовать, руководитель должен четко представлять себе конечный результат. Такая картина, созданная его фантазией, являет собой совокупность элементов, виденных им в другом месте и по другому поводу, но сейчас преобразованных в новом контексте. Встав на мостик нового, еще не укомплектованного людьми судна, капитан должен видеть, что именно он хочет провести в жизнь, чего хочет добиться. Отбирая лучшее из своего прошлого опыта, он создает в воображении единое целое. Возможно, реальность не будет иметь с этим ничего общего, но по крайней мере сначала наш руководитель знал, чего он хочет. Таким образом, воображение необходимо, оно для руководителя важнее всего, ибо без воображения он будет блуждать в тумане.

Второй элемент — знание. Без него не спланировать маршрут, который приведет к цели. Именно знание дает лидеру необходимую уверенность; ощущение того, что он знает, о чем говорит. В мире полно профанов, занимающих ответственные посты, иногда это объясняется слишком быстрым продвижением по службе, иногда просто отсутствием мозгов. Могут ли они завоевать уважение технически грамотных и компетентных специалистов? Как правило, нет. Они сознают уязвимость, непрочность своего положения. За эту свою слабость они отыгрываются на подчиненных придирами, срывают на них зло, кричат и оскорбляют. Можно возразить, что виной тому плохое усвоение пищи или сварливая жена. Однако наш вельможный грубиян имеет свою причину, это

непреложный факт. Он знает, что в его ведомстве будут часто совершаться ошибки — как было везде, где он управлял, — и заранее хочет доказать, что виноваты в них другие. Все младшие по службе — разгильдяи, бездельники, тупицы и не болеют за дело. Работники его уровня некомпетентны, завистливы, суют нос не в свое дело и дальше этого носа ничего не видят. Его начальники, увы, не способны оценить человека по достоинству. Стоит ли удивляться, что документы теряются, письма остаются неотправленными, сроки нарушаются, а указания никто не спешит выполнять? Бог — свидетель, он сделал все, что в его силах, но и он не может поспеть всюду, а доверять нельзя ну просто никому. В основе некомпетентности подобного рода часто (хотя не всегда) лежит невежество. Такой человек буквально не ведаёт, что творит.

Итак, важность знаний неоспорима. То же можно сказать и о третьем элементе — умении. Это слово нуждается в определении, ибо надо четко разграничить понятия «умение» и «мастерство». Мастер легко делает то, что другим дается тяжелым трудом. Он играет на виолончели, выбивает сотню в крикете. Но когда человек выходит за пределы собственных способностей и организует работу других — например, дирижируя оркестром или становясь капитаном футбольной команды, — ему требуется умение. Его личное мастерство (которое должно быть выдающимся) отходит на второй план, тут важнее его умение руководить другими. Человек умелый способен контролировать положение. Каждый под его началом получает задание точно по своим возможностям, каждый точно знает, что ему надлежит делать. У такого руководителя всегда порядок и на фабрике, и в собственном кабинете, он не расходует впустую ни время, ни деньги, ни усилия. Но прежде всего умелый руководитель отмечен печатью артистичности, у него есть стиль. Хорошо организовать дело — это, в конце концов, упражнение в эстетике; при наличном материале распределить усилия так, чтобы никто не перерабатывал и никто не бездельничал. Организация бурлит, но в ее центре — зона спокойствия, где работает самый умелый из всех, работает безо всякого раздражения или паники.

Время от времени в мире появляется человек исключительно умелый или одаренный, наделенный к тому же даром предвидения. Это гений, для нашего мира — большая редкость. И все же, чем больше мы будем взращивать и готовить людей умелых, тем вероятнее, что кто-то из них окажется личностью исключительной. А чем больше будет людей с выдающимся умением руководить, тем вероятнее, что у одного из них окажется и дар предвидения. Умения вполне достаточно, если иметь в виду

обычные цели, но иногда мир предлагает поле деятельности и для гения. К сожалению, в нужном месте и в нужное время гений, как правило, не появляется. Наверное, нам нужна система для размещения наличной толики гениальности на земле. Но разработать такую систему под силу только гению.

Следующее необходимое (для руководителя) качество — решительность. Это не просто суровая решимость добиться успеха. Качество это делится на три элемента. Первый и главный из них — понимание того, что выполнить поставленную задачу людям под силу. Генерал, который снарядил, обучил свои войска (в достаточном количестве) и привел их, хорошо вооруженных, к нужному месту в нужное время, знает — победа возможна. К этому знанию он при достаточной решимости — добавляет веру в успех: то, что можно сделать, будет сделано. Наконец, ему необходимы ресурсы, чтобы заразить своей верой окружающих. Он должен так описать поставленную задачу, чтобы тотчас зажечь сердца. В свете его описания жертвы должны казаться пустяком, возможные потери — мелочью. В его спокойной убежденности подчиненные черпают вдохновение. К врагам на войне или конкурентам на производстве его сторонники испытывают нечто вроде чувства жалости. Неужели эти несчастные сами не понимают, что их усилия тщетны, что судьба уже занесла над ними карающий меч? У них нет шансов на спасение: их перехитрят, обойдут с фланга и разгромят, они будут сметены, подавлены, растоптаны.

Следующий фактор — беспощадность — нынешнее поколение не всегда принимает с готовностью: многие этому качеству предпочитают диплом в области промышленной психологии. Опыт показывает, что подлинный лидер не знает жалости к разгильдяям, бездельникам и тем, кто не болеет за дело. В противном случае все бремя работы падает на плечи усердных работяг. В организации, где служат люди, от которых пользы как от козла молока, остальные быстро теряют чувство локтя. Без элемента страха нет власти, руководитель должен быть окружен этим ореолом. Есть лидеры, которых обожают и которыми восхищаются, но это вовсе не значит, что им неведома беспощадность. Когда в их авторитете уже никто не сомневается, нужда внушать страх не столь сильна, но, как правило, в их предшествующей карьере беспощадность играла не последнюю роль. И утверждать, что она не нужна, — большая ошибка.

Последний фактор — привлекательность. То есть привлекательность не в обычном смысле, ибо это качество нам не подвластно. Но лидер должен быть магнитом, центральной фигурой, к которой притягиваются все

остальные. Магнетизм в этом смысле зависит прежде всего от частоты появления на публике. Есть (как мы уже видели) тип власти, которую можно осуществлять за закрытыми дверями, но это не лидерство. В зоне активных действий истинный лидер всегда на переднем плане, возникает впечатление, что он одновременно находится всюду. Он становится своего рода легендой; про него рассказывают анекдоты, правдивые или лживые — неважно; это личность. Один из довольно простых способов произвести впечатление — не появиться на мероприятии, на котором тебя ждут. Одного этого достаточно, чтобы пошли слухи о каком-то свехважном и неотложном деле, его задержавшем. С другой стороны, такой лидер появляется, когда его никто не ждет, вновь возбуждая разговоры: вот, мол, для кого-то это пустяк, а он интересуется. Этот дар будить любопытство к собственной персоне лидер всегда сочетает с нежеланием говорить о себе. Его явно интересуют другие: он расспрашивает людей, подбивает их на разговор, запоминает то, что считает важным. Он никогда не уходит со встречи, пока мысленно не заполнит мини-досье на каждого присутствующего — поможет при следующей встрече. Нельзя сказать, что интерес к чужим делам у него напускной, но он предпочитает не говорить, а слушать. Важность этого человека окружающим доказывать не приходится.

Но если согласиться, что умение руководить — это искусство, которому можно научиться, примем и другую посылку: чем раньше мы начнем постигать эту науку, тем лучше. Сочетать опыт с молодостью — эта задача в мире людей никогда не решалась легко, а ведь будущему лидеру надо дать возможность реализовать себя. Но что происходит сегодня? Мы до бесконечности растягиваем срок обучения, требуя все более высокой технической квалификации, пока не оказывается, что наш будущий руководитель вот-вот перейдет в категорию, именуемую «средний возраст». Двадцать лет под чьим-то началом — и шанс стать хорошим руководителем упущен навсегда.

БОРОДЫ И ВАРВАРЫ

Возвращаются ли бороды? Похоже, что так. В разных краях сейчас полно молодых людей, отложивших бритвы в сторону. Оглянитесь вокруг — тенденция к зарастанию налицо. Если она будет продолжаться, то исключение обернется правилом. Что же означает подобная мода? Что она символизирует безразличие или мужское начало?

С первого взгляда шараханья моды в смысле растительности на лицах мужчин — это сплошная сумятица, приливы и отливы, с виду не более логичные, чем колыхание подола платья. Но достаточно вспомнить историю одежды, чтобы убедиться: мода может быть — и часто бывает — весьма многозначительной. Турнюр, что в прошлом веке надевался под платье, — это вам не только мода, но и психология; то же можно сказать и о бородах. Бороды носили самые примитивные народы, их не обходили вниманием и многие древние монархии. Почти везде борода была символом зрелости, мудрости и груза лет, она позволяла отличить племенных старейшин от безбородой молодежи. Первыми против этой традиции восстали греки, высоко ценившие молодость, живость, форму. Мода эта со временем стала правилом, Александр Великий уже в дисциплинарном порядке велел всем македонцам брить бороды. Причину он выставил вот какую: во время боя за бороду тебя может схватить противник. Но истинный мотив был другой: вождь, конечно же, хотел подчеркнуть особый характер цивилизации, которую он представлял. Пусть себе носят бороды на востоке — европейцам же такое не пристало. Именно эта традиция перешла к Римской республике, еще более укрепив ее репутацию в период наивысшего расцвета.

Но какой за всем этим крылся смысл? Почему этому придавалось такое значение? А вот почему — наличие или отсутствие бороды выражало отношение к власти. Во времена древних монархий патриарх в мантии и при бороде был само достоинство, хотя мантия вполне могла скрывать физическую немощь, а под бородой легко прятался слабый подбородок. Не то бюст римского сенатора — лицо полностью открыто, никаких секретов. А статуя, показывающая Александра совершенно обнаженным? Власть, по восточной традиции окутанная саваном тайны, уединенности, в мире эллинов приобрела иные очертания: сильный характер и мужская доблесть выставлялись напоказ. О личности мы обычно судим по глазам, рту и рукам. Бородатый и густобровый пророк с руками, упрятанными в рукава,

вполне возможно (с первого взгляда не определишь), не блещет ни умом, ни юмором, ни силой. В более демократическом обществе дело обстоит иначе — избиратели имеют возможность увидеть и услышать кандидата на руководящий пост, убедиться в том, что у него волевой раздвоенный подбородок, складки вокруг рта, выдающие злодея или упряма, чуть заметны признаки угасания или слабости.

Вместе с эпохой средневековья пришли бородатые варвары, а за ними — не менее бородатые поборники ислама. Именно в те времена, когда фортуна решительно отвернулась от Европы (VI—VII века), европейцы отложили бритвы в сторону. Остатки цивилизации они передали священнослужителям, которые немедля и весьма торжественно отказались от бород. Когда после 1000 года цивилизация начала возрождаться, гладко выбритое лицо стало ее внешним символом. К 1200 году все подбородки были выбриты и еще долго оставались бы таковыми, не сыграй тут свою роль крестовые походы. Копируя противников-мусульман, многие крестоносцы вернулись домой в седле, одетые по моде пустыни и украшенные бородами. В Европе XIII—XIV веков бород еще хватало, но после времен Чосера мода на гладко выбритое лицо взяла свое; дошло до того, что по акту 1447 года англичанам, живущим в Ирландии, предписывалось брить бороду, чтобы не путали с коренными жителями.

Поступательное движение редко бывает равномерным, неизбежны всякого рода сбои, и худший из них связывают с именем Генриха VIII — в 1535 году он, копируя французскую моду, отрастил бороду. У короля нашлось немало последователей, хотя среди законников и служителей культа имелись очаги сопротивления. И по сей день судьи и адвокаты почти все без исключения гладко выбриты, да и церковника с усами встретишь не часто. Среди мелкопоместного дворянства мода на бороды снова пришла в упадок при Якове I, при Карле I бороды приобрели усеченную или вандейковскую форму и начисто исчезли при Карле II, который носил лишь легкое подобие усов. Британия, а может быть и вся Европа в годы с середины XVII до середины XIX века, достигла наивысшего расцвета. И почти все это время подавляющее большинство подбородков запада было гладко выбрито. Некий писатель XVI века замечал: «Веселились, танцевали, бородами потрясали», но чтобы размазать чернила на Декларации независимости, бород уже не нашлось. Соединенные Штаты и Британское содружество наций были созданы гладковыбритыми и для гладковыбритых, кстати говоря, Британскую империю в основном сотворили люди, в чьей среде было запрещено курение. Усы начали появляться в Британской армии после 1798 года и были достойно

представлены во время битвы при Ватерлоо, что еще раз подтверждает правило. Бакенбарды в конце концов стали символом лакейства, ибо они закрепились за дворецкими, кучерами, швейцарами, жокеями и конюхами.

Современная западная цивилизация столкнулась с первым серьезным препятствием в 1845—1850 годы. Трудно понять, почему это произошло, но сам факт не подлежит сомнению. Очевидный пример — архитектура. Только что (1845) строились добротные — хотя и достаточно невыразительные сооружения в духе классицизма. Мгновение спустя (1847) начинают возводить нечто абсурдно-романтическое, что совпадает — так ли случайно — с созданием Коммунистического манифеста. Тут же появляется Наполеон III — и вся Третья империя охвачена модой на остроконечные бородки. Какое-то время эта вычурная поросль украшала лицо всякого изображенного на сцене француза, но Крымская война объединила французов с англичанами. Французские генералы — Сент-Арну, Канробер, Боске, Пелисье — носили бороды до начала этой кампании. У англичан — Реглана, Кардигана, Эванса, Брауна, Бергойна и Кэмбелла — подбородки были выбриты. После окончания кампании, в 1856 году, оказалось, что герои-англичане — сплошь бородачи и курильщики сигар, которые уйдя на покой, поселились в кошмарных жилищах под названием «Инкерман» и «Альма». Другие, проявившие себя менее героически, могли по крайней мере отрастить бороды (и вырядиться в кардиганы), что и было сделано. Далее последовало движение волонтеров, в результате каждый мужчина в Британии стал солдатом и получил почетное право — в какой-то момент превратившееся в обязанность — отпустить усы. Итак, бороды и усы стали повсеместным явлением, и с 1880 по 1890 год этот лес совсем загустел. Мужское лицо вновь стало проглядывать сквозь заросли в 1900 году, ясно обозначилось в 1910 году и с тех пор в основном являет себя миру в выбритом виде, хотя в Британском флоте позволено носить бороду (но не усы), а в Британской армии — усы (но не бороду).

Этот исторический экскурс наводит на одну очевидную мысль: в странах запада гладко выбритое лицо всегда ассоциировалось с периодами расцвета. Борода появлялась в периоды упадка и неопределенности. По всей видимости, борода была покровом, призванным скрыть колебания и сомнения; с 1650 по 1850 год их было довольно мало. Как доказать эту теорию? Давайте вернемся ко второй половине пропетого столетия, прошедшей под знаком бороды, годам с 1858-го по 1908-й. В архитектуре полный застой, она пришла в себя только после 1890 года. Искусство дышало на ладан и как-то зашевелилось лишь к концу века. Одежда была

на диво тесной и неудобной — абсолютный рекорд всех времен. Мебель и украшение интерьера достигли пика безвкусицы, неуклюжести. Театр выхолостился, а великая музыка жила лишь как бесценное наследие прошлого. Религия довлела над общественной жизнью, но ее основные доктрины разъедались сомнениями; и пока американцы вели междоусобную войну, у проповедников шла своя междоусобица. По всем показателям этот период отличался крайней непривлекательностью.

Но почему вся эта сумятица сопровождалась бурным ростом бород? Не потому ли, что в этой чащобе люди постарше могли спрятать свою неуверенность, свои колебания? Когда перед изрядно пожившими на земле святыми отцами вставал вопрос об истинности бытия, они удалялись за барьер, якобы являвший собой многовековую мудрость. Поставленный в тупик вопросом о порядке в армии, главнокомандующий укрывался за своей бородой и маневрировал за завесой из клубов сигарного дыма. Озадаченный вопросом о взаимоотношениях полов, директор викторианской школы космато уклонялся от прямого ответа. Припертый к стенке вопросом собственной жены, викторианский повеса пользовался бородой, чтобы скрыть вспыхнувший на щеках румянец. Борода заменяла мудрость, опыт, аргументацию, открытость. Людей в возрасте она наделяла престижем, который не подкреплялся ни достижениями, ни интеллектом. Она могла служить — и служила — прикрытием для всего показного, напыщенного, лживого и невежественного.

И вот сейчас вновь появились признаки, что борода возвращается. Если это произойдет, можно быть уверенным — цели ее будут те же, что и прежде. Нынешние молодые бородачи, перекочевав в средние лета, зарастут еще гуще. И если сейчас, пытаясь решить, во что они верят и куда идут, они начинают чесать в бороде, новый жизненный этап застанет их за этим же занятием. Против бородачей будущего открытость должна выступить единым фронтом, как на войне. Долой загадочность и притворство! Давайте видеть друг друга такими, какие мы есть!

БУНТУЮЩИЕ СТУДЕНТЫ

Революция в Калифорнийском университете, в студенческом городке Беркли, произошла в 1964—1965 годах. В 1966 году (как запоздалое следствие) там сняли ректора, доктора Кларка Керра, а губернатором штата стал республиканец. Затем, в 1967 году, взбунтовалась Лондонская школа экономики — студентам не понравился новый директор, и волны после этого шторма не улеглись до сих пор. Комментируя эти события, для США и Великобритании более или менее необычные, пишущая братия сошлась на том, что в них как в капле воды отразилась тенденция последних лет. Авторы утверждают, что раскол между поколениями — явление повсеместное; рвутся связи между родителями и детьми, авторитеты затаптываются в грязь. Если считать это утверждение верным, то первым по этому поводу высказался еще Платон. Рассуждая, как демократия в городе может превратиться в анархию, он заметил: «Учителя в таком городе боятся учеников и льстят им, а ученики презирают своих учителей... И молодежь в целом напоминает умудренных годами и соперничает с ними как в словах, так и в делах» («Республика», книга восьмая).

Эти слова точно передают ситуацию в Лондонской школе экономики, и новизна ее не более пугающая, чем любое явление, впервые описанное в IV веке до нашей эры. Учителя льстили студентам, а те за это облили их презрением. Причины прекрасно известны, средства исцеления совершенно очевидны. Интереснее другой вопрос: почему власть рухнула в данной конкретной школе?

Когда все звенья цепи натянуты до предела, но одно рвется первым, мы вправе задаться вопросом, почему слабину дало именно оно. Если считать вышеупомянутую тенденцию всеобщей, открытое неповиновение в конкретном студенческом городке означает несостоятельность руководства. И когда бунт начался, нет смысла выискивать виновных, спрашивать с них за совершенные ошибки. Надо подумать о том, что *не было* сделано в последнее десятилетие. В школе верховой езды никто не будет хвалить наездника, под которым брыкается лошадь, а ему все-таки удастся удержаться в седле. Не будет, потому что, как известно, у хорошего наездника лошадь вообще не брыкается.

Когда мы рассматриваем эти проявления анархии, в глаза бросается вот что: университет к себе самому не сумел подойти научно. Что такое

университет? Это сообщество людей, призванных углублять и распространять знания во всех или почти во всех сферах человеческой деятельности. Члены этого сообщества непреложно верят, что факты устанавливаются путем поиска, а не голословного утверждения. Исследование — вот основа академического мышления, и подход к проблемам в науке и искусстве тот же, что и (в последнее время) к проблемам в управлении. На ниве управления обществом и производством трудятся целые кафедры, профессора готовы учить уму-разуму и промышленника, и государственного чиновника. Но стоит подвергнуть критике структуру самого университета — и профессора, будто стадо перепуганных овец, разворачиваются лицом к миру и занимают круговую оборону. Академическая организация незыблема, это монолитная скала, с которой труженики науки наблюдают за приливами и отливами человеческого моря. Получается, что методы объективного анализа применимы ко всем предметам, кроме одного. И все же университет следует сунуть под микроскоп, хотя бы только из-за того, что ему отведена роль поучающего. Если терпит фиаско его собственная администрация, кто же будет внимать советам, идущим из его недр?

Если применить науку об управлении к самому университету — а сделать это, безусловно, следует, — с самого начала станет ясно: управлять университетом труднее, чем любым городским ведомством или промышленным предприятием. Окажется, что перед ним стоит двойная цель. В педагогическом колледже учат учить, и не более того, в научно-исследовательской лаборатории сотрудники занимаются только исследованиями, в университете же преподавательская работа бок о бок соседствует с научной, и между ними необходимо поддерживать равновесие. Тон здесь задают не выпускники школы бизнеса, а своевольные и эксцентричные профессора, люди, замечательные не столько силой своей личности, сколько силой ума, преданные не столько университету как таковому, сколько собственной концепции истины. Управлять этими учеными мужами, в чем-то их убедить и повести за собой — занятие исключительно сложное. Да и финансовые дела университета — это не просто ежегодный балансовый отчет с перечнем прибылей и убытков, а сложное хитросплетение государственных ассигнований и частных пожертвований, кафедральных субсидий и индивидуальных гонораров. Наконец, студенты — это все люди молодые, ошалевшие от безделья за бесконечно долгие школьные годы и часто опьяненные самими размерами университета, ставшего для них вторым домом. Из-за бездумного распределения стипендий они перестают испытывать чувство

долга перед родителями. В школе их продержали столь устрашающе долго, что в колледже они зачастую оказываются старше своих предшественников — эдакие умственно отсталые, сексуально озабоченные переростки. Проблемы надзора и дисциплины теперь стоят ох как остро, куда острее, чем хотелось бы. Плюс к этому университет разрастается, а вместе с ним растут трудности, которых и так хватает, и выходит, что управлять университетом — это грандиозная задача даже для мудрейших и лучших из нас. Позарез требуются настоящие лидеры, поднаторевшие в политике и знающие толк в искусстве руководить. Но мы не делаем практически ничего, чтобы регулярно поставлять требуемый материал. Никак не исследуя природу стоящей перед нами задачи, мы умудряемся обходиться без здравого смысла даже при подборе университетского руководства.

Ректоры и проректоры в университетах и колледжах попадают на эти посты самыми разными путями. Большинство из них в свое время преподавали, другие же — как правило, бывшие государственные служащие, директора школ, бизнесмены. В целом предпочтение, отдаваемое людям с научной подготовкой, вполне оправданно — не без оснований считается, что преподаватели будут с недоверием относиться к руководителю, который совершенно не представляет, чем руководит. По этой же логике начальником авиабазы назначают человека, в свое время много полетавшего, считая, что никто иной просто не сможет быть для летчиков серьезным авторитетом. Если взять эту посылку за основу, сразу станет ясно, как проста по сравнению с университетской система продвижения в ВВС: никуда не годный пилот ломает себе шею во время общего курса летной подготовки. Психологически непригодные не выдерживают напряжения при специальной подготовке и часто сходят с дистанции сами. А из тех, кого все же допускают к полетам, кто-то погибает, а кто-то явно оказывается лучше других. С течением лет система более или менее естественного отбора естественным путем сама выдвигает лидеров. Похожий процесс определяет систему повышения во флоте и (с чуть меньшей степенью очевидности) в армии.

Ничего похожего на такую конкуренцию не происходит в университетском городке, ибо жертвы там минимальны, а низкая результативность не всегда бросается в глаза. Фиаско на академическом фронте может длиться годы и никак не сопоставимо с торпедным катером, застрявшим на песчаной отмели, или реактивным бомбардировщиком, вонзившимся в склон холма. От некомпетентного преподавателя избавиться трудно, его даже трудно распознать. Наносимый им ущерб длится целую жизнь, он крайне редко воплощается в какую-то конкретную катастрофу.

Его почти невозможно ткнуть носом — вот она, ваша ошибка! К тому же, чтобы ошибиться, надо хоть что-то делать.

Если фиаско на академическом поприще — это в основном процесс со знаком минус, то успех на этом поприще все-таки можно как-то измерить. Есть нобелевские премии, общепризнанные открытия, блестящие книги, есть переполненные лекционные залы. Разумеется, трудно определить, разбирается ли один в геологии лучше, чем другой в музыке, но какие-то способы сравнения существуют и какой-то выбор все-таки возможен. Если бы университетские повышения — от преподавателя к декану, от декана к проректору — проводились на основе конкретных достижений, мы бы меньше сомневались в правильности выбора. Но подобная система с самого начала дает трещину — выясняется, что профессор А вовсе не хочет быть деканом или проректором. Да, в университетском городке нет фигуры значительнее его, но ему мила только (допустим) астрономия, а никак не административная деятельность. О профессоре Б, экономисте, этого не скажешь, но его честолюбивые планы простираются дальше: к примеру, он мечтает стать экономическим советником в правительстве и получить место в палате лордов, что весьма вероятно. Что касается профессора В, который часто выступает по телевидению, его редко видят в преподавательской, а на заседаниях комитета он и вовсе не появлялся уже несколько лет. Так что пока мы найдем подходящую кандидатуру на пост декана, нам придется здорово спуститься вниз по списку, выстроенному в зависимости от научных достижений.

А вот ничем не примечательный профессор О (с кафедры общественных наук) давно для себя решил, что его будущее лежит в сфере административной, а не научной деятельности. Конкуренцию ему составляют профессора С, Т, У и Ф (они возглавляют кафедры сионизма, таксидермии, унисона и филумении), чье будущее на избранном научном поприще тоже радужным не назовешь. О возможных кандидатах на пост нам точно известно одно — они жаждут повышения, скорее всего (если не всегда), потому, что не преуспели в науке. Есть все основания предполагать: тот факт, что они относительно не состоялись как ученые, вовсе не означает, что они добьются успеха на какой-то другой стезе.

Возможно, кому-то такой взгляд на нынешнее положение дел покажется пессимистичным, у кого-то вызовет возражения: мол, есть университеты, где руководство, несмотря ни на что, вполне прилично справляется со своими обязанностями. Даже если мы согласимся с этим, все равно нельзя не признать, что выбрать проректора университета куда сложнее, чем вице-маршала ВВС. А раз так, конкурсные комиссии в храмах

науки не худо бы оснастить какими-нибудь средствами для оценки. Ведь пока у них есть лишь рекомендация типа: «Профессор С как нельзя лучше подходит на эту должность», что в действительности может означать следующее: нынешний проректор сыт профессором С по горло и хочет от него избавиться.

Но вот что удивительно: во флоте, армии и ВВС при выборе на должность используются более научные методы, чем в университетах — флагманах науки, где найти подходящую кандидатуру труднее. На должность генерала претендуют, по сути, все старшие офицеры. Те, кто явно непригоден, сошли с дистанции давным-давно — их отправили в отставку, перевели в глушь, предали военному суду. Работа, которую надо проделать, относительно проста, поставленная цель не вызывает сомнений. Тем не менее армия, флот и ВВС создали весьма ценное промежуточное учреждение — штабной колледж. На каком-то этапе своей профессиональной карьеры офицер, стремящийся к повышению, пытается поступить в штабной колледж, где какое-то время осваивает теорию и практику командования войсками, изучает проблемы стратегии и управления и лишь после сдачи экзаменов получает соответствующий документ. Те, кто не сумел поступить либо не сдал экзаменов, никогда не поднимутся выше определенного уровня. Выпускники этого колледжа имеют право на работу в штабе, а закончившим с отличием предлагают командные посты и повыше. Во время учебы слушатели знакомятся и с основополагающими принципами, и с практикой сегодняшнего дня. Система, разумеется, не лишена изъяна, потому что есть мастики сдавать экзамены, на практике же от них толку мало, но любая система лучше, чем полное отсутствие таковой. Если в мирное время вообще возможно оценить, как поведет себя человек во время войны, критерии для такой оценки выбраны правильно.

А почему бы не завести штабной колледж для ученых мужей — будущих администраторов? Почему не выстроить их по ранжиру с помощью науки? Почему бы не подойти творчески к оценке творческих людей? Такой колледж, как и многие другие, преследовал бы двойную цель. С одной стороны, в нем можно изучать структуру университета и принципы его организации, собирать полезные для этой сферы данные. Известно, что Аристотель собрал и сравнил конституции ста пятидесяти восьми разных стран. Кто-нибудь проделал нечто подобное со ста пятьюдесятью восемью университетами? Разве устав университета, где учится полторы тысячи студентов, применим к университету со студенческим поголовьем тридцать тысяч? Известно, что число студентов в

университетах разнится от одной тысячи до ста. Если судить по результатам, университет какого размера считать идеальным? Для каждого из нас идеал это то заведение, в котором нам вручили ученую степень бакалавра; но не мешало бы иметь и менее эмоциональные критерии. Знаем мы также, что расходы на университетскую администрацию составляют от 5 до 10% общего бюджета. Какой процент лучше и почему? Соотношение между преподавателями и студентами в разных колледжах разное. Какое считать оптимальным? А раздельное обучение в колледжах — это хорошо или плохо? Разумно ли позволять аспирантам писать диссертацию по десять лет? На сотни таких вопросов в сотнях университетах отвечают по-разному — и не всегда одинаково мудро. Очевидно, полагаться здесь нужно не на мнения, а на факты. Вот вам гигантское поле деятельности для исследования, сопоставления и анализа. От вариаций на местные темы, разумеется, никуда не уйти. Но с другой стороны, почти наверняка есть общие проблемы, то есть возможны и стандартные решения. Значит, сама система высшего образования достойная тема для размышлений.

В штабной колледж для ученого народа можно принимать и тех, кто напрямую с наукой не связан, но желает трудиться на административном посту в колледже или университете. В учебной программе (среди прочего) — функции председателей различных комиссий, финансирование и бухгалтерские дела высших учебных заведений, основы архитектурного планирования, порядок размещения студентов в студенческом городке, ораторское искусство. Учеба в этом колледже не обязательно повлечет за собой повышение по службе, ибо главная задача — определить потенциал каждого слушателя. Поступивший сюда преподаватель, к примеру, не лишен творческих наклонностей, обожает административную работу и хорош в общении с людьми. Другой вариант — он страдает комплексом неполноценности, имеет хилый список публикаций, знает, как подольститься к начальству, и совершенно неспособен объяснить что-либо кому-либо. Разработать тест, который позволит раскрыть характер слушателя, движущие им мотивы и пределы его возможностей, — тут нет ничего сверхсложного. К определенному времени каждый слушатель представляет схему реорганизации факультета, разбирает десяток конфликтных ситуаций, планирует пристройку к библиотеке и выступает с речью на торжественном открытии — этого вполне достаточно, чтобы оценить его способности. Каковы они — выдающиеся, хорошие, средние, так себе или никуда не годные? Это станет ясно со всей очевидностью через три недели, но, чтобы избежать ошибки, положим на эту проверку

месяц. Публиковать результаты не стоит, но каждому по завершении курса будет конфиденциально сообщен окончательный результат. Открыть свою оценку придется лишь при подаче документов на более высокий пост, да и то лишь конкурсной комиссии. Разумеется, и в этом случае не исключено, что совет университета предпочтет не отличника, а последнего зятя проректора, у которого оценки ниже среднего, но по меньшей мере члены совета будут знать, на что идут. Им будет ясно и другое: возможно, впоследствии за это придется отвечать.

НЕДОВОЛЬНАЯ МОЛОДЕЖЬ

Неужели наступил век возможностей для молодых? Похоже, что так, если верить историям, которые носятся в воздухе. Многие компании нанимают только молодых и облачают их административной ответственностью в возрасте от 28 до 34 лет, причем опыт работы вновь нанятых в данной отрасли часто не превышает пяти лет. Так что же, молодым наконец-то дали шанс?

Есть по крайней мере три причины полагать, что дело обстоит именно так. Во-первых, с 1925 по 1945 год уровень рождаемости был довольно низким экономический кризис, война. Значит, вступивших в возраст производительной деятельности по численности будет меньше, чем школьников и пенсионеров, что продлится примерно до 1980 года. Во-вторых, в отличие от рабочего люда чиновная зона промышленности разрослась сверх всякой меры. В 1900 году начальство составляло примерно 7% от работающего населения, сейчас эта цифра превышает 11%. В-третьих, само существование агентств по найму говорит о том, что со способностями нынче слабовато. Казалось бы, молодые должны ломать голову, как обратить на себя внимание нанимателей, но все происходит наоборот — наниматели пытаются привлечь к себе внимание молодежи. Не мешкая, они раскидывают дорогостоящие и солидные рекламные сети и, разумеется, готовы к тому, что отловленная рыбка не всегда будет самого высокого качества. Конечно, для борьбы с нехваткой можно бы подключить представительниц прекрасного пола, но система диктует свои законы — женщины на руководящих постах составляют лишь 1% всех работающих, и этот процент не менялся с 1900 года.

Во многих отношениях ставка на молодежь — тенденция благоприятная. Нередко люди средних лет, оглядываясь на свою молодость, вспоминают лишь потери и разочарования. Многие помнят стариков, которые нипочем не хотели уходить на пенсию, помнят годы иссушающей и оупляющей службы, помнят чувство досады, когда пришло долгожданное повышение — увы, слишком поздно. Кто не испытал горечи, видя, как на ответственные посты сажали людей без всякого опыта работы, к тому же пожилых? Людей, которые первые годы своей карьеры перекладывали бумаги из папки в папку, на среднем этапе вели протоколы на заседаниях комитета, в период ранней зрелости занимались ответами на чепуховую корреспонденцию и вот, как следует состарившись, получили

ответственную работу, которая им совершенно не по зубам. Мы наблюдали эту тенденцию и в политике, когда государственные деятели многих стран захламляют политическую арену, едва волоча ноги под бременем собственной ветхости.

Между тем в прежние времена были совсем другие герои; кто-то в девятнадцать или двадцать лет стоял на капитанском мостике военного корабля, кто-то поднимал в бой полк; один в двадцать четыре года даже стал премьер-министром. Эти примеры вдохновляют, но следует иметь в виду: мужчины этой категории расставались со школой гораздо раньше, чем это принято, а женились, как правило (если женились вообще), гораздо позже. Случалось, что за плечами тридцатидвухлетнего генерала — десятилетний опыт командования войсками. Любому ясно, что такой молодец предпочтительнее генерала, которому за пятьдесят и который вообще не нажил никакого полезного опыта! Молодежь у руля — тут плюсов более чем достаточно! Увы, этот идеал труднодостижим, ибо безумное количество времени уходит на учебу. Формула «сплав молодости и опыта» подразумевает раннее начало, а рано начать удастся далеко не многим, и долгие годы, ушедшие на обучение, часто оказываются решающим недостатком. Нынче есть молодые люди, которые сумели сколотить миллион, не отпраздновав и двадцать пятый день своего рождения. Такого успеха добивались, как правило, те, кто расстался со школой в пятнадцать лет — пусть без почестей, но и без сожаления. Заметим, что многие другие, выбравшие схожий путь, кончили тюрьмой. Но факт остается фактом — миллионер, сделавший себя сам (в отличие от хорошо оплачиваемого исполнителя), обычно делает свой первый шаг в трущобах.

Возьмем вымышленного молодого бизнесмена А, которого назначили на ответственную должность в двадцать восемь лет. Предположим, в двадцать три он женился, в двадцать четыре успешно окончил школу бизнеса и вскоре стал работать в компании. С первых дней, считаясь многообещающим, он быстро прошел все смежные отделы организации и чуть позже был благословлен на должность помощника управляющего. Сейчас, в двадцать восемь лет (отец троих детей), он возглавил коммерческий отдел компании. Если он хорошо себя зарекомендует, его, вероятнее всего, назначат директором нового завода компании в Ранкорне. В коммерческом отделе ему помогают Б (51 год), В (43 года) и Г (37 лет), на его место они «не потянули». А оказывается перед насущной проблемой: сделать из Б, В, Г своих союзников, добиться того, чтобы кривая продаж поползла вверх, доказав тем самым правильность своего назначения на этот

пост и подготовив почву для дальнейшего повышения. Он должен также убедить своих дольше проживших коллег, что в деле он разбирается лучше их. Но еще важнее другое — прежде всего А должен убедить в этом себя. Самое опасное, когда под ногами у тебя зыбкая почва. Почувствуй он, что подчиненные компетентнее его, это обязательно проявится. Варианта у него два. Либо он идет на всевозможные уступки и раздает всевозможные обещания, стремясь завоевать популярность, либо пытается утвердить себя актами мелкой тирании. Другие симптомы нестабильности будут регулярно появляться на доске объявлений отпечатанные на машинке предупреждения, которые следует давать устно (а то и вовсе не следует), никому не нужные директивы.

А чувствует себя достаточно надежно, когда его волнует судьба компании, а не только собственная. Если он печется об интересах держателей акций, клиентов и сотрудников компании, он поставит цели, достижение которых будет выгодным и для Б, В и Г. Если же его заботят лишь собственные честолюбивые замыслы, на подчиненных можно не рассчитывать — у них просто нет причин ставить его интересы выше своих собственных. Призывать надо к чему-то такому, что выше их всех; к какой-то цели, в свете достижения которой личная враждебность отходит на второй план.

Если отбор проводился тщательно — а это весьма важно, — большинство из занявших ответственные посты до тридцати пяти лет должны оправдать высокое доверие. Но эта политика, как и любая другая, наряду с достоинствами имеет свои недостатки. Если станет известно, что политика компании — выдвигать мужчин только в возрасте тридцати — тридцати пяти лет, все мужчины старше тридцати семи поймут, что их время прошло, что в этой компании им больше ничего «не светит». Представляете себе их моральное состояние? Может, они и останутся на работе, но потеряют к ней всякий интерес. Другие ожесточатся и сделают ожесточенность своей позицией.

Мужчин этой категории подстерегает и другая беда: разочарованная жена может сыграть роковую роль в судьбе мужа. Жена Б вовсе не захочет выказывать почтение жене А — та ведь не только моложе, но и симпатичнее. Жена несчастного В тоже будет проявлять норы, но самой неудовлетворенной из трех окажется жена Г. Ведь Г, как мы помним, только-только пересек рубеж, за которым на работнике ставят крест. В самом деле, какая разница, тридцать пять тебе или тридцать семь, особенно если ты родился в конце года? И пусть предпочтение отдается молодым, но некоторые высокие посты стоит резервировать и для людей постарше.

Конечно, шанс на продвижение выпадет далеко не каждому, но каждый должен жить с мыслью, что шанс этот у него все-таки есть. В качестве награды за многолетнюю службу хорош пост директора по административно-хозяйственной части. Это не дорогая цена за то, чтобы сотрудники предпенсионного возраста сохранили преданность фирме.

Следует помнить и вот что: мужчины, выдвинутые на ответственные должности в тридцать — тридцать пять лет, могут проработать в компании еще столько же. Если данная отрасль промышленности будет быстро расти и развиваться, с годами они получают новые назначения. А если дела пойдут на убыль? Тогда на всех ответственных постах в компании окопаются (примерно) сорока-сорокапятiletние. Для следующего поколения получить серьезную должность надежды практически никакой. Через десять лет выясняется, что бразды правления держит все та же группа когда-то «недовольной молодежи» и за это время в компанию не пришел ни один человек из тех, кого принято именовать «избранниками судьбы». Еще десять лет — и руководство компании дружными рядами подходит к пенсионному возрасту. В течение следующих пяти лет они мирно выходят на пенсию, и заменить их попросту нечем. Картина эта, разумеется, слегка шаржирована, правление наверняка предпримет какие-то шаги, чтобы избежать подобного кризиса. Но риск, связанный с лозунгом «дорогу молодым», совершенно очевиден. Он может перекрыть все пути к повышению для следующего поколения. Когда «первая смена» порядком состарится, возникнет застойный период, а потом (году в 1995) разразится кризис — всех будто ветром сдует.

Лучший целитель для молодежи — время, и толковая молодежь 1970 года к 1984 году и опыта наберется, и станет-более осмотрительной. Кстати, в период спада первым делом требуются именно опыт и осмотрительность. Однако нужно предвидеть и другую опасность. Дело в том, что тридцатилетние, которых мы продвигаем по службе, часто очень похожи друг на друга. Они начали с технической подготовки, призванной компенсировать отсутствие опыта. Все они знают язык компьютера, и их жизни запрограммированы по одному образцу. Все они выпускники школы бизнеса, но этого мало — они закончили одну и ту же школу бизнеса; изучали экономику, кибернетику и автоматику у одних и тех же профессоров. Поначалу в этом есть свое преимущество, потому что они хорошо понимают друг друга. Но в конечном счете это большое неудобство, ибо все они настроены на одну волну. И однажды окажется, что все члены правления директоров мыслят одними стереотипами. Вместо того чтобы рассматривать текущие проблемы под разными углами (с

финансовой, технической, коммерческой, политической, социологической и юридической точек зрения), они будут воспринимать их в одном свете. В памяти каждого из них будут прокручиваться одни и те же лекции, слышанные ими в одной и той же аудитории, зачеты и экзамены, успешно сданные в одно и то же время. Разумеется, и здесь есть свое преувеличение, но разве мало компаний, в которых руководители мыслят одинаково? То, что удобно на первом этапе, может сурово покарать компанию потом.

В наши дни мы часто говорим о предметах, которые полагается изучать в школе, колледже или на специальных курсах подготовки бизнесменов. Но дело не столько в самих предметах — пора осознать собственное невежество, начать стремиться к новому, развивать в себе умение постигать и привычку мыслить. Образование не суть нечто застывшее, оно должно стимулировать человека на дальнейшее изучение различных проблем. Когда у людей есть побочные интересы, когда они жаждут узнать как можно больше и за пределами своей области, диапазон их мироощущения становится шире, да и сами они начинают проявляться как личности. В итоге возникает многообразие мнений и точек зрения, а это очень ценно, особенно если заложен хороший фундамент. Люди исключительных способностей обычно хорошо ориентируются не только в своей узкой специальности, но и во многих других сферах человеческой деятельности.

Итак, тут есть над чем подумать: так ли уж хорошо раннее выдвижение на руководящие посты, все ли начинания от этого выигрывают? В каком-то новом деле, где площадка только застраивается, может, и разумно делать ставку на молодых. Но возводить эту политику в ранг общего правила нельзя — ее просто не воплотишь в жизнь, да это и не мудро. Пройдут годы, и машина на полном ходу забуксует.

МЕРЗКИЙ ЗАПРЕЩАЛА

Целый ряд основных моментов управления в общественной и в деловой жизни впервые определил доктор П.Г.Вудхауз, но сейчас они так вросли в современное мышление, что об их происхождении мало кто помнит. Едва ли в чьей-то памяти живы времена, когда Разрешалы и Головой-Кивалы ставились в учебных пособиях на одну доску, но редко кто воздаст должное мыслителю, который первым провел разграничительную линию между ними. Те немногие, кто помнит великолепную первую работу Вудхауза (зачитанную членам Королевского общества в 1929 году), сожалеют вот по какому поводу: внимание автора так и не привлекли противоположные подвиды — Запрещалы и Головой-Качалы. В своих исследованиях он не добрался до них, в частности, вот по какой причине: Разрешалы работают внутри организации, а Запрещали более заметны в сфере ее внешних сношений. Возможно, вводить разграничения там, где ничего не увидел сам Вудхауз, — это попахивает чрезмерной самоуверенностью, но хотя бы для удобства стоит дать некоторую классификацию и определения, даже если мы согласимся (а это неизбежно), что данный вариант не окончательный. Последние исследования показали, что в административных органах, государственных или промышленных, есть два вертикальных канала. Через один решения, принятые на самом верху, фильтруются вниз к основанию пирамиды. По другому заявления, предложения и прошения пробиваются от основания к вершине. На бумаге эти каналы выглядят по-иному, но исследования показали, что цепочка приказов — сверху вниз тянется от Шефа через Всезнайку к Разрешалам (старшим и младшим) и, наконец, к Головой-Кивалам. А вот с предложениями, исходящими снизу, теоретически имеют дело Головой-Качалы, Запрещалы (старшие и младшие), Незнайки и в конце концов Шеф. Против этой теории есть два возражения: во-первых, она не всегда подтверждается нашим опытом. Во-вторых, не объясняет, каким образом некоторые идеи до Шефа все-таки доходят. На самом же деле канал, по которому идут предложения, редко бывает целиком отрицательным. На разных уровнях мы находим два чередующихся типа. Миляга-Одобряла чередуется с Мерзким Запрещалой. Очевидно также, что Головой-Кивалы перемешаны с Головой-Качалами.

У человека извне, принесшего на продажу свою идею, отчаяние чередуется с надеждой; лучше всего описать происходящее с ним в форме

повествования. Для начала представим себе крупную контору или министерство. Под мышкой левой руки у просителя зажат план, схема, проект либо просто блестящая идея. Его, дрожащего мелкой дрожью, приглашают в кабинет мистера Руббах А. Паррена, который носит твидовый костюм и шикарный галстук.

— Входите, мистер Влипли. Присаживайтесь. Вы курите? Сейчас я пошлю за вашим делом. Валери, будьте любезны, принесите мне папку с планом мистера Влипли. Я читал его вчера... Вот и он! Спасибо, Моника; вы сегодня прямо картинка — кто-то пригласил на обед? Ладно, часиков до трех можете гулять... Итак, вот и ваша папочка. Я внимательно ее изучил, и у меня нет никаких возражений. Я бы даже сказал, что ваш план весьма оригинален. Вас следует поздравить — вы так изящно преодолели главную техническую заковыку. Тут комар носа не подточит, и подано все грамотно. Так что я обеими руками «за».

— Значит, даем делу ход? — едва веря своим ушам, спрашивает мистер Влипли.

— Конечно!

— Что, прямо сейчас?

— Зачем откладывать в долгий ящик? Разве что выполним *маленькую* формальность. Надо получить визу Шефа. Тут я никаких трудностей не предвижу.

— А вашего одобрения недостаточно?

— Ну, не совсем. Но я передам свое мнение заму помощника директора. Если он одобрит, дальше и ходить не надо; а он, я полагаю, одобрит.

— Я вам страшно признателен.

— Ну что вы. Наша задача — служить обществу, я всегда это говорю; а создавать препятствия ради препятствий — это никуда не годится. Помогать по мере сил — для этого мы здесь и сидим. Такая у нас работа... Вот, на сопроводилке я пишу мои самые теплые рекомендации. Ставим подпись — и порядок. Мы это дело даже ускорим. Валери, душечка, где у нас красная папка СРОЧНО? Спасибо. Проследите, чтобы это дело без проволочек попало к заму помощника. Подъезжайте завтра в это время, мистер Влипли, а с послезавтра можно брать быка за рога. Если какие трудности, звоните прямо мне, по внутреннему — 374. Рад был познакомиться, мистер Влипли. До скорой встречи, желаю успеха. Ни о чем не беспокойтесь.

На следующий день Влипли сообщают, что зампомощника директора примет его в 12:30. Проторчав больше часа у дверей кабинета, в 13:45 он

попадает в маленькую голую комнату, которую занимает мистер Удавилл; его особые приметы — глубокий траур, очки без оправы, бегающие глазки.

— А-а, мистер Влипли, я тут познакомился с вашим планом...

— Надеюсь, из моей памятной записки все понятно. Если надо объяснить подробнее, я готов.

— Нет, этого не требуется. Суть предложения ясна. Беда в том (мисс Шмоткинс, прикройте, пожалуйста, окно. Жуткий сквозняк!) — о чем я говорил? Ах, да. Беда в том, что ваш план непрактичен, неприемлем и, вполне возможно, противозаконен. Так что мое мнение — не может быть и речи.

— Но почему?

— Категорически исключено. Я думал, это поймет даже Руббах А. Паррен. Хотя бы из-за финансовых соображений.

— Но ведь...

— Исключено, мистер Вопли. Возражения против вашего плана столь же многочисленны, сколь и непреодолимы (мисс Шмоткинс, подоткните окно бумагой — все равно сквозит). Нет, мистер Вопли, дело гиблое.

— А вы уверены, что смотрите нужную папку? Моя фамилия не Вопли, а Влипли.

— Неужто вы считаете, что в таком деле я могу перепутать папку?

— Фамилию-то перепутали.

— И что из этого следует: что все мы здесь разгильдяи и бездельники?

— Я этого не говорил.

— А по-моему, говорили.

— Вы просто настроены против меня, а раз так, лучше передать дело вышестоящему начальству.

— Именно это я и сделаю. А пока попрошу вас выйти из кабинета, не то мне придется вызвать полицию. Спокойно, спокойно! Ваша заявка отклонена. Это окончательно, и никакая ругань вам не поможет. Желаю здравствовать, сэр.

Через десять дней мистер Влипли, сильно нервничая, бочком входит в кабинет помощника директора — что-то будет? Но тревожится он напрасно, ибо мистер Добридж — человек обаятельный и явно готовый помочь.

— У меня здесь сопроводилка от Удавилла, но не будем принимать ее слишком всерьез. Вы ведь были у него перед самым обедом? Работник исключительно добросовестный, но где-то после полудня в нем просыпается брюзга. Что касается вашего плана, я не вижу реальных возражений. В принципе его следует принять. С удовольствием сделал бы

это собственной властью. Но поскольку Удавилл полез в бутылку, придется переправить ваше дело заместителю директора. Я порекомендую ему дать вашему плану зеленую улицу в кратчайший срок.

Еще неделю спустя мистер Влипли уверенной походкой входит в кабинет заместителя директора и видит перед собой высокого, худого и изможденного человека, уныло глядящего в какое-то беспросветное будущее. Это мистер Стоппер. Он держит в руке многострадальную папку и вялым жестом приглашает посетителя сесть. Минуту или две стоит полная тишина, после чего мистер Стоппер со вздохом говорит: «Нет». Еще через минуту доносится его бормотанье: «Ничего не выйдет...» Наконец он спрашивает:

— А вы учли все трудности? Финансовые? Политические? Экономические? Прикинули, какова будет реакция за границей? Подумали о возможных последствиях для ООН? Извините, мистер Влипли, но у меня нет выбора. Буду откровенным — вы предлагаете невозможное.

В конце концов и он переправит дело вышестоящему начальству. Неважно, где папка логически завершит свой трудный путь. Уже ясно, что Миляга-Одобряла идет бок о бок с Мерзким Запрещалой. Значит, окончательное решение зависит от числа уровней в организации или (если точнее) от относительной высоты уровня, на котором принимается решение.

На основании вышеизложенного можно определить некоторые принципы, которые следует иметь в виду всевозможным просителям. Прежде всего это настойчивость и упорство. Если проситель отступится, поговорив с Удавиллом или Стоппером, он даже не познакомится с мистером Добриджем, не поговорит с начальником Стоппера, мистером Старрикааном. Таким образом, лучшая политика — добиваться своего, пока не наткнешься на Милягу-Одобрялу.

С этим же мы часто сталкиваемся и в магазинах. Продавщица без раздумий отвечает: «Нет, крема для бритья „Сопвит“ у нас нет. Это товар неходовой». Опытный покупатель сразу понимает — продавщице просто лень пойти в подсобку и посмотреть, есть крем или нет. И решает подождать. Он устраивается на табурете, всем своим видом показывая, что терпение его безгранично. Через десять минут продавщице это зрелище надоедает, она уходит и приносит «Сопвит», бормоча под нос, что нашла последний тюбик. На самом деле ей пришлось открыть новую партию этого товара, но это ее личные трудности. Настойчивость привела к успеху — вот главное. В приведенном примере руководители всякий раз автоматом отсылали просителя к вышестоящему начальству. Но в реальной жизни

автоматика срабатывает не всегда. Значит, надо терпеливо ждать, и в конце концов у начальника не останется другого выхода. Ничего говорить не надо. Просто сидите и смотрите на облеченного властью, пока он с отчаяния не возьмется за ручку. Выработавшаяся за долгие годы привычка вынудит его переложить ваше дело на чьи-то плечи. Это пусть маленький, но успех, потому что другой начальник едва ли будет настроен еще более отрицательно, а то и просто примет вашу сторону.

Второе правило — если нашли Милягу-Одобрялу, постарайтесь его дожать. Ваша задача — выбить решение на этом уровне, избежать отсылки наверх. Из опыта вы знаете, что начальник Миляги-Одобрялы — почти всегда Мерзкий Запрещала. Значит, надо убедить Милягу-Одобрялу, что решить ваш вопрос может именно он. План действий: вы выражаете сожаление, что по такому пустяку приходится беспокоить такое высокое начальство.

— Мне, право, неловко, — повторяете вы, — отрывать у вас время. Дело-то у меня пустяковое. Приятно, конечно, что мной занимается такой ответственный работник. А то ведь руки опускаются, мелким чиновникам разве что-нибудь докажешь? Да они ничего и не решают. А вообще моя проблема это не ваш уровень.

Окутанный теплом вашего восхищения, Миляга-Одобряла, вполне возможно, тут же на месте все вам и подпишет, росчерком пера подложив своему начальству большую свинью; именно это вам и требуется.

Третье правило — не тратьте время на Мерзкого Запрещалу, если вы его раскусили. Полагать, что весомые доводы помогут уговорить Мерзкого Запрещалу и в конце концов выбить из него «да», — распространенная ошибка. Нужно понять природу Мерзкого Запрещалы. Его автоматическое «нет» не объясняется каким-то рациональным неприятием вашего плана как такового. Он говорит «нет», потому что уяснил для себя: ему так проще, потому что он говорит «нет» всегда. Скажи он «да», а вдруг кто-то попросит объяснить, откуда такой энтузиазм? Выскажись он за, а вдруг вслед за этим на него же свалится куча работы? А если план рухнет, еще и отвечать придется — ведь именно он с самого начала его отстаивал! А сказать «нет» — вариант почти беспроектный. Никому и ничего объяснять не надо — начальство и знать не будет, что был такой план. Работы не прибавится. И план этот, само собой, не рухнет — его же никто не будет проводить в жизнь! Опасность одна вдруг проситель заручится поддержкой где-то еще? Впрочем, и тут нет больших причин для беспокойства. С Мерзкого Запрещалы ведь не спрашивают за любой провал, да и во всех удачных проектах он участвовать не обязан. Мало кто

вспомнит, что он был в оппозиции, а этим немногим можно сказать: в первоначальном виде план был неприемлем, а его эффективное применение после пересмотра — во многом и объясняется здоровой критикой, которой его подвергли на первом этапе. Так что Мерзкий Запрещала не потеряет ровным счетом ничего.

Чтобы успешно применить раскрытые здесь принципы, надо не обсуждать достоинства вашего плана, а как следует изучить организацию, в двери которой вы стучитесь. Высчитайте количество уровней и определите, где сидят Мерзкие Запрещалы. Составьте схему всей структуры, Мерзких Запрещал пометьте черными квадратами. У вас получится нечто вроде кроссворда. Спланируйте вашу кампанию так, чтобы, минуя все черные квадраты, прошествовать от одного Миляги-Одобрялы к другому и добраться до низшего уровня, на котором принятие решения возможно. В организации, где одни руководители говорят только «да», а другие — только «нет», доказательства не работают, важно чутать подводные камни. Мореплаватель знает — камням ничего не докажешь, их надо обходить. С этой политикой согласится каждый, кто знает, что подводные камни (Мерзкие Запрещалы) существуют. Но не следует думать, что эти элементарные принципы применимы во всех случаях жизни. Проблема мерзкого запрещательства — как она здесь определена или хотя бы описана — требует дальнейшего изучения. Исследования наши только начались.

ЗАКОН ОТСРОЧКИ

В нашем переменчивом мире ничто не стоит на месте, и последние исследования показывают: Мерзкий Запрещала потихоньку уступает место Тянульщику Резины. Вместо того чтобы сказать «нет», ТР говорит «немного погодя» (по-научному — НП), а эти слова предваряют закон, именуемый Отказом Отсрочкой (по-научному — ОО). Чтобы сделать этот закон действенным, надо хотя бы примерно определить, какой объем отсрочки будет равен отказу. Предположим, тонет человек, он зовет на помощь, а в ответ слышит «немного погодя»; благоразумная пауза в пять минут — и ответ сам по себе превращается в отрицательный. Почему? Очень просто — утопающий утонет раньше, чем истечет время отсрочки. По этому принципу действует и наш закон. А, разведясь с Б, хочет, чтобы дочь осталась на его попечении (ей 17 лет), но в отделе опеки ему говорят: пока дело решится, ваша дочь станет совершеннолетней. Или случай из торговой практики: А узнает от торговца бытовой техникой Б, что требуемую газонокосилку можно получить через полгода (то есть к декабрю). Все это простейшие примеры закона ОО в действии.

Если какое-то неотложное дело не решить без поправки к существующему законодательству, отсрочка приобретает иные измерения. Но в любом случае благоразумная пауза продлится ровно столько, сколько проживет реформатор. Скажем, речь идет о бракоразводных законах, которые, несомненно, нуждаются в пересмотре. Тянульщик Резины первым делом поинтересуется возрастом и состоянием здоровья Реформатора, выдвигающего новый Проект. Возраст 70 лет он берет за основу своих расчетов, делает поправку на выброс параметров и приходит к выводу: Реформатор А будет сучить ножками еще лет восемь. Отказ Отсрочкой (ОО) в данном случае означает процесс, призванный растянуть «немного погодя» (НП) на девять лет. Если Реформатор поймет, что НП окажется дольше его предполагаемого периода активной деятельности (АД), этого часто бывает вполне достаточно, чтобы убить идею в зародыше. Ибо многие альтруисты считают так: если идею не воплотить при их жизни, ее не воплотить вообще. Время от времени полезные реформы все-таки проводятся, но это объясняется лишь тем, что период АД Реформатора затянулся сверх всяких ожиданий. Например, Реформатор может взять и пережить ТР, который особенно ненавидит реформаторов много моложе себя. В общем, фактор НП иногда не дотягивает до фактора АД, и какое-то

чахлое законодательство все же пробивается на поверхность. Но люди, подобные сэру Алану Херберту^[9], никогда не исчислялись легионами, по сути дела, эту особь можно считать вымирающей. Как правило, реформатор или рационализатор перестает брыкаться довольно быстро, оставляя у ТР ощущение силы и готовность положить на лопатки следующего противника тем же методом. Итак, отсрочки суть не что иное, как намеренный отказ; их растягивают, чтобы перекрыть срок активной жизни человека, чье предложение откладывается в долгий ящик. Отсрочка — это самая убийственная форма отказа. Таков Закон Отсрочки. Можно представить его математической формулой, где D = АД, или предполагаемому периоду активной деятельности человека, от которого исходит идея реформы; m = НП, или времени между первым предложением и окончательным решением вопроса, n — число вопросов, поднятых в дискуссии, но не имеющих отношения к делу, и p — возраст Тянульщика Резины. Тогда X дает нам величину отсрочки, равную отказу $x = (D+n)^m/3p$.

Здесь необходимо подчеркнуть, что ТР редко говорит в открытую: «Вашей жизни на это не хватит!» Он делает так, чтобы этот факт просочился наружу незаметно, в ходе разговора.

«Лучше всего, — начнет он, сгорая от желания помочь, — создать процедурный комитет. Он вчерне разработает вашу идею, какие-то участки работы будут распределены между подкомитетами, созданными для решения юридических, финансовых, психических, технических, политических, истерических, статистических, оголтелых и закоренелых аспектов проблемы. Подкомитеты представят свои отчеты процедурному комитету, а тот составит предварительный доклад. Он будет представлен на рассмотрение комиссии по изучению, которая соберется не позднее 1975 года. Задача этой комиссии рекомендовать методику, которая позволит нам решить, есть ли смысл вести дело дальше».

Переведя дух, ТР на обратной стороне конверта подсчитывает, какая именно отсрочка будет равна отказу. Прикинув, что вся процедура может продлиться, скажем, до 1977 года, он понимает, что нацеливаться нужно на 1980 год. И продолжает:

«Предположим, — хочу подчеркнуть, что вопрос этот далеко, очень далеко не однозначен, — предположим, что надо действовать и брать быка за рога, тогда окончательный отчет комиссии передается в межведомственную рабочую группу, которая вынесет предложения по созданию группы планирования. Задача этой группы — довести дело до сведения несменяемого помощника министра, а тот уже введет в курс

самого министра. При благоприятной реакции вопрос будет поставлен на конференции правящей партии в Скегнесе. Партия и решит, подходящее ли сейчас время, ведь на носу (или только что отгремели) всеобщие выборы. В свете этого решения министр издаст соответствующую директиву. Впрочем, на этом этапе он лишь признает необходимость разрабатывать вашу идею в принципе».

Этого обычно бывает достаточно, чтобы похоронить всю затею, не выдвинув ни одного аргумента против. Перед Реформатором открывается устрашающая перспектива — бесконечные комитеты, которые пытаются определить, есть ли смысл проводить предварительный анализ для передачи на рассмотрение Комиссии. Комитология (наука о заседаниях комитетов) — это старинный способ тянуть время, но технология отсрочек в современном мире, где исследуется все и вся, поднялась на новый уровень. При научном подходе, как известно, первым делом надо выявить факты. Если применить это правило к человеческим отношениям, окажется, что волна преступности — вопрос не принципа, но всего лишь измерения. Предположим, в Лос-Анджелесе бунтуют негры, какова наша первая реакция? Прежде всего мы этих негров сосчитаем, потом попробуем определить, так ли страшен этот черный черт, как его малюют. Вместо того чтобы решать, мы ищем факты, эта практика широко укоренилась. Но ведь если только искать факты, когда же мыслить? Целые месяцы мы выслушиваем отчеты статистиков, психологов, графологов, социологов, алхимиков и психиатров, и месяцы эти — не просто пустая трата времени. Они приводят к тому, что мысли наши (и дела наши) тонут в волнах несурзности. Мы должны, в конце концов, понять, что реформы немыслимы без реформаторов, которые знают не только что-то вообще, но кое-что и в частности; без людей, которые часто сами себе закон, которые говорят «почему бы нет?» куда чаще, чем «почему?», и не желают выслушивать завуалированные запреты ТР.

В былые времена, а может и в нынешние, армейских офицеров учили оценивать ситуацию. Офицер начинал (вероятно) с того, что пытался осмыслить кризис теоретически. Противник движется из пункта А в пункт Б, в час Х взрывают мост, а в час У уничтожают станцию снабжения, и между вами и более крупным формированием нарушается всякая связь. Кругом рвутся снаряды, а задержанному офицеру полагалось сесть за стол, написать на листе бумаги: «Оценка ситуации», подчеркнуть написанное, после чего охарактеризовать Цель, Факторы, которые могут способствовать ее Достижению, Возможности каждой из сторон — и прийти к неизбежному Выводу. Если кто-то приходил к выводу, что явно ошибся в

выборе профессии, став военным, это никогда не поощрялось.

Но подобная гимнастика ума, конечно же, полезна. Происходит ли в бою все так, как на бумаге, — вопрос отдельный, но сам подход к оценке ситуации нельзя не приветствовать. Кто-то считает, что самая распространенная ошибка, совершаемая по неопытности, — это неверная интерпретация фактов. В действительности же главный камень преткновения подпункт «цель». Многим людям гораздо труднее определить конечную цель, нежели описать, как до нее добраться. А факторы, влияющие на ситуацию (какой она видится с обеих сторон), важны, лишь когда соотнесены с поставленной целью. Если цель поставлена ошибочно, оценка ситуации во всех остальных пунктах пойдет насмарку. Это наблюдение верно как для военного, так и для мирного времени, и прирожденный Реформатор — это человек, который прежде всего определяет цель, а уже потом переходит к статистическому анализу.

Но вот цель четко определена — что дальше? Безусловно, надо составить план действий, памятную записку. Но здесь Реформатора подстерегает одна из самых опасных ловушек. В прежние времена и даже, если верить слухам, сегодня он стремился обнародовать свои идеи как можно шире, опубликовать их или размножить в большом количестве. Поскольку набирать шрифт или делать трафарет больше одного раза неэкономично (дольше и дороже), он всегда заказывал лишние экземпляры. Если требовалось 78 экземпляров, он заказывал 100, вдруг понадобится больше? Если требовалось 780, он заказывал 1000. Но эти лишние экземпляры обычно шли прямо в убыток, что прискорбно для любого администратора. Казалось бы, естественно распространить их среди тех, кого данный вопрос хоть как-то интересует. Но число лишних экземпляров все увеличивалось, потому что списки для распространения, как и многое прочее, разрастаются сами по себе. Неизбежно и другое — список по мере расширения пополнялся людьми все менее грамотными. В итоге больше людей на более низких уровнях тратили больше времени на чтение того, что занимало их все меньше.

Именно здесь Реформатор, жаждущий перехитрить ТР, обретает неожиданного союзника в одном из элементов современной технологии. Заказав соответствующей машине нужное количество экземпляров памятной записки, четкой и убедительной — количество подсчитано, исходя из реального числа людей, которые будут принимать решение по его вопросу, — Реформатор одним махом обходит проблему и отсрочки, и невежества. Его идеи попадают на стол к нужным людям в нужное время.

Памятные записки составляют те, кто как следует обдумал вопрос

заранее. Автор толковой памятной записки, круг распространения которой ограничен, имеет перед ТР тройное преимущество. Он определил свою цель. Он подорвал уверенность в себе у членов комитета, которые его записку не прочитали. И скорее всего, он заложил под свою идею прочный фундамент.

Закон Отсрочки Паркинсона обойти, разумеется, не удастся; он так же неизбежен, как Закон Всемирного Тяготения. Но человеческому гению удалось преодолеть этот закон — и человек взлетел; возможно, найдется и способ столкнуть с места воз новых идей.

РОЖДЕСТВЕНСКАЯ ПЕСНЬ

Достопочтенный Годфри Кинг-Венцеслаус, для близкого круга Добродей, прогрессивный консерватор, член парламента, выглянул из окна своего клуба и задумчивым взглядом окинул парк. Еще шел снег, разметаемый морозным ветром, и в лунном свете на фоне тусклого пейзажа виднелась одинокая фигура. Это был одетый в лохмотья человек, он подбирал под деревьями сучья и веточки и складывал их в мешок, несомненно, чтобы разжечь огонь в камине. Добродей огорчился — неужели в государстве всеобщего благоденствия кто-то может вот так бедствовать? Наверное, решил он, этот случай — редкое исключение, и вообще подобное собирание топлива противоречит закону. В курительной комнате находился только его личный парламентский секретарь, бывший выпускник престижного колледжа по фамилии Побби-Гушки, и министр позвал его к окну.

— Видите этого изголодавшегося бедолагу? Я бы хотел узнать, кто он и где живет.

Выяснив все необходимое у швейцара, секретарь вернулся к своему шефу.

— Это веточник Уилли, его здесь видят довольно часто. Он живет в трех милях отсюда, в лачужке, которую давно пора снести. Она торчит справа от нового здания министерства здравоохранения и эффективности, это возле управления по водоснабжению на Сент-Эгнис-Роуд.

— Спасибо, Побби-Гушки, — поблагодарил министр, все еще глядя на залитый лунным светом парк. — Интересно, — продолжал он, размышляя вслух, — а ведь это будет прекрасной рекламой — устроить этому несчастному такое рождество, какое ему и не снилось! — Он присел за стол в центре комнаты и набросал список необходимых товаров, начиная с мешка бездымного топлива и кончая бутылкой не очень старого портвейна. — Фокус будет в том, что мы поведем его домой через снежную бурю, а нас как бы случайно запечатлеет телекамера. Что скажете, Побби-Гушки? Хорошая мысль?

— У меня обувь не для таких прогулок, сэр.

— Ничего страшного, войдете за мной след в след — у меня галоши.

— Конечно, министр, но рискну заметить, что эта мысль порочна в принципе. Если в данном конкретном случае службы социального обеспечения оказались не на высоте, наш долг — навести порядок по

обычным каналам.

— То есть предложить соответствующему члену парламента связаться с управлением по оказанию государственного вспомоществования?

— Именно. Тогда этому делу будет дан надлежащий ход.

— Но ведь сейчас время отпусков.

— Конечно, до середины января никто за это не возьмется.

— Значит, в это рождество бедняге не помогут...

— Нет, сэр. В *это* рождество — нет.

— Пожалуй, вы правы. Жаль, правда, что не будет рекламы.

— Такая реклама, между прочим, может выйти боком.

— Ситуация кажется вам слишком надуманной?

— Во всяком случае, об опасности забывать нельзя.

— Ладно, тогда откажемся от этой затеи. Задержите занавески, Побби-Гушки. Мне что-то расхотелось смотреть в окно. Придется изучить проблему социального обеспечения в целом, не отвлекаясь на какой-то отдельный случай, пусть даже весьма печальный. Если в нашей системе социальных гарантий есть зияющие дыры, их нужно латать административными методами. Основа для такого исцеления — факты; к примеру, нужна статистика по недоеданию в зимние месяцы. На подготовку такого исследования уйдут годы, но сделать эту работу надо. Я напишу докладную записку парламентскому заместителю министра.

Конечно же, он был прав. Именно такой подход устраивает выборных правителей современного мира. Для всех один закон, и нечего выделять из общей массы какую-то одну жертву, чьи беды оказались на виду, и бросаться на помощь именно ей. Пусть эта жертва встает себе в очередь вместе с остальными, выстроенными в алфавитном порядке. Увы, как это часто бывает, фамилия бедняги из нашей истории оказалась Язавамминг.

МЫШЕЛОВКА НА МЕХУ

Пер. — А. Графов, И. Гюббенет

МЫШЕЛОВКА НА МЕХУ

Три мыши разглядывали конструкцию из стальной проволоки на прямоугольной деревянной подставке. Из глубины этого странного сооружения исходил манящий запах сыра. Пол был устлан дорогим с виду мехом, да и стальной навес, судя по всему, был обшит этим же ценным материалом. Насколько мыши могли судить, обследовав конструкцию, вход в этот райский уголок открывался слева от них и был помечен простым указателем. Лаконичная надпись «Мыши» явно приглашала войти внутрь. Мыши колебались, и старшая из них, в строгом шерстяном одеянии темно-серого цвета, сочла своим долгом дать спутницам некоторые наставления. Уже в самом начале беседы она решила их предостеречь:

«Как самая старшая из вас, считаю, что обязана поделиться с вами своим опытом. Много лет назад судьба уготовила мне встречу с подобной конструкцией — не точно такой, правда, но кое в чем схожей с этой. Тогда, как и сейчас, мне пришло в голову, что такая щедрость может скрывать какие-то подвохи. Пока я размышляла над этим, один из моих сверстников оттолкнул меня — довольно грубо, как мне тогда показалось, — и бросился к сыру (это был, по-видимому, превосходный чеддер). Но едва он прыгнул вовнутрь, пол чуть опустился под его тяжестью и в воздухе мелькнула стальная проволока. Бедняга был убит на месте, и мне пришлось взять на себя нелегкую обязанность сообщить об этом его вдове. Не скрою, я подозреваю, что перед нами приспособление именно такого рода — выдумка расистов, проводящих геноцид. Мой вам дружеский совет: держитесь подальше от этого устройства!»

Затем взяла слово белая мышь с красными глазами. Она сказала, что благодарна серой мыши за совет, но берет на себя смелость не согласиться с нею. «Как мышь, обладающая некоторыми познаниями в области техники, продолжила белая красноглазая, — я не могу не усомниться, что эта конструкция сходна с той, которая столь роковым образом повлияла на судьбу вашего товарища. Где здесь стальная проволока, которая может на нас опуститься? Я считаю, что сходство описанного вами устройства с этим чисто поверхностно».

Третья мышь отличалась розовым цветом, порывистым характером и категоричностью суждений. «Совершенно верно! — воскликнула она. — Я не спорю: мебель сия имеет функциональные или даже модернистские черты и, возможно, вкусам старшего поколения не соответствует. Но если

пренебречь предрассудками, то надо признать, что замысел удачен. Более того, мне кажется, что перед нами мех норки или по крайней мере ондатры. А этот сыр — либо стильтон, либо камамбер. Итак, вперед! Нас ждет мышиный золотой век!»

Вняв этому красноречивому призыву, мыши одна за другой уверенно двинулись влево и прыгнули в коробку, которая для них и предназначалась. Они отведали сыра (то был плавленый сыр из кооперативного магазина), прилегли на мех (нелегко было догадаться, что он искусственный) и сказали друг другу: «Вот это жизнь!» Именно в этот момент дверца клетки опустилась, зловеще щелкнув. Ловушка захлопнулась; они были пойманы.

Мыши приносят пользу науке, но, в общем, это далеко не самые умные животные. В отношении интеллекта даже очень проницательная мышь сильно уступает человеку. Поэтому было бы удивительно, если бы человечество восторженно ринулось в такую же ловушку, в какую ловят мышей. Известно, что люди достаточно искушены, чтобы этого не сделать. Однако нельзя ручаться, что они не попадут в ловушку иного рода — такую, куда заманивают более сложными средствами и где удерживают не столь прямолинейным способом. Если бы подобная ловушка существовала в наши дни, она была бы сконструирована из экономических реальностей, а приманкой в ней была бы социальная обеспеченность.

Но если мы хоть немного изучим ситуацию, то обнаружим, что такие мышеловки уже пошли в ход. Чтобы понять их устройство, надо лишь просмотреть начальные главы какого-нибудь учебника экономики, а жизнь наша такова, что мало кто может с чистым сердцем сказать: нет, я никогда не читал таких учебников... Любые партии в своих политических радиопередачах обрушивают на нас поток новой информации об этой сфере. Мы ежедневно получаем очередную дозу этой унылой премудрости, поскольку на все другие темы наши политические деятели, в общем, мало что могут сказать. Мы с детства обречены выслушивать объяснение экономических принципов.

Некоторые из этих принципов вызывают доверие — например, принцип чередования подъема и спада. Пусть экономисты спорят об этом явлении мы-то уж знаем, что должно произойти в дальнейшем (а те из нас, кто постарше, подобные времена уже пережили). Развитие этого процесса известно нам во всех ужасающих подробностях. Все начинается с того, что на бирже возникает неуверенность: тех, кто стремится продать, становится куда больше, чем тех, кто хочет купить. Цены падают, но потенциальные вкладчики по-прежнему не торопятся, так как убеждены, что падение цен продолжится. На этом этапе разоряются многие биржевики; они являются

домой с белыми как мел лицами и заявляют женам, что для них все кончено. Затем следует резкое снижение цен на все товары и услуги. Торговля идет все хуже, прибыль уменьшается, и предприниматели сокращают производство и увольняют своих наименее ценных рабочих и служащих. Некоторые фирмы вылетают в трубу, за счет чего увеличивается число безработных. Это опять же приводит к сокращению спроса на товары, а значит, и их производства — в результате новые работодатели вылетают в трубу и новые работники становятся безработными. Страна вступает в полосу экономической депрессии, которая может охватить и другие страны, и даже весь мир.

Наблюдая эту печальную картину, хороший бизнесмен не ограничится изъявлением скорби. Он знает, что секрет успеха в биржевой игре прост и даже очевиден: надо покупать, когда все продают, и продавать, когда все покупают. Это яснее ясного; этого требует простой здравый смысл. Однако на практике все несколько сложнее, чем в теории, и особенно это касается экономической депрессии. Раз вы покупаете, когда остальные продают, значит вы, во-первых, обладаете деньгами и храбростью, а во-вторых, уверены, что цены больше не упадут. Таким образом, будущий миллионер — это человек, который, предвидя спад, продал что мог и положил деньги в банк. А будущий мультимиллионер — это тот, кто, проделав все это, умеет затем уловить момент, когда цены упали так низко, что ниже упасть они уже не должны. И вот тут-то он скупает что может и терпеливо ждет лучших времен, в полной уверенности, что за спадом обязательно должен следовать подъем. Продавать он станет тогда, когда все остальные будут еще покупать.

Все это общие места из учебника. Однако в наши дни события разворачиваются иначе. Дело в том, что политические деятели и чиновники, тоже проштудировав учебник, полны решимости предотвратить депрессию, в которой они видят угрозу: первые — своему успеху на выборах, а вторые своим окладам. Профсоюзные функционеры, прочтя тот же самый учебник, в свою очередь вознамерились спасти членов профсоюзов от снижения уровня заработной платы. Так складывается всеобщая уверенность, что правильные действия правительства помогут избежать опасности. Уровень заработной платы остается прежним (или повышается), а самым мудрым признается решение обеспечить всеобщую занятость. Но для этого надо печатать больше бумажных денег, ссужать капитал наименее удачливым предпринимателям, приходить на помощь особо чахлым отраслям промышленности и щедро тратить средства в так называемом государственном секторе экономики. Допотопные фабрики,

расположенные в экономически одряхлевших районах, чуть ли не за уши вытягивают с того света и возвращают к жизни. Обанкротившимся компаниям дают еще денег, чтобы им было что пустить по ветру, а местные власти срочно принимаются расширять дороги и перестраивать школы. Тем, кому грозит безработица, дают возможность продолжить учебу; они становятся чиновниками или отправляются учиться в колледж.

Итак, кризис в той или иной степени предотвращен. Сейчас, в тот момент, когда пишутся эти строки, мы имеем дело с ситуацией, которая не описана экономистами классической школы (поскольку они никогда с нею не сталкивались): наряду с увеличением заработной платы и цен имеет место высокий уровень безработицы. Таким образом, налицо все признаки депрессии, но не ее результаты. Инфляция, которая была бичом пенсионеров во время подъема, сохраняется и во время спада, чтобы окончательно их разорить. Средняя заработная плата по-прежнему остается на высоком уровне, но организуются забастовки, чтобы добиться нового повышения. Все правила нарушены, и даже безработным платят больше, чем некоторым неудачливым работникам. Ситуация складывается утопическая; она, безусловно, способствует максимальному счастью максимального числа людей. Некоторых из нас (хотя и не всех) ждет, очевидно, будущее на меху.

Здесь уместно спросить: удалось ли нам решить свои экономические проблемы? Удалось ли воздвигнуть стены иерусалимские на скудной и не радующей глаз земле Англии? Жизненный опыт подсказывает, что, в общем-то, за все приходится платить. А потому неприятное ощущение, что теперешнее благополучие приобретено ценою какой-то потери, ни на минуту не покидает нас. Что касается Британии, то совершенно ясно, что она расплатилась утратой своей валюты — а ведь наша валюта была когда-то самой твердой в мире (и к тому же самой влиятельной). Взамен мы получили кучу мусора, который скоро вообще ничего не будет стоить... И это все? А другие утраты? Не забыли ли мы вписать еще что-нибудь на левую сторону счета? Есть вопрос, над которым нам стоит призадуматься, — это способность нашего общества к «выравниванию на воде».

Современная спасательная шлюпка устроена таким образом, чтобы, опрокинувшись, снова принять нормальное положение. Даже после самой гигантской волны шлюпка выровняется так, что ее рулевая рубка будет наверху, а киль — внизу, под водой. То же самое в свое время можно было сказать и об индустриальном обществе, пораженном депрессией. Но верно ли это в отношении современного общества? Пользуясь нашей первой

метафорой, скажем, что несложно было бы сконструировать такую мышеловку, в которой мышь могла бы устроиться со всем возможным комфортом. Пусть там будут разнообразные удобства: от мягкого ковра до центрального отопления. Пусть там можно будет смотреть мультфильмы про Микки-Мауса по замкнутому каналу. Пусть это будет роскошная мышеловка, действительно обшитая мехом. Для упомянутой мыши единственным неудобством будет отсутствие выхода. На меху ли, не на меху, все равно такое устройство — ловушка.

А как бывало раньше? Как кончался спад в старые недобрые времена, когда его еще не умели предотвращать? Мы уже выяснили, что мудрый вкладчик ждет своего часа, но может ли он быть уверен, что этот час пробьет? В давно ушедшие времена такой момент наступал, когда товары становились дешевыми, заработная плата — низкой, а суровая нужда делала людей сообразительнее. Богатство — враг изобретательности; оно побуждает человека полагаться не на свой ум, а на деньги. Интеллекту легче проявиться в тяжелые времена, когда можно начать новое дело, приложив максимум усилий при минимуме затрат.

Когда люди, имея лишь сущие гроши, принимаются основывать или возрождать одно предприятие за другим, спад идет к концу. Уныние уступает место надежде, надежда сменяется уверенностью. В таких условиях дела у бизнесменов, конечно, идут на поправку. Многочисленные банкротства расчистили мусор, валежник убран, и в седле остаются лишь те, кто уже доказал свои способности. Это начало лучших времен, хотя такому преуспеянию, основанному на предшествующих трудностях, конечно же, будут мешать ограниченность и ретроградство. Спад сделал свое дело, и на руинах заложены основы нового процветания. Подъем — как и спад — не вечен, и большинство из нас, пожилых людей, согласится, что такое чередование необходимо для предпринимательства. Ни продавцы, ни покупатели не должны вечно диктовать свои условия, иначе о здоровой конкуренции можно будет только мечтать.

Эта картина, безусловно, отражает лишь положение дел в прошлом. Теперь все иначе, и многие радуются переменам, утверждая, что мы наконец избавились от невзгод. Никто не голодает, и пусть некоторые (таких немного) стали жить значительно беднее, зато семейные люди, когда они бастуют, получают содержание из государственных средств. Мы живем в таком комфортабельном мире, которого наши предки и представить себе не могли. Более того, мы защищены от тех трудностей и тревог, которые еще известны многим народам.

Но все это вовсе не исключает того, что мы — в ловушке, из которой

нет выхода. То, что спасало нас раньше, утеряно. Мы не смогли решительно избавиться от бесполезных фирм и некомпетентных работников. В нашем индустриальном пейзаже то и дело встречаются никому не нужные руины наследство от предпринимателей прошлого. Оборудование, место которому на свалке или в музее, по-прежнему в ходу. Люди, которых давно следовало бы уволить, продолжают работать. Капитал, как и прежде, вкладывается в отживающие свой век фабрики и агонизирующие отрасли производства. Заработная плата высока, и это мешает нам обеспечить прирост рабочей силы.

Во всей этой ситуации нет ничего, что побуждало бы кого-то что-то делать. С чисто деловой точки зрения наше общество зашло в тупик. Да, мы живем в условиях определенного комфорта и минимального риска, но остается вопрос: действительно ли мы достигли земли обетованной? Мех, например, с самого начала был искусственным, а сейчас уже и вовсе потерялся. Что касается сыра, то теперь его не так уж и много, да к тому же он отдает фольгой. Не изменилась лишь сама клетка, в которой мы оказались, а также дверь, которую нельзя открыть изнутри. Пусть мы устроились с комфортом, но ловушка захлопнулась, и мы пойманы.

СТИМУЛЫ И НАКАЗАНИЯ

«И увидела жена, что дерево хорошо для пищи и что оно приятно для глаз и вожделенно, потому что дает знание; и взяла плодов его, и ела; и дала также мужу своему, и он ел. И открылись глаза у них обоих, и узнали они, что наги...»

Когда Адам и Ева вкусили запретного плода, они были изгнаны из рая — не затем, чтобы лишить их познания добра и зла (в этом отношении ущерб они уже понесли), а чтобы помешать им найти еще и древо жизни, вкусив плоды которого они обрели бы бессмертие. Но поскольку об этом дереве конкретно речь не шла, они его, очевидно, и не заметили. Так что Адам и Ева оказались за воротами рая, наделенные смертностью как наследственной, родовой чертой. Кроме того, они познали целый ряд устойчивых стимулов, который с тех пор увеличился лишь на один. Нарушить запрет Адама и Еву побудило стремление к а) еде (и крову), б) красоте, в) знанию, г) сексу и д) озорству. Те же устремления могли толкнуть их и на любые другие действия, не исключая убийства и даже, пожалуй, какой-нибудь работы. Итак, автор книги Бытия, глядевший в корень проблемы, перечислил все соображения, которые могут побудить обычного человека к деятельности подчас самой неожиданной. Эти соображения (плюс еще одно) и есть основные стимулы.

Те, кто бывал в Малайе, заметили, что средний англичанин, приехавший в тропики, чтобы заработать денег, всегда мечтает уйти на покой. Если спросить его, как он себе представляет этот покой, он нарисует такую картину: жизнь в сельской местности с приличным пейзажем и климатом, простые развлечения (охота и рыбная ловля), свой садик, близкие по духу соседи, изредка — наезды в город и много свободного времени, чтобы гулять с собакой. Эта отдаленная перспектива оказывается стимулом, который заставляет многих европейцев всю жизнь работать в заморской стране и там же умирать. И все это время европеец отмечает очевидную лень малайца, часто осуждая его за это. Относительно примитивный народ, малайцы обычно избегают тяжелого труда и предпочитают карьеру политиков, солдат, полицейских или шоферов. Плантаторы и торговцы, сравнивая этих незадачливых работников с куда более трудолюбивыми китайцами или индийцами, не раз печально вздохнут. Однако чего европеец никак не может понять, так это то, что малаец (вкусы которого очень сходны со вкусами самого европейца) от

рождения располагает всеми возможностями для покоя, ради обретения которых англичанин и работает. Малаец рождается в стране с приличным климатом и множеством рек, в стране, где еды много, а жизнь приятна. У него нет необходимости особо утомлять себя работой; деньги ему нужны разве что на кино и сигареты. Иметь велосипед хорошо, размышляет малаец, однако лежать в тени еще лучше.

Автор книги Бытия добросовестно перечислил основные стимулы человеческой деятельности, не забыв упомянуть и о тяге к шалостям. Из всего этого только отождествление наготы с сексом не может претендовать на универсальность. У грека, например, нагота скорее ассоциировалась с атлетизмом. Можно добавить, что и шалость понимается по-разному: запретное не только соблазнительно, но и очень разнообразно.

Однако дальнейшее развитие цивилизации уже на раннем этапе привело к возникновению нового важного стимула. Речь идет о статусе. Проблема статуса становится актуальной, как только удовлетворяются (хотя бы частично) прочие потребности человека. Эта проблема так важна, что она накладывает отпечаток и на наше отношение к еде, красоте, знанию, сексу и шалостям. Есть две разновидности статуса: в одних случаях он основан на авторитете, в других — на богатстве. Комбинация того и другого возможна, но все же это два разных понятия. Символы двух вариантов статуса — орден «За безупречную службу» и автомобиль «роллс-ройс». В странах с аристократическими традициями (например, в Британии) для достижения особо высокого статуса важны такие факторы, как служебное положение, происхождение, образование, атлетические способности и отвага в бою. В странах, лишенных таких традиций (например, в США), можно обойтись особо крупным капиталом и доходом. Миллионеры, награжденные «Крестом Виктории», встречаются очень редко, и рекорд Томаса Мора, сумевшего стать и сановником, и святым, скорее всего, останется непревзойденным.

Как уже говорилось выше, такое явление, как статус, накладывает свой отпечаток на более древние и элементарные стимулы. Еда искателей статуса икра под шампанское. Красота олицетворяется особняком (желательно, чтобы он стоял на крыше небоскреба), а знание есть неустанная болтовня на редкость информированного окружения. Секс изыскан, а шалости таковы, что менее выдающимся людям и в голову не придет ничего подобного.

Теоретически можно представить себе человека, который лишен стимулов, поскольку у него уже все есть. Наверно, такие люди существуют, но много ли их? Ведь тот, у кого есть богатство, мечтает об авторитете, а

тому, у кого есть авторитет, недостает богатства. Причина популярности Джона Ф. Кеннеди в том, что он обладал и тем и другим, да к тому же прошел действительную военную службу. Конечно же, немногие люди входят в эту категорию; все остальные довольствуются более насущными стимулами на низших уровнях бытия. Но динамическая энергия общества складывается именно из усилий, которые мы прикладываем ради исполнения желаний. Общее количество этой энергии равно сумме наших усилий и прямо пропорционально различию в авторитете и богатстве между высшими и низшими слоями общества. Наши попытки уравнивать все статусы приводят к уменьшению общего количества энергии, и если эти попытки увенчаются полным успехом (чего, однако, до сих пор не произошло), то общая сумма нашей энергии станет равна нулю.

Некоторые теоретики утверждают, что в идеальном обществе гражданам не нужны будут никакие стимулы. Воспитанные надлежащим образом, люди будут трудиться, мыслить и изобретать ради общественной пользы и на благо всего человечества. Другие теоретики уверяют нас (совершенно безосновательно), что такое общество нежизнеспособно. На самом деле подобные альтруистические сообщества людей существуют и в наши дни; появились же они несколько веков назад. Это все монастыри мира — и буддийские, и христианские, — никто не скажет, что этот опыт был неудачным! Однако основное условие его успеха — отказ от секса, от женщин. Ведь, если не считать змея, первой поддалась в райском саду действию стимула именно Ева. Именно она впервые сделала усилие и заполучила мини-юбку и норковую шубку еще до того, как им с Адамом пришлось поменять место жительства. С тех пор события разворачивались примерно в том же духе. Наедине с самим собой монах вполне может ограничиться созерцанием. Но если у него появится жена, она сразу же потребует каких-то доказательств его любви. Как только у него родятся дети, он захочет их одеть, накормить и дать им дорогостоящее образование. Эти человеческие побуждения рождены не эгоизмом, а любовью. Они крайне далеки от всего, чего следует стыдиться, и у нас есть все основания с сомнением отнестись к любой модели общества, исключаящей эти побуждения. Монастыри, конечно, существуют, но если бы весь мир стал монастырем, это означало бы преждевременный конец нашей цивилизации.

Общество, состоящее из различных слоев, обычно представляют в виде пирамиды, вверх по уступам которой карабкаются люди. Но можно воспользоваться другим сравнением и сказать, что люди в большинстве своем рождаются на неплодородном склоне горы и потом прилагают все старания, чтобы перебраться оттуда в благодатную цветущую долину. Те

усилия, что они затрачивают во время спуска, заставляют возвращаться водяные колеса и динамо-машины, которые приводят в движение все общество. Если лишить людей этих стимулов, они так и будут влачить жалкое существование на вершине горы. Если же побуждения будут достаточно сильными, а обстоятельства подходящими, люди благополучно достигнут желаемого, проделав, кстати, немало полезного по пути. Важно, конечно, по каким каналам потечет человеческая энергия. Когда эти каналы узки, но пригодны, люди, прикладывая усилия, могут надеяться на успех, и в этом случае будет произведен максимум энергии — ко всеобщему благу. Если же каналы чересчур широки, то двигательная сила рассеется и пропадет зря. Но если они окажутся слишком узкими и непроходимыми, то все замрет, а в итоге — прорыв и затопление. В динамичном обществе искусство управления и сводится к умению направить по нужному руслу человеческие желания. Те, кто в совершенстве овладеет этим искусством, смогут добиться небывалых результатов. Слишком многие современные общества сходны со сложнейшей машиной, лишенной двигательной силы, такие общества называют терпимыми. Действительно, они утратили те силы, которые могли бы быть им полезны.

Итак, мы обнаружили, что, едва удовлетворив свои основные потребности, человек начинает вождель к статусу, а статус бывает основан либо на авторитете, либо на богатстве. Британцы отдают предпочтение авторитету. Больше всего мы восхищаемся адмиралами и генералами, игроками в крикет и актрисами, альпинистами, которые взойшли на Эверест, и яхтсменами, которые обогнули мыс Горн. Наше уважение к пилоту ничуть не усилится, если мы узнаем, что ему много платят. Больше того, наша система вознаграждения может сделать бедняка равным любому богачу — и даже выше его. Мы приучены смотреть на богатство с подозрением, считая, что оно отнюдь не свидетельствует о заслугах. Если кто-то унаследовал крупное состояние, мы склонны думать, что ему просто повезло и что, быть может, он того и не достоин. Если же некий честный человек разбогател за счет своей предприимчивости, нам трудно удержаться от подозрений, что он бессердечный эгоист и скупердяй. Можно было бы доказать, однако, что деньги часто зарабатывают не такими уж порочными путями. Еще важнее то, что мы, пусть с опозданием, осознали: чтобы создавать прекрасное, нужна крепкая финансовая поддержка.

Мы говорили о возвышенных стимулах, о финансах и альпинизме, но все сказанное относится и к гораздо более прозаическим желаниям. Нет ничего естественнее стремления обеспечить свою семью жильем, а если

удастся отдельным домом с гаражом, садом и плавательным бассейном. Более чем естественно и желание человека дать своим детям лучшее образование, чем то, которое получил он сам, отправить их на каникулы за границу покататься на лыжах и поплавать на яхте. Пусть все это лишь слагаемые статуса, но разве человек будет работать сверхурочно, если его лишит такой приманки? Кто будет просиживать ночь над книгами, не надеясь на получение более высокой ученой степени? Мужчина, готовый как угодно баловать девушку, на которой он женился, по-человечески куда привлекательнее фанатика, мечтающего лишь о марксистском будущем, в котором его близких будут преследовать за еретические взгляды. Делать деньги — занятие не из самых благородных, но есть и куда более порочные желания. Стремление к власти, например. Оно куда менее похвально, чем стремление к комфорту. В этом смысле нет места печальнее, чем коммунистический город, где ничего нельзя купить. Необходимое для жизни (топливо, еда и одежда) имеется, и только, а потому дополнительный заработок просто никому не нужен. Лишь когда стимулы исчезают, мы осознаем, как они были важны.

Противоположность стимула — негативный стимул, битье дубинкой вместо кормления морковкой. Ввиду чувствительности наших современников мы не будем вдаваться в рассуждения о пользе негативных стимулов, однако простая добросовестность не позволяет нам закончить этот обзор, не упомянув хотя бы кратко об их применении. Первое в истории применение негативного стимула описано в книге Бытия:...от всякого дерева в саду ты будешь есть: а от дерева познания добра и зла, не ешь от него; ибо в день, в который ты вкусишь от него, *смертию умрешь*.

Казалось бы, все ясно. Однако обещанная кара не свершилась и Адам жил, как нам сказано, до 930 лет. Да что Адам, даже змей легко отделался, но вот потомки первого человека, за исключением Ноя, сплошь и рядом приговаривались к смертной казни за преступления, суть которых нам в точности не известна. Гораздо подробнее описаны грехи Содомы и Гоморры, которые повлекли за собою гибель этих городов. Вообще в книге Бытия немало примеров наказания тех, кто ослушался воли господя. В то же время нельзя сказать, чтобы таким путем был достигнут серьезный воспитательный эффект. Это наводит на мысль, что прямой стимул действеннее негативного, то есть морковка полезнее дубинки. Возможно, впрочем, что в каждом из этих случаев били не того ослика, который виноват.

ПРАВИТЕЛЬСТВО И БИЗНЕС

Частные предприниматели и контролирующие их правительственные органы обычно не ладят между собою (особенно ясно это видно на примере США). Правительство, с точки зрения бизнесменов, некомпетентно, консервативно, продажно, медлительно и всегда только мешает. Промышленники, с точки зрения чиновников, эгоистичны, безжалостны, скупы, настроены непатриотично и антисоциально. Бюрократы убеждены, что сами они благородны, самоотверженны, преданы делу, трудолюбивы и высокоинтеллектуальны. Бизнесмены же в свою очередь считают себя людьми энергичными, смелыми, дальновидными, снисходительными к чужим просчетам и, что самое главное, безусловно честными. Маловероятно, чтобы хоть одна из этих двух групп была столь добродетельна и благородна, как кажется ей самой, или же достойна того презрения, с каким относится к ней другая группа. Наверно, сходства между этими группами куда больше, чем полагают люди, которые к ним принадлежат. Они также гораздо более взаимозависимы, чем им кажется. Но есть и различия, которые мы должны будем перечислить, прежде чем попытаемся разрешить или хотя бы описать конфликт, вызванный несхожестью и противостоянием двух групп.

Известны по меньшей мере три принципиальных различия, первое из которых самоочевидно. Правительство, состоящее из политиков и чиновников, работает в пределах национальных границ. Область его деятельности и интересов четко обозначена этими границами. Вот почему не удастся разрешить такие проблемы, как, например, загрязнение моря, если случилось это за пределами территориальных вод. Конечно, бизнесменам тоже приходится признавать какие-то рубежи, да и национальные границы игнорировать они никак не могут, но сфера их деятельности — это та или иная отрасль промышленности (либо ряд отраслей), их рынок — это мировой рынок, капитал поступает к ним и из чужих стран. В наше время все попытки создать мировое правительство будут обречены на провал до тех пор, пока мы не решимся доверить это важное дело не политикам, а людям, которые уже сейчас воспринимают мир как единое целое. Пусть руководители нефтяной компании живут в своей стране, но компания действует во всех районах мира и при этом так хорошо интегрирована, что ее подданные, собравшись за одним столом, уже и не обращают внимания на то, кто из членов правления родом из

Голландии, а кто из Британии. Чтобы спасти человечество от гибели, крайне необходимы люди, способные всесторонне видеть проблему. Тут не обойтись без математиков, ученых, спортсменов, шахматистов, акробатов, банкиров, балерин и директоров нефтяных компаний. Из этого списка должны быть безоговорочно исключены политики, особенно те из них, кто избран хоть сколько-нибудь демократическим путем, потому что в этом случае они ограничены уже самими правилами игры. Раз их избрали, значит, они должны представлять интересы своих избирателей. Порой им доводится представлять и интересы своей страны. Однако их избирали не затем, чтобы они спасали мир, и если они проявят хоть немного интереса к таким вопросам, то наверняка провалятся на следующих выборах. В демократическом обществе политик — это человек с ограниченными взглядами, и иным он — если только хочет удержаться у власти — стать просто не может.

Второе принципиальное различие между правительством и бизнесменами относится к области финансов. Когда речь идет о бизнесе, об успехе или неудаче можно узнать, заглянув в балансовый отчет. Но об успехе или неудаче правительства нельзя судить на основе математических выкладок, да и вообще судить об этом очень трудно. Кроме того, едва ли существует метод оценки, который устраивал бы всех. Метод, предложенный однажды автором этих строк, еще не получил признания в масштабах планеты, и к тому же не совсем ясно, хотят ли сами правительства, чтобы их оценивали. Таким образом, различие пока остается, особенно в том, что касается финансов. О бизнесе можно судить, если знаешь, каковы прибыли и убытки. Неудача правительства становится очевидной лишь в случае революции. В принципе можно задать вопрос: довольны ли люди тем или иным правительством или даже той или иной формой правления? Но какой ответ мы получим? Кто-то доволен, кто-то недоволен, а большинство ни о чем таком и думать не думало. Словом, можно сказать, что бизнесмены компетентнее правительства, иначе у них бы просто ничего не получилось.

Третье же принципиальное различие состоит в следующем: то, чего пытается достичь правительство, куда сложнее, чем то, чего хотим достичь мы, бизнесмены. Занимаясь бизнесом, мы должны помнить это и не впадать в чрезмерное самодовольство из-за наших относительных успехов. Промышленные магнаты — это люди, которые могут потерпеть убытки; такова их основная характеристика. Именно этим они отличаются от моряков, полицейских, военных и духовенства. Военных в случае чего могут не повысить по службе, полицейским угрожает увольнение и

бесчестье. Все это может случиться и с промышленниками, но к тому же они рискуют потерять те деньги, которые сами вложили в дело, а иногда и еще большие суммы, которые доверены им другими людьми. На промышленниках лежит поистине тяжелая ответственность, ведь тут дело касается их жен и детей, предков и потомков, их коллег и компаньонов, друзей и работников. Любая ошибка бизнесмена принесет несчастье тысячам людей. С другой стороны, его успех сулит благополучие всем тем, кто пострадал бы в случае его неудачи. Таково бремя людей бизнеса, причем их надежды и страхи прямо пропорциональны вложенным ими суммам. И все же, несмотря на это, следует помнить, что задача промышленника сравнительно проста. Он хочет производить именно то, что люди хотят купить. Он хочет продавать вещи так, чтобы получать за них больше, чем ему самому пришлось на них потратить. Он хочет иметь прибыль.

Задача политика или чиновника бесконечно сложнее. Эти деятели должны направлять человеческую энергию и финансовые средства на достижение самых различных целей: на обеспечение безопасности, законности и порядка, на здравоохранение, образование, социальное обеспечение, научные исследования, охрану природы и улучшение торгового баланса. Когда международный консорциум хочет просверлить в национальном парке нефтяную скважину, когда отходы с фабрики загрязняют реку, именно на долю политика — или бюрократа — выпадает обязанность сказать «нет». И никто другой не может предотвратить ущерб или же соотнести все плюсы и минусы. Когда, к примеру, речь заходит о выборе места для нового аэропорта, мы все согласны, что он нужен, но все хотим, чтобы он был где-нибудь в другом месте. И опять-таки на долю правительства выпадает обязанность принимать решение, не забывая при этом о коммуникациях, удобстве, красотах природы и о расходах. Если бы речь шла о бизнесе, то решение было бы принято без особого труда, исходя из чисто математического расчета. Но когда речь идет о политическом решении, необходимо помнить об уровне шума и обеспечении занятости, о степени возбуждения местных жителей, древности вот этой церкви и защите интересов водоплавающих вот на том озере.

Для тех, кто хочет построить многоэтажное здание, нет большего несчастья, чем раскопать на строительной площадке римский храм; это создаст совершенно иную ситуацию и заставит считаться с новыми соображениями, которые грозят все запутать. Но такое случается редко. Как правило, основной принцип бизнесмена — выделить экономический мотив перед принятием решения и руководствоваться им как основным, а

зачастую и единственным соображением. А основной принцип политика, напротив, в том, чтобы учитывать целый ряд факторов — военных, финансовых, религиозных, социальных, эстетических — и каждому из них придавать ровно столько значения, сколько он заслуживает, чтобы соблюсти баланс между желаниями людей и необходимостью. Едва ли есть смысл доказывать, что политики и чиновники всегда принимают на редкость удачные решения, хотя очевидно, что их задачи бесконечно сложнее задач бизнесмена. Поэтому не стоит удивляться, если их решения оказываются неверными. Не стоит приходить в изумление, даже если они вовсе не способны ничего решить. Быть мэром Нью-Йорка — большая честь, но никто из нас ничуть не переживает из-за того, что этот пост занимает не он, а кто-то другой. И кто бы ни был премьер-министром Восточной Бенгалии, мы не станем оспаривать у него эту честь. Если после отбора кандидатов на пост генерального секретаря ООН автор этой книги не найдет в окончательном списке своего имени, то он, автор, этим ничуть не оскорбится. Многие политические высоты непривлекательны вне зависимости от того, доступны они или нет.

Итак, существует по меньшей мере три принципиальных различия между бизнесменами и политиками, причем различия эти характерны для всех обществ — от самых ранних до современных. Как правило, купец, банкир или промышленник были полностью подчинены правительству: они имели возможность заявлять протест и выражать свое недовольство, но в конце концов бывали вынуждены смириться даже с самыми нежелательными для них политическими решениями. Серьезные трения возникали оттого, что некое деловое объединение становилось слишком крупным для страны, чтобы окончательно сложиться и начать действовать (или, иначе говоря, оттого, что рамки этой страны становились слишком тесными). Но почему возникает такая диспропорция? Иными словами, почему деловые объединения имеют обыкновение увеличиваться в размерах?

Причин тому несколько, но первая (она же зачастую и самая важная) это, конечно, стремление прочно стать на ноги и обрести силу путем вертикальной интеграции. Промышленник или купец обычно пытается держать под контролем своих поставщиков и рынки сбыта. Чем больше он чувствует свою ответственность перед вкладчиками и работниками, тем менее приемлем для него риск остаться без сырья и рынков. Что, если его поставщики найдут себе другого покупателя? Или оптовые торговцы решат закупать товар у кого-нибудь еще? Он не почувствует себя в безопасности до тех пор, пока не будет контролировать весь этот торговый путь, от

одного конца до другого. Неудивительно, если в этом случае он обретет в стране больше власти и больше ресурсов, чем само государство, в подданстве которого он находится. Возможно — и даже вероятно, — что его торговый путь пересечет границу и его деятельность перекинется на другую страну, а то и на несколько сразу. Он вырвется за границы своей родины, как цыпленок — из родной ему скорлупы. В подобных случаях возможны два варианта: либо такое предприятие будет национализировано, либо его владелец сам станет реальной властью в стране. В пятнадцатом веке, во времена итальянских городов-государств, второй вариант был осуществлен во Флоренции. Медичи, владельцы ведущего торгового банка, установили тогда контроль над государственными делами и утратили этот контроль лишь в восемнадцатом веке.

В наши дни ситуация повторяется, но в несколько усложненной форме и в гораздо больших масштабах. Города-государства еще не исчезли, но обычным для Европы явлением стало национальное государство — политическое образование, предназначенное только для войны, объединяющее от тридцати до шестидесяти миллионов людей; достаточно малое, чтобы сохранять политическое единство, и достаточно большое, чтобы являть собой военную угрозу. Эффективно управлять им нельзя — для этого оно слишком велико (возможно, в федеративных государствах дела обстоят лучше). Индустрия его развивается медленно, так как оно слишком мало и зачастую не вписывается в экономические структуры. В пределах одного государства промышленные компании разрастаются до невероятных размеров, едва ли не взламывают границы. В США, правда, индустриальные группировки еще больше, но им и есть где развернуться! Однако не следует забывать, что некоторые из этих крупных корпораций по своим масштабам и значению превосходят многие штаты. Президент «Дженерал моторс» — лицо гораздо более влиятельное, чем губернатор штата Нью-Хэмпшир или Мэн. Разница между этими людьми в том, что один из них занимает государственную должность, а другой — просто глава делового объединения, или, как иногда говорят, индустриальной империи.

Всем хорошо знакомы те американские фильмы, где политики показаны как продажные и бесхребетные марионетки, которыми манипулируют их невидимые хозяева, владельцы тугих кошельков. Европейец, если у него есть хоть какой-то такт, не станет рассуждать о том, насколько это соответствует истине, но американцам такая версия кажется весьма правдоподобной. Видимо, они уже ощутили перемену, суть которой мало кто из них может сформулировать, — перемену, состоящую в том, что

политическая теория больше не соответствует финансовой и экономической действительности. Вначале конгрессмены представляли сельские общины, так что фермеры и колонисты могли избрать на этот политический пост людей, которых они знали; теперь же все обстоит совсем иначе. Те сельские общины почти полностью исчезли, а их место заняли промышленные объединения, которые интересуются сталью, резиной, пластмассой и нефтью. Теория и реальность разошлись уже очень далеко. Если конгрессмен от штата Мичиган не представляет «Дженерал моторе», то кого же он в таком случае представляет? Крупное индустриальное объединение стало главной чертой пейзажа во всех технически развитых несоциалистических странах. Оно бывает так велико, что на него даже не сразу обращают внимание. И во всех наших конституциях вы не прочтете о нем ни единого слова.

Чтобы проиллюстрировать этот последний факт и раскрыть его значение, напомним сперва, что политики былых времен подходили к своему делу во многом реалистичнее, чем их сегодняшние собратья. Идея создания в Англии палаты лордов состояла в том, чтобы собрать вместе людей, которые были слишком значимы, чтобы ими пренебречь, и которые были бы опасны, оставшись в стороне. В число их светлостей входили ближайшие королевские родственники мужского пола (родство это могло быть законным и не вполне), архиепископы, некоторые аббаты, крупнейшие землевладельцы, лучшие военные и лучшие юристы. Опасно ли было собирать вместе этих могущественных людей? Опыт показал, что намного опаснее было их игнорировать. Это отчасти верно даже в наши дни, палата лордов по-прежнему существует и в некоторой степени сохраняет свои первоначальные черты. Что касается других стран, то в большинстве из них верхняя палата парламента (если она вообще есть) состоит из выборных членов, а это делает ее, по сути, лишней. В политической структуре любой из известных нам стран не найдется места для ведущего промышленника как такового. Он, конечно, может быть избран, но обычно у властителя индустрии нет ни времени, ни желания гоняться за голосами избирателей. А кроме того, бизнесмены, занявшие государственный пост, отнюдь не всегда достигали успеха на этом поприще. И поэтому мы смирились с ситуацией, когда не можем ни о чем посоветоваться с самыми способными в стране людьми. Стоит подумать о том, вполне ли нормальна такая ситуация. Стоит подумать также о том, нет ли каких средств, которые помогли бы нам ее исправить.

Можно возразить, что интересы бизнеса в должной мере представлены в законодательствах многих стран, а многие президенты ведущих держав,

таких, как США, считаются представителями имущих слоев. Сомнительно, однако, чтобы промышленник, избранный демократическим путем на государственную должность, оставался представителем интересов промышленности, ведь его переизбрание зависит от голосов избирателей, чьи интересы могут не совпадать с его интересами. Мы, в Британии, по крайней мере имели возможность наблюдать, как связанные с промышленностью политики действовали (и возможно, с полным основанием) вопреки интересам тех фирм, от успеха которых зависело их личное благосостояние. А разве не так поступали, скажем, Рузвельт и Кеннеди? Иногда бизнесмены высказывают мнение, что их престарелым коллегам, ушедшим на покой, следовало бы посвятить себя политике, чтобы привнести в сферу управления государством столь недостающие там познания в финансовых вопросах. Есть даже политики, такие, как британский премьер Эдвард Хит, которые привлекают ведущих промышленников к управлению страной, надеясь тем самым повысить его эффективность. Иногда это приводит к успеху, а иногда и ни к чему не приводит. Лишь немногие добиваются удачи в политике и управлении страной, начав заниматься этим в возрасте шестидесяти с лишним лет, и, помимо Британии, лишь в немногих государствах существуют хоть какие-то способы вознаграждения промышленников, пришедших на помощь своей стране. Наконец, к тому времени как промышленник преуспеет в качестве политика, он обычно уже утрачивает контакт со своими старыми коллегами, друзьями и соперниками.

В отличие от политика бизнесмен мыслит интернациональными категориями и в то же время — категориями балансового отчета, а цель перед собой ставит сравнительно простую. Выдвинутый же на политическое поприще, бизнесмен бывает вынужден измениться во всех этих трех отношениях, а изменившись, уже не может принести особой пользы. Он становится политиком, но зачастую — в отличие от своих противников — политиком плохим, неопытным и легко уязвимым. Если же крупнейшие промышленники мира хотят внести свой вклад в дела человеческие, они должны заниматься этим в рамках своей компетенции, своего мышления. Пусть они работают на интернациональном уровне. Но прежде всего им необходимо стать экономистами в том смысле, чтобы экономить усилия, время и материальные ресурсы. Им следует сосредоточиться на особо важных вопросах, которые сами по себе просты, но не удостоиваются внимания политиков, поскольку их нельзя использовать для предвыборной пропаганды. И в конечном счете им нужно стремиться к созданию на общепланетарном уровне такого органа, который

был бы измененным на манер ООН вариантом британской палаты лордов.

Уже существует, как известно, Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД). Как и у всех других органов ООН, самое слабое место у нее роковая буква «Н»: нации! Кончина Лиги Наций последовала из-за того, что это была лига *наций*, а не народов. Меньше всего на свете это была лига *людей*, между которыми есть хоть что-то общее. И Организация Объединенных Наций скончается от той же самой болезни — национализма. Куда больше проку было бы, возможно, от всемирного союза большого бизнеса, на ежегодных конференциях которого встречались бы представители крупнейших индустриальных группировок мира при полном отсутствии политиков. Кроме того, нам пора уже понять, что национализация промышленности означает — в данном случае — исчезновение промышленности. Как ни странно, во время споров о национализации (о том, как она отразится на благополучии, процветании и промышленных связях) никто не обращает внимания на то, что при этом структура, которая могла бы иметь мировое значение, будет низведена до уровня муниципального совета. Национализация — это акт по сути своей националистический и едва ли не местнический. Что сейчас нужно миру, так это интернациональный подход и люди, которые готовы решать проблемы с интернациональной точки зрения. Впереди всех в этом отношении идут нефтяные компании, и нам давно пора понять, что при решении судебных мира, как и во многих других случаях, лучше всего пользоваться смазочными материалами, изготовленными из нефти.

О НАКЛАДНОСТИ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ

В истории, несомненно, был период, когда администраторы были озабочены уровнем заработной платы и мало думали о том, во что обходится сам процесс управления. Тенденция к механизации привела за последнее время к тому, что процент «синих воротничков» по сравнению с процентом «белых воротничков» уменьшился. Сейчас, как правило, из общего числа внесенных в платежную ведомость весьма многочисленную и высокооплачиваемую группу составляют клерки. Естественно, мы задаемся вопросом: не попробовать ли нам для пользы дела поточнее определить объем работы, оплаченной накладными расходами? Быть может, прибыль удастся повысить не за счет расширения масштабов дела или уменьшения издержек производства, а просто сократив накладные расходы? Если не заняться этим вопросом вплотную, то стоимость канцелярской работы неизбежно будет возрастать. Одна из причин этого — тот факт, что объем работы не всегда бывает одинаков. Масштабы бизнеса подвержены сезонным колебаниям, которые обусловлены климатом и погодой, сложностями транспортировки и соперничеством между промышленниками, а также совещаниями политиков, образовательными и юридическими проблемами и несовпадениями христианского, мусульманского и индуистского календарей. Периоды бурной активности сменяются периодами праздности, причем последние особенно часты, поскольку узких мест и неполадок, тормозящих весь процесс, хватает в избытке. Учитывая эти колебания, штат постоянных сотрудников обычно формируют в максимальном размере — на случай непредвиденного обвала работ. Менеджеров преследует страх, что они провалят дело, если не смогут справиться со всем объемом работ. Поэтому они предпочитают действовать наверняка, то есть раздувать штаты.

Для типичной организации, где штаты раздуты даже в период затишья, неизбежна относительная праздность отдельных сотрудников по отдельным дням. Но позволят ли им оставаться праздными? Ведь среди начальников всегда найдутся такие, которые понимают, что сотрудникам вредно приобретать вкус к праздности. Лучшее средство от этого — придумать всем работу. На военных кораблях в таких случаях отправляют драить палубу или медные части. В армии — посылают выгребать навоз и до блеска полировать сбрую. В коммерции же для этих целей организуют инвентаризацию и уравнивание счетов с точностью до последнего пенни.

При помощи этих средств умелый руководитель сможет наладить дело так, что к концу периода затишья все сотрудники будут порядком измотаны. Если же такого руководителя не найдется, люди останутся праздными, что может привести к самым неожиданным для администрации результатам. Ведь люди, хотя они с удовольствием согласятся работать лишь половину своего рабочего дня, все же взволнуются, если и на эту половину дел им будет не хватать. И если администрация не придумает для них какой-нибудь работы, они придумают ее себе сами. Любую работу можно продублировать, либо заново проверить ее результаты, либо составить какую-нибудь документацию и организовать все по-новому. Можно также строить самые невероятные планы, чтобы быть готовым к самым невероятным случаям.

Конечно, можно счесть всю эту возню и суету чем-то вполне безобидным, но печальная истина состоит в том, что имитация работы имеет деморализующий эффект. Это приведет не только к пустой трате денег, но и к тому, что учреждение не справится с работой в следующий пик деловой активности. Когда наступит кризис, то имитирующих работу будет не так-то просто отвлечь от привычного для них имитирования. Но даже если и удастся переключить их на реальное дело, едва ли от этого будет польза, поскольку они привыкли любую работу делать как можно медленнее. От этой привычки в одночасье не излечиться. Поэтому в период активности администрации придется нанять дополнительный персонал. Постепенно новые сотрудники тоже приучатся к праздности; весь цикл будет повторяться снова и снова, и все большее число людей станет выполнять все меньший объем работы.

Конечно же, тут напрашивается очень простое решение. Умный менеджер наймет в период повышенной активности дополнительный персонал, который будет уволен после окончания кризиса. Именно так поступает министерство почт во время рождественских праздников. Более широкое применение этой практики будет зависеть от специализированных фирм, которые направляют дополнительный персонал туда, где он необходим; такие фирмы успешно действуют в США и Великобритании, а в последнее время — и во многих промышленно развитых европейских странах. Подобная квалифицированная помощь возможна вследствие того, что в разных отраслях промышленности пик активности наступает в разное время. Известно, что домашние хозяйки могут работать неполный день в зимние месяцы, а студенты университетов — в летние. Немного организаторских способностей, немного предусмотрительности — и нужды промышленности вполне могут быть удовлетворены. Не следует,

однако, думать, что это решение позволит снять все проблемы. Нанимая дополнительный персонал, мы предотвратим увеличение числа канцелярских работников, которое могло бы произойти в результате колебаний объема работы. Но накладные расходы могут сделаться накладными и по другим причинам. Тут можно выделить три самостоятельные, хотя и взаимосвязанные причины, первая из которых, несомненно, укрупнение фирм вследствие слияний и объединений. Вторая причина — методика контроля, которую избирает руководящее учреждение. Третья же сводится к тому, что контролю стоимости вещей уделяется очень много внимания, но мало кто стремится определить, сколько же стоит время. Общий объем бумаготворчества зависит прежде всего от этих трех факторов (хотя не только от них). А этот общий объем нам просто необходимо сократить.

Укрупнение организаций связано, безусловно, с тем фактом, что производство все более сложного оборудования требует и роста капиталовложений. Если говорить о современном реактивном двигателе, то всего две или три фирмы во всем мире способны его производить. Только фирмы-гиганты могут поставлять такой товар, и дело здесь вовсе не в заговоре против малых фирм; дело в том, что сложность этой задачи требует исключительно крупных затрат. Технология производства самолетов и космических кораблей так сложна, что у деревенского кузнеца и у банкира из небольшого городка мало возможностей принять участие в этом процессе. По этой и по другим причинам некоторые индустриальные группировки в наши дни стали очень крупными. Это приводит к усложнению структуры их руководящих организаций, разрастание которых объясняется тем, что люди просто-напросто придумывают работу друг для друга. По этому случаю была выдвинута теория, согласно которой любое учреждение, где наберется больше тысячи сотрудников, становится административно-самодостаточным. Этот специальный термин означает, что руководящее учреждение уже не нуждается в том, чтобы управлять или же переписываться с какими-то другими органами, оно вообще может обходиться без каких бы то ни было внешних контактов. Оно поддерживает свое существование исключительно за счет документов, которые само себе адресует, а его сотрудники проводят все свое время за чтением докладных записок, написанных соседями по коридору. Штаты в такой ситуации будут увеличиваться, причем совершенно вне связи с объемом и даже наличием работы, которую необходимо выполнять. Пока статус администратора будет измеряться количеством его подчиненных, это руководящее учреждение будет расти и пускаться побеги, увеличивая тем самым накладные расходы.

И все же сами по себе размеры руководящего учреждения не так важны, как те методы, посредством которых оно осуществляет управление. Эти методы следует рассматривать в историческом контексте. Несколько веков назад главной целью любого руководящего учреждения было утвердить и поддерживать свою власть над всей организацией. Задача эта была невероятно сложной из-за больших расстояний и относительно медленных средств сообщения. Вся деятельность руководящего учреждения традиционно сводилась к борьбе с этими физическими ограничениями и стараниям установить свой контроль. Сто лет назад опасности сверхцентрализации не существовало, поскольку ее просто невозможно было установить. Корреспонденция приходила спустя месяцы после отправки, и полученная таким образом информация была устаревшей, а отданные на ее основе распоряжения, когда они доходили до адресата, оказывались и вовсе неуместными. Затем ситуация резко изменилась. Около 1870 года средства контроля, до тех пор весьма слабые, начали быстро совершенствоваться. Появился телеграф, пароход, а вскоре и телефон. Затем были изобретены радио, телетайп, автомобиль, самолет и, наконец, компьютер. Получив такие возможности отстаивать свои права, главный администратор повиновался своему инстинкту и использовал их во всем объеме. Теперь он мог получать максимально полную информацию и отдавать самые подробные указания и потому почувствовал, что его подчиненные наконец приведены в повиновение. Эффективность такого контроля измеряется тоннами бумаг, переполненных статистикой, докладами, отчетами, расчетами, правилами, инструкциями, увещеваниями и советами. Усилия по централизации неизбежно должны привести к сверхцентрализации.

Сверхцентрализованная же фирма прежде всего губит всякую инициативу на периферии. А во-вторых, хотя это и менее очевидно, губится всякая возможность передохнуть для тех, кто работает в центре. Бумаги поступают в количестве, которое прямо пропорционально уровню централизации. Штат руководящего учреждения должен быть достаточно велик, чтобы справиться с потоком бумаг (или хотя бы успеть их подшить), а ведь правила, расчеты и отчеты, как известно, склонны плодиться и размножаться. Предположим, что поступило распоряжение подготовить отчет о полотенцах, использованных в туалетах данной компании; тот, кто отдал это распоряжение, наверняка забыл при этом указать, что его интересует лишь положение дел на протяжении последнего месяца. Он просто требует отчет, не думая о том, что начать что-либо куда легче, чем остановить. И даже спустя двадцать лет такие отчеты будут по-прежнему

исправно поступать к руководству. Никто не будет знать, как это началось и с какой целью делается. Никто не станет в них заглядывать или делать какие-то выводы.

Другой пример: предположим, кто-нибудь из начальства требует отчеты о прогулах, совершаемых служащими объединения; и тут опять же начинается то, чего, насколько нам известно, еще никогда не удавалось остановить. Однако исследование вопроса о прогулах (безусловно, очень важное) позволит проявиться и другому фактору. Любая организация, объединение или учреждение уже вскоре после своего создания начинает жить собственной жизнью, обретает свой особый характер и традиции, волю к жизни и волю к росту. Поэтому тот, кто требует статистики прогулов, дает, сам того не желая, начало целой эпопее. Уже через несколько недель отделу статистики прогулов понадобится дополнительный персонал и дополнительные кабинеты для хранения документации, а также больше места и больше денег. Как правило, такой отдел стремится получать все более и более сложную информацию. Исследуется вопрос о том, кто наиболее склонен к прогулам: мужчины или женщины, старые или молодые, женатые или холостяки, протестанты или католики, франкмасоны или члены общества защиты лосей? Связаны ли прогулы с климатом, градусом широты и высотой над уровнем моря? Оказывают ли здесь свое влияние луна, приливы и результаты футбольных матчей? Отдел статистики прогулов становится *Управлением*, со своими психоаналитиками, настенными таблицами и засекреченными архивами. Его деятельность развивается и усложняется, однако при этом ничего не делается для того, чтобы свести на нет или хотя бы сократить число прогулов. Почему? Потому что исчезновение исследуемого зла приведет к скоропостижной кончине самого Управления, а допустить это было бы абсурдом.

В сфере управления государством наблюдаются такие же процессы, хотя здесь и отсутствует опасность финансового характера. Когда появляются признаки распространения того или иного зла, скажем порнографии, правительство организует исследования и, убедившись в необходимости принятия мер, может сформировать министерство по борьбе с порнографией. Чиновники министерства будут говорить, что их этот предмет мало интересует. «Лично у меня нет ни одной порнографической открытки», заявит во время интервью несменяемый помощник министра. Но они полны решимости заглянуть во все углы, какие бы зрелища ни открылись их взорам. Однако самая важная характеристика несменяемого помощника министра — это его

несменяемость. Он надеется сделать карьеру, а потом получать пенсию. Рассказывают, что один крысолов (теперь он уже уполномоченный по борьбе с грызунами), прежде чем уйти с очищенного им от крыс склада, всегда отпускал на волю парочку этих животных. Он вовсе не стремился истребить всех крыс. Он предпочитал вести против них продолжительную кампанию, не забывая о том, что в случае окончательной победы он останется безработным. По этой самой причине создать Министерство-по-искоренению-чего-бы-то-ни-было — это значит создать гарантии сохранения этого самого «чего бы то ни было». Ни одна группировка не может существовать без противостоящей ей группировки, а поэтому борцы с порнографией нуждаются в торговцах порнопродукцией — точно так же, как полицейские нуждаются в преступниках. Если же появится серьезная угроза исчезновения того или иного зла, то ведь любое зло можно возродить — так всегда и поступают, для этого нужно лишь по-новому определить то, с чем следует бороться. Люди, чьи карьеры оказались под угрозой, проявляют чудеса изобретательности.

До сих пор речь шла о том, как руководящее учреждение осуществляет контроль и сколько канцелярской работы это за собой влечет. Но объем работы определяется и третьим фактором — традиционным вниманием к вещам и невниманием ко времени. Руководящие учреждения издавна были поглощены заботами об оборудовании, машинах, товарах и всевозможных орудиях труда. Такой подход сформировался в те времена, когда заработная плата была низкой, а средства труда — сравнительно дорогими. Вещи хороши тем, что они могут фигурировать в балансовом отчете в графе «кредит», они как-никак имущество, хоть и подверженное изнашиванию. Люди же, как постоянная статья расхода, появляются исключительно в графе «дебет». А потому сверхзадачу мы видим в том, чтобы проводить инвентаризацию и выявлять случаи кражи конвертов и копировальной бумаги. Страсть к инвентаризации сыграла очень важную роль в истории британских больниц, этих странных учреждений, в жизни которых столь причудливо сочетаются черты монастырского и армейского быта. Есть что-то монастырское в представлении о сестрах-хозяйках и вообще медицинских сестрах как о совершеннейших идеалистках, которым, в общем-то, можно не платить и считать, что их время ничего не стоит. Из армейского же обихода пришла чисто казарменная страсть составлять всевозможные описи и ревизовать запасы. Поэтому еще не так давно никому и в голову не приходило определить стоимость рабочего времени медицинских сестер — и оно слишком часто уходило на пересчитывание простынь и наволочек. Новейшим открытием в больничной практике

можно считать выяснение того факта, что время, затрачиваемое медицинскими сестрами на инвентаризацию, стоит дороже, чем пропавший ночной горшок.

Таковы наиболее очевидные причины накладности наших накладных расходов. Теперь напрашивается вопрос: как помочь делу? Едва ли существует некий универсальный рецепт, но взятый из жизни пример сокращения накладных расходов может по крайней мере показать, что какое-то средство борьбы уже найдено. История, которая сейчас будет рассказана, касается ведения дел в одной фирме, владеющей сетью розничных магазинов, где продается в основном одежда. Наш рассказ начинается с того момента, когда председатель правления этой фирмы забрел в принадлежащий ей магазинчик в небольшом провинциальном городке. Случилось это в субботу, уже к концу рабочего дня, и председателю правления далеко не сразу удалось привлечь к себе внимание сотрудников магазина. Это была та самая ситуация, когда все сбиваются с ног, стараясь лучше организовать работу, но ни у кого нет времени на клиента. Наконец председатель представился и тем самым прервал всю эту деятельность. Затем он, естественно, спросил: «Чем вы все заняты?» Ему тут же ответили, что сотрудники занимаются инвентарными карточками. «И что вы с ними делаете?» — спросил председатель. «Мы их заполняем», — ответил ему кто-то с легким раздражением. «А зачем?» — не унимался председатель. «А что с ними еще можно делать? — удивились сотрудники. — Инвентарные карточки затем и существуют, чтобы их заполнять». «Покажите-ка», попросил председатель правления, и ему дали одну карточку. Внимательно ее изучив, он так и не сумел понять, какая от нее может быть польза. Этот случай дал начало совершенно новому направлению мысли. Если этот кусочек бумаги бесполезен, то сколько же еще кусочков бумаги могут оказаться столь же бесполезными? Сколько такого мусора циркулирует в фирме и во что это обходится с точки зрения времени и сил? Было проведено исследование, в результате которого годовой оборот таких кусочков бумаги уменьшился на двадцать миллионов единиц.

Это резкое сокращение накладных расходов было проведено на основе трех принципов, которые любому бизнесмену нелишне было бы запомнить. Первый принцип: доверяйте периферийному менеджеру. Пусть администраторы из руководящего учреждения не стараются держать его в узде. Если он некомпетентен, его следует уволить. Но если он способен быть менеджером, то ему нужно доверять. Не докучайте ему запросами. Не заваливайте его рабочий стол письмами, полными указаний и упреков. Если

вы совершите такую ошибку, то на столах руководящего учреждения вырастут в десять раз большие завалы и директор-распорядитель окажется придавленным к своему столу весом полученной корреспонденции. Такой руководитель, жертва им же заведенных порядков, лишен возможности знать, что происходит в его организации. В лучшем случае он успевает, прежде чем наступит вечер и ему пора будет уходить домой, разобрать содержимое папки для входящих бумаг, то есть сделать то, с чего должен лишь начаться его рабочий день. Быть может, самое примечательное в истории о фирме, ведущей розничную торговлю, — это тот факт, что председатель правления выкроил время и посетил в субботу после полудня реальный магазин. Если бы он посвящал все свое внимание лишь глобальным вопросам, ему никогда не довелось бы увидеть инвентарную карточку. Своим успехом в данном случае он обязан тому, что нашел время осмотреться.

Второй принцип: доверяйте девушкам, стоящим за прилавком. До событий, о которых мы рассказали, в той фирме было принято выписывать счета для внутреннего учета. Прежде чем что бы то ни было продать, девушка-продавщица должна была заполнить специальную форму, добиться, чтобы на этой форме появились подпись контролера и инициалы помощника заведующего, отправить копию руководству фирмы и, прихватив оригинал, идти на склад (потенциальный клиент в это время уже сидел у себя дома и пил чай). Всю эту процедуру решено было упростить. Отныне продавщица, у которой кончился какой-нибудь товар, могла пойти на склад, взять то, что ей нужно, донести до прилавка и продать. Естественно, было высказано опасение, что продавщица в таких случаях может украсть товар. Однако опасение это было по справедливости отвергнуто на основании двух аргументов. Во-первых, было отмечено, что в магазинах фирмы работают только честные девушки. А во-вторых, даже если бы девушки были нечестными, новая процедура все равно обходилась бы дешевле, чем старая. Иначе говоря, реальные затраты на канцелярскую работу превосходят любые мыслимые потери от мелкого воровства.

Третий принцип таков: доверяйте клиенту. В прежние времена эта фирма предлагала домашней хозяйке, которая оказалась обладательницей платья не того цвета или размера, заполнить специальную форму-жалобу и представить ее в магазин, где была сделана покупка. Эта форма была внушительным документом, и первый из тридцати семи ее вопросов выглядел так: «Кто был Ваш дед и почему?» Сотрудники фирмы изучали заполненную форму, ставили на ней вторую подпись и печать, и лишь после надлежащей проверки могло быть принято решение об обмене

платья или возврате денег. Сейчас решено упразднить форму-жалобу. Скоро неудовлетворенный клиент сможет просто принести купленный им товар в любой магазин фирмы (не обязательно в тот, где была сделана покупка) и положить его на прилавок. И ему без расспросов или споров обменивают этот товар или возвращают деньги. Здесь также дело не в человеколюбии владельцев фирмы. Они просто подсчитали потери от бюрократизма. При этом выяснилось, что стоимость времени, затрачиваемого сотрудниками на рассмотрение каждой жалобы, выше, чем средняя стоимость платья. Таким образом, не только гуманность, но и соображения выгоды требуют, чтобы клиенту доверяли и ни в коем случае с ним не спорили. С тех пор эта фирма поступает именно так.

БЕЗ РЕКЛАМЫ НЕ ПРОЖИТЬ

В школе или колледже большинству из нас приходится хотя бы в общих чертах познакомиться с Экономическими Принципами. Об этом уже было сказано выше — там, где речь шла о теории, которая, во всяком случае, вызывает доверие. Другой принцип, сформулированный в самом начале учебника, выглядит примерно так: «Спрос рождает предложение». Нам как бы предлагают представить себе первобытного человека, на которого бросается разъяренный слон или динозавр. «Что бы мне сейчас пригодилось, — говорит себе первобытный человек, — так это оружие, из которого я мог бы застрелить эту тварь с безопасного расстояния». Позже, рассуждая о случившемся, его вдова высказывает ту же самую мысль, но уже в прошедшем времени: «Что ему было нужно, так это подходящее оружие. Я прослежу за тем, чтобы мой следующий муж был лучше вооружен». После этого она посылает за иллюстрированным прейскурантом и обнаруживает в нем, где-нибудь на семнадцатой странице, рисунок лука и стрелы. Или же сам ее новый муж, сидя в пещере и прорабатывая на основе ряда исходных принципов этот вопрос, набрасывает эскиз нужной ему трубки для пуска отравленных стрел или же рогатки...

Пожив на свете, большинство из нас приходит к выводу, что почти все утверждения экономистов не соответствуют истине. И ни в чем экономисты не заблуждаются так глубоко, как в этих бредовых представлениях о спросе, рождающем предложение. На самом деле все примеры из истории свидетельствуют об обратном: почти всегда именно предложение (а то и сам предлагающий) обеспечивает спрос. Это даже не требует особых доказательств — достаточно того факта, что люди, за немногими исключениями, просто не могут представить то, чего они никогда не видели. Во все времена процесс начинался с того, что у некоего человека появлялись какие-то излишки или побочные продукты, обладание которыми его тяготило (это могла быть шерсть, куча соломы или козлиные шкуры). Даже если бы мы и не знали этого доподлинно, то несложно было бы догадаться об этом. Человеку не нужно особенно напрягать свой ум, чтобы решить, как распорядиться тем, что у него уже есть, но далеко не каждый способен определить, нужна ли ему та или иная вещь, ни разу ее не видев. Вот почему мы с полным правом можем заменить первый из преподанных нам принципов его зеркальным отражением. Совершенно

очевидно, что предложение рождает спрос.

Итак, во все времена первым появляется продавец. Это путешественник или купец с верблюдом, ослом или выючной лошадью, желающий что-то продать. При случае он вполне мог что-нибудь купить, но его основной целью было избавиться от того, что ему не нужно или чем он владеет в избытке. Можно также предположить, что начинать ему всегда приходилось с разъяснения пользы тех вещей, которые он предлагал своим покупателям. Спрос на товары, которых раньше никто никогда не видел, не мог возникнуть сам по себе. Задачей продавца было объяснить потенциальному покупателю, что тому представляется редкий случай, какой обычно бывает раз в жизни, но, с другой стороны, ему гарантируется ежегодное повторение этого случая. Дело в том, что если бы такой привоз товаров не был многократным, то простодушные люди, с которыми имел дело купец, предпочли бы, вероятно, просто убить его и забрать все товары бесплатно. Поэтому купец с самого начала старался подчеркнуть свою роль как постоянного поставщика.

Таким образом, уже на заре человечества появилась реклама, и основные характерные черты ее остались с тех пор неизменными. В рекламе всегда утверждается, что такой-то торговец может предложить товар, который исключительно полезен или, во всяком случае, привлекателен. У этого торговца товар лучше и дешевле, чем в любом другом месте. Такой же товар можно будет по мере надобности купить у него же снова. При оптовой покупке цена ниже, чем при розничной, и вовсе не обязательно тут же оплачивать купленное в полном размере. В следующем году этот продавец появится здесь снова, и это говорит о том, что он уверен в высоком качестве товаров, которыми торгует. Иначе говоря, он не опасается, что разочарованные покупатели устроят ему засаду, напротив, он убежден, что люди будут счастливы увидеться с ним вновь, особенно те из них, кому он в знак особой дружбы делает скидку. И наконец, он просит запомнить его фирменный знак, чтобы в том случае, если он не сможет появиться собственной персоной, все узнавали бы его товары, покупателю которых гарантируется качество, полезность, а также хорошее обслуживание. Последовательность этих пунктов всегда неизменна, причем особенно важен первый из них. Тому, кто стремится продать перец людям, никогда о таком товаре не слыхавшим, прежде всего необходимо как-то разъяснить им, что без перца полноценная жизнь просто невозможна (тезис, по правде говоря, спорный, а то и просто неверный). В этом случае успех торговца перцем несомненен; хотя, впрочем, трудно доказать, что внезапное исчезновение перца было бы вселенской трагедией.

Как бы то ни было, первая рекламная кампания в пользу перца оказалась весьма эффективной.

Итак, у рекламы длинная и славная история, которая охватывает даже самые ранние из известных нам периодов; на фоне этого тем более удивительно, что искусство рекламы считается новейшим изобретением. Новым обстоятельством можно считать лишь то, что современные люди, пожалуй, доверчивей своих предков. Но в целом реклама осталась тем же, чем была всегда; теперь, однако, появились такие технические средства, благодаря которым ей обеспечена куда более широкая аудитория. Процесс усовершенствования в этой области начался сто лет назад, когда были основаны первые рекламные агентства. С тех пор многие специалисты посвятили всю свою жизнь и все помыслы планированию рекламы, изобретению способов привлечь внимание и поиску наилучших каналов рекламы. Столетие тому назад реклама стала профессией, а вскоре после этого научились делать дешевую бумагу, которой с тех пор и пользуются рекламные агентства. Примерно с 1870 года начался всемирный бумажный потоп, продолжающийся и по сей день, причем по объему бумажной продукции рекламные агентства соперничают теперь даже с министерствами. Вместе с тем понадобилось отправить людей в школу — это необходимо, поскольку неграмотные совершенно глухи к печатной рекламе. В наши дни, однако, и неграмотность (хоть она и растет) не спасает от рекламы, которая в звуковой своей разновидности встречается теперь столь же часто, как и в печатной. Нравится нам это или нет, но в современном мире от рекламы нам никуда не деться. Индустриальное общество без нее невозможно.

Каков же первый принцип рекламы? Если какое-то правило и заслуживает чести быть особо выделенным, то именно следующее: «Никакая реклама не поможет продать то, что продать невозможно». Преимущества в рекламе могут, конечно, побудить покупателей предпочесть изделие «А» изделию «Б» (при условии, что оба изделия годятся для того, ради чего их покупают). Это не значит, однако, что людей можно долго дурачить, побуждая их покупать товар, который хуже и дороже. Исключение из этого правила составляет лишь та разновидность предпринимательства, в которой предлагаемый товар скорее похож на мечту: духи, которые сделают дурнушку красавицей, лекарство, способное вернуть юность, или курорт, где гарантирована романтическая встреча. Не следует, однако, забывать, что мечта тоже годится для продажи, а рекламное агентство лишь убеждает покупателя предпочесть одну мечту другой. Основным же остается принцип, согласно которому то, что

продается, должно быть пригодно для продажи — и, добавим, сами рекламирующие должны в это верить. Представление о тех, кто составляет рекламу, как о людях морально неразборчивых, следует отвергнуть самым решительным образом. Скорее они схожи с состязавшимися в суде адвокатами, честность большинства из которых не подлежит никакому сомнению. Словно перед судом, рекламные агенты защищают интересы своих клиентов, используя все известные методы убеждения. Когда они умолкают, публика выносит свой вердикт (а он, напомним, обжалованию не подлежит).

Социалисты часто подчеркивают, что рекламодатели хитростью заставляют людей покупать вещи, которые тем не по карману, а то и вовсе не нужны. Возможно, это отчасти соответствует истине, но факт остается фактом, современная промышленность не может существовать без современной рекламы. К тому же всем известно, что деловое предприятие должно либо идти в гору, либо клониться к упадку. Статичность в бизнесе невозможна, потому что фирма, которая желает лишь сохранить свои позиции на рынке, будет вскоре затерта конкурентами, которые хотят свои позиции укрепить. Свою роль в этом «процессе затирания» играет и реклама (хотя, конечно, не только она). Все это очевидно, а вот о том, как сильно распродажа товара может зависеть от продукции, никакого отношения к данному товару не имеющей, часто забывают. Пивовар привык считать другого пивовара своим основным соперником на рынке, а между тем настоящий его соперник — производитель мороженого. Издатель считает, что его конкуренты — другие издатели. На самом же деле он конкурирует с поставщиками парусных шлюпок, теннисных ракеток, игральные карты и лыж, то есть со всеми, кто обеспечивает другие формы развлечения. Если пивовары позаботились о рекламе, а издатели — нет, то лишнее пиво будет куплено на деньги, выкроенные за счет отказа от покупки книг. Таким образом, влияние рекламы значительно более универсально, чем принято считать. Во всех областях, кроме тяжелой (очень тяжелой) промышленности, производителям и торговцам, оптовым и розничным, следует использовать все доступные средства рекламы. Бизнесмен не должен пренебрегать ни одним из существующих каналов рекламы, будь то телевидение, радио, газета, журнал или стена дома. Тот канал, которым не воспользуется он, будет использован его конкурентами. Иными словами, без рекламы не прожить.

Чаще всего реклама ведется в форме прямой атаки. При помощи того или иного канала торговец оповещает публику, что Мочалка-чистомойка — лучшая мочалка в мире (или, во всяком случае, самая дешевая). Он может

приводить какие-то аргументы или же просто повторять название своего товара до тех пор, пока загипнотизированные покупатели не забудут о том, что на свете есть и другие сорта мочалок. Он может действовать напролом или же исподволь. Он может играть на снобистских предрассудках или слабостях мужчин и женщин. Он может сориентироваться на людей азартных и посулить всем, кто окажется обладателем мочалки со «счастливым» серийным номером, бесплатное путешествие на Багамы. Четко определив свою цель, он может достигнуть ее при помощи научных разработок. Но бывает и так, что он ошибается, и жестоко. Характерная ошибка — реклама того, чего нет в запасе. Как ни странно, это происходит очень часто: рекламируются еще не подвезенные товары. Если вы допустите такую ошибку, то ваша судьба как предпринимателя незавидна, и не так уж важно, кем вас сочтут: кретином или мошенником. Чего вы хотели — подразнить покупателей? Или вы просто слабоумный и неспособны заниматься бизнесом? Никто и слушать не станет ваш жалкий лепет насчет ошибки рекламных агентов. Факт останется фактом: вы пытались продать то, чего у вас нет. На базарных площадях такой грех не прощают.

Сходная ошибка — реклама того, что существует в действительности, но что трудно найти. Это особенно часто случается в тех городах, которые в недалеком прошлом были обыкновенными поселками. Всего лишь пятьдесят лет назад Доупи и Сноринг (фирма «Д. и С.») были единственными торговцами скобяным товаром на весь городок Хогуош. В те годы письмо, адресованное «Доупи и Снорингу, Хогуош, Омега, США», быстро доходило по назначению. И зять Сноринга, теперешний владелец фирмы, до сих пор убежден, что в этом штате каждая собака знает адрес его магазина (Кленовая улица, дом 30). Однако в Хогуоше сейчас насчитывается 350 тысяч жителей и не меньше девяти скобяных магазинов (из них три — на Кленовой улице). Рекламируя свою ежегодную распродажу, руководители фирмы «Д. и С.» с особым воодушевлением расписывают торговые сделки, которые могут состояться лишь однажды и только в их магазине. Каждое рекламное объявление (на развороте, в двух цветах) оканчивается волнующим заверением: «Фирма „Д. и С.“ гарантирует штату прогресс!» При этом руководители фирмы забывают дать свой почтовый адрес и номер телефона. Стоит указать им на это, и они заявят, что их магазин с 1885 года расположен вот на этом самом углу и все прекрасно знают, как его найти. Однако это не вполне соответствует истине. Хотя магазин и впрямь находится все это время на одном и том же месте, о большинстве теперешних жителей Хогуоша этого никак нельзя

сказать. Одни приехали сюда не больше года назад, а еще через двенадцать месяцев покинут город. Другие живут в отдаленном районе Предмест и приезжают в центр города лишь раз в год, на рождественскую ярмарку. Конечно, они могут отыскать адрес в телефонной книге. Но стоит ли стараться? Предположим, некий отец семейства едет со своей супругой на машине в аэропорт, и супруга заинтересовалась рекламным объявлением.

«Доупи и Сноринг» — это где? — спрашивает она. Но муж ее никогда не слышал о таком магазине, и вот уже ее внимание привлечено к другому объявлению, к тому, где говорится о Неделе Распродажи в супермаркете Предместа. Именно туда она и заедет по дороге домой, потому что хорошо знает, как найти этот супермаркет. Фирма «Д. и С.» теряет еще одного потенциального покупателя. А ведь все могло бы сложиться по-другому, если бы хозяева магазина догадались указать в объявлении свой адрес, ну хотя бы вот так: «Фирма „Д. и С.“ гарантирует штату прогресс! Попасть на Кленовую, 30, - ваш прямой интерес!»

Еще один грех составителей рекламы — в том, что они порою дают изделиям труднозапоминающиеся названия. Однажды в продажу поступил крем для бритья «Скоробрей», и конечно, покупатели крема с таким замечательным названием могли не сомневаться, что отныне на бритье у них будут уходить лишь считанные секунды. И вот один покупатель, привлеченный также и дешевизной, попросил в аптеке тюбик «Скоробрея». Ответом ему был спокойно-непонимающий взгляд девушки за прилавком. «Скарабей?» — удивилась эта надменная молодая леди. «Ах, „Скоробрей!“» — поняла она наконец. Похихикав с подругами над теми, кто покупает крем с таким дурацким названием, она все же принесла этот злополучный тюбик. И удрученный покупатель поплелся прочь, слыша за спиною слегка приглушенные смешки. Через три недели, уже в другой аптеке, он снова спросил «Скоробрей». Аптекарь (на этот раз — мужчина) озадаченно смерил его взглядом. «„Старо грей?“ — переспросил аптекарь. — Ах, „Скороблей!“» И, посмеиваясь, ушел искать этот крем. Еще через три недели тот покупатель приобрел крем фирмы «Робинсон». Бриться им не так удобно, да и стоит он дороже, но по крайней мере в аптеке сразу поняли, о чем идет речь... Казалось бы, ясно, что название надо всегда выбирать такое, которое легко запоминается. Остается лишь удивляться тому, что это элементарнейшее правило нарушают сплошь и рядом.

Вместо прямых взываний к публике иногда прибегают к рекламе под видом простого сообщения, переданного через источник, который принято считать независимым. Допустим, «Корпорация космической косметики»

приглашает кинозвезду Ольгу Орлофф на открытие новых цехов фабрики в Коннектикуте. Визит мисс Орлофф будет описан не в разделе рекламы, а в редакционной статье. На снимках вы увидите ослепительную Ольгу на фоне фабрики. Вот ей преподносят букет цветов, а рядом с ней стоит генеральный директор. Вот она отвечает на приветственную речь, а у нее над головой развевается знамя Корпорации. В отделе, во время интервью, она скажет, что изделия Корпорации — это та бесподобная косметика, о которой она всегда мечтала. Выступая по телевидению, она признается, что своими успехами обязана именно «космической косметике», без которой она, Ольга Орлофф, до сих пор перебивалась бы на вторых ролях, а о Бродвее и не мечтала бы. Как знать, может быть кто-то и усомнится в ее искренности, но большинство наверняка решит, что это типичный случай естественного и ничем не оплаченного энтузиазма. Просто Ольга с Корпорацией — добрые подруги. И обнаружив сорт губной помады, равных которому нет во всем мире, актриса захотела поведать человечеству о своем открытии... В определенном смысле такая реклама наиболее действенна, потому что ведется она усилиями лица, доходы которого, казалось бы, не зависят от того, как будет идти торговля рекламируемым товаром.

Но порой исключительно эффективная реклама бывает результатом чистой случайности. Предположим, президент Руритании, стоя на летном поле и отвечая на вопросы журналистов, без всякой задней мысли упомянул о том, что полет на самолете Трансевразийской авиакомпании показался ему на редкость приятным. Допустим, что президент был при этом сфотографирован на фоне самолета рядом с хорошенькой стюардессой, которая протягивала ему его шляпу. Такое иногда случается, и кто же осудит авиакомпанию, если она постарается извлечь из этого случая дополнительную выгоду?

Однако реклама авиакомпаний тесно связана с рекламой самых различных видов отдыха: каждому известно, что специальные издания с многомиллионными тиражами без устали втолковывают нам, куда лучше всего съездить и как туда быстрее добраться. В любом бюро путешествий вас одарят целой кипой брошюр, из которых вы узнаете, что за невысокую цену можете получить неопишное наслаждение, отправившись на Мальорку или Мальту, на Кипр или в Испанию. Организуются эти путешествия компаниями, созданными специально для этой цели, в том числе (скажем) Мейферским туристическим бюро и (допустим) агентством «Счастливого пути!». «Мейферская» брошюра производит самое благоприятное впечатление (хорошая печать на хорошей бумаге, отличные

фотографии и превосходные схематические карты Коста-Лотты). От брошюры «Счастливого пути!», напротив, остается весьма жалкое впечатление: в ней все отели на фото похожи друг на друга, как близнецы, причем на каждом снимке присутствует плавательный бассейн (может быть, это все один и тот же?). Девушка с обложки немного более упитанна, чем хотелось бы, ее провинциальный выговор заметен даже по фотографии. На безвкусноярких снимках можно увидеть кишасшие людьми пляжи; некоторые страницы склеены друг с другом дурно пахнущим клеем. Все это вместе вызывает чувство легкого отвращения, и мы отбрасываем брошюру в сторону.

А вот в «мейферской» брошюре есть что-то по-особому привлекательное. Взять хотя бы описание отеля «Классик», что в городе Пуэрто-де-ла-Крус. Кроме впечатляющего повествования о тамошних красотах и сделанной под удачным углом фотографии внутреннего двора, в этом разделе помещен также снимок залитой лунным светом террасы, на которой дамы в изящных платьях и мужчины в вечерних костюмах пьют коктейль. Вот именно то, что нам нужно, решаем мы.

Приняв таким образом предварительное решение, мы снова задумываемся: а стоит ли так безоговорочно полагаться на брошюру, лишь потому что нам понравился ее внешний вид? А что если «мейферцы», сильно потратившись на типографские нужды, решили сэкономить на чем-нибудь другом? С другой стороны, люди, которые неспособны издать привлекательную брошюру, скорее всего вообще ни на что не способны. Указывая время отбытия, они вполне могут допустить опечатку, могут заказать нам номер в несуществующем отеле, а лимузин, который должен встретить нас в аэропорту, подойдет туда к часу прилета, найденному в прошлогоднем расписании. Не говоря уж о том, что люди, отобравшие для рекламы столь скверные фотографии, почти наверняка выберут для своих клиентов плохой отель на плохом курорте.

Чтобы подкрепить последнее рассуждение наглядными доказательствами, мы снова перелистываем отвергнутую нами брошюру фирмы «Счастливого пути!» и презрительно щелкаем пальцами по некоторым страницам. Вот, например, фото на странице пятнадцать — что за отвратительный вид! Разве нормальный человек захочет провести отпуск в таких местах? В раздражении мы пытаемся разлепить склеившиеся страницы. Не то чтобы мы надеялись обнаружить там что-то замечательное, просто на всякий случай... Ну конечно! Взгляните только! Такие же переполненные пляжи, такие же бетонные казармы! Посмотрите на этот мерзкий... на этот омерзительный... Слу-ушай-те! Да ведь это же

отель «Классик» в Пуэрта-де-ла-Крус!.. Далее следует немая сцена. И все же мы решаем воспользоваться услугами Мейферского туристического бюро — в надежде, что эта организация хотя бы сможет подыскать нам сносные номера. Вот вам лишнее доказательство того, что на рекламу стоит потратиться — особенно на *хорошую* рекламу!

КОНСУЛЬТАНТЫ

Советника по организационно-методическим вопросам иногда называют специалистом по рационализации, иногда — инженером по организации производства, но все большее распространение получает один четкий термин «консультант по вопросам управления». Сама эта профессия тоже становится распространенной: бизнесмены постепенно осознают ее необходимость, хотя поначалу отнеслись к этому новшеству скептически (таких скептиков хватает и сегодня). Многие сомневающиеся могли бы подписаться под следующими словами Роберта Таунсенда: «Кто такие консультанты по вопросам управления? Они полезны, если работают в одиночку, на манер частных детективов. Работая в учреждении, они губят все дело. Они транжирят время и деньги, отвлекают и деморализуют ваших лучших работников и не могут решить ни одной проблемы. Чтобы сказать вам, который час, они возьмут у вас ваши же часы и не отдадут»^[10].

Советы Роберта Таунсенда ни в коем случае нельзя игнорировать, но и считать их непреложным законом тоже не следует. В том-то как раз и беда, что Таунсенд — человек выдающийся. Когда он советует уволить всех сотрудников отдела внешней информации и рекламы, то следует иметь в виду, что сам он поступил именно так и оказался совершенно прав. Однако рекомендованная им программа может и не привести к желаемым результатам, ведь не каждая же компания может похвастать таким руководителем, как Роберт Таунсенд! Менее яркая личность поступит вполне разумно, избрав более умеренную линию. Тот, кто лишен таунсендовского размаха, порой нуждается в том, чтобы обратиться за советом к консультанту. Наверное, он решится на это не без колебаний. Он может задаться вопросом: почему посторонний человек должен указывать директорам компании, как им следует вести свои дела? Если они сами этого не знают, то кто же знает? И за что в таком случае им платят деньги? К тому же может оказаться, что у консультанта, о котором зашла речь, нет специального образования, что позволяет усомниться в ценности его советов. Предположим, этот консультант начинал как бухгалтер, юрист или инженер. Обретя некоторый опыт, он стал консультантом, самозванным специалистом по вопросам управления. Можно ли быть уверенным, что он и впрямь так умен, как ему кажется? А если это действительно так, почему он до сих пор не стал индустриальным магнатом? Как говорят американцы, если ты такой умный, то почему ты не богат?

На последний вопрос, впрочем, ответить легче всего, потому что, с одной стороны, есть примеры, когда бывшие консультанты преуспевают в качестве бизнесменов, но, с другой стороны, человек с врожденным талантом консультанта никогда не последует их примеру. Он знает, что его ум настроен, так сказать, на другой диапазон. Подобно психологу, он занимается делами других людей. Подобно актеру, он должен вживаться в некую роль. «Как бы я поступил, будь я директором этой фабрики?» спрашивает себя консультант. «Какой жест сделал бы я в этот момент, будь я Гамлет, принц датский?» — спрашивает себя актер. Но между актером и принцем есть то существенное различие, что принцу положено быть самим собой, а актеру — кем-то другим. Мы осознаем этот факт, и именно этим объясняется наша настороженность, когда известного актера во время телеинтервью спрашивают, каково его мнение по таким-то и таким-то злободневным проблемам. Очевидно, мы (в отличие от интервьюеров) инстинктивно чувствуем, что хороший актер просто не может иметь своего мнения ни по каким проблемам, кроме театральных. Может ли быть личное мнение у человека, который после роли короля играет роль анархиста, а из кардинала превращается в полковника? Стоит ему по-настоящему вдохновиться какой-то идеей, пусть даже самой благородной, и он сразу утратит способность играть человека, точка зрения которого противоположна этой идее. Вне театра многие известнейшие актеры бывают людьми неприметными, безликими и косноязычными. И по этой же самой причине консультант, решивший завести собственное дело, очень часто терпит неудачу, так как все время думает не о своих, а о чужих проблемах. Об одном профессоре архитектуры говорили, что он — один из самых блестящих преподавателей в мире, однако любое спроектированное им сооружение, будь это даже общественный туалет, рушилось прежде, чем его успевали сдать заказчику. Так и «прирожденный консультант», словно дорожный указатель, всем помогает найти правильный путь, но сам по такому пути не устремляется.

Итак, консультант может заниматься чем угодно, кроме своих собственных дел. У нас, естественно, возникает вопрос: почему же в таком случае он надеется разобраться в наших делах? Если он специалист, то в какой области? На это он, вероятно, ответит, что его квалификация прежде всего необходима в критические моменты. Директор компании вполне может проработать долгие годы, ни разу не оказавшись перед необходимостью решать какой-либо кардинальный вопрос. Лишь раз или два за всю его карьеру ему придется принимать действительно важное решение. Стоит ли его компании расширить свою деятельность или

переключиться на другую сферу? Следует ли ему продать свою долю в компании более крупной организации? Нужно ли ему разнообразить свою продукцию или поискать новые рынки для тех товаров, что производятся сейчас? Директор, если его карьера развивается достаточно ровно, оказывается перед подобным выбором раза три в жизни, консультант же — каждую неделю. Поначалу зная не так уж много, он потом обретает опыт как бы в концентрированном виде. Здесь уместно вспомнить о различии между торговцем-мореплавателем и капитаном спасательного судна. Первый из этих двух людей, достигнув старости, почти наверняка сможет вспомнить только пару случаев, когда на его глазах корабль садился на мель. Поэтому он лишь отдаленно представляет себе, что нужно делать в такой ситуации. Капитан же спасательного судна, напротив, редко имеет дело с кораблем, который не сел на мель. Он присутствует при всевозможных бедствиях и спешит на место любого кораблекрушения. Каждый месяц ему приходится иметь дело с очередной катастрофой, но обо всех прочих сторонах жизни у него, по-видимому, есть лишь поверхностное представление. То же самое относится и к консультанту по вопросам управления: он хорошо знаком именно с промышленными кризисами. Его квалификацию можно также сравнить с опытом, обретаемым хирургом в палате скорой помощи. Для таких людей кризис — повседневное явление. Хирург учится распознавать симптомы контузии, перелома и шока консультант по вопросам управления обретает сходный опыт.

Такие аналогии помогают понять ценность таких специалистов. Пять лет работы консультантом — то же самое, что пятидесятилетний опыт обычного бизнесмена, ведь все эти пять лет консультант занимался сложнейшими проблемами. Пусть даже сначала он знает немногим больше своего клиента, но работает он под началом у опытного специалиста. Кроме того, со временем консультант начинает учиться чему-то у своих клиентов, и прежде всего — на их ошибках. Его роль в бизнесе чем-то напоминает роль пчелы, которая перелетает с одного растения на другое и опыляет каждое из них ради общего блага. Спустя какое-то время ему уже достаточно одного взгляда, чтобы понять, чего стоит тот или иной «цветок». Как он это делает?

Секрет ремесла (просьба к читателям не разглашать его) заключается в том, что консультант первым делом смотрит на девушку, которая сидит за конторкой у входа. Администратор, который не способен найти привлекательную девушку на эту должность, скорее всего вообще не способен найти что бы то ни было. Однако имейте в виду, что не всякая

привлекательность здесь подойдет. Девушка эта может — и даже должна очаровывать, но ни в коем случае не отвлекать. Затем консультант поинтересуется, сколько человек входит в совет директоров. Если их больше одиннадцати, то это дурной знак, а если больше девятнадцати — значит, близится катастрофа. А после этого он поинтересуется возрастом директоров. Считается, что мы живем в эпоху, когда предпочтение отдают молодым. Но ее также можно назвать эпохой Макмиллана и Неру, Аденауэра и председателя Мао, Чан Кайши и Шарля де Голля. Все эти властители века высоких скоростей, все эти ядерные громовержцы родились между 1876 и 1894 годами. Можно спорить о том, следует ли считать их идеальными правителями или же, напротив, они не заслуживают ни одного доброго слова. Но они оказали влияние на дальнейший ход истории — это бесспорно.

Каждую неделю консультант по вопросам управления сталкивается с новыми проблемами, и ни с одной из них нельзя справиться тем же способом, что и с предыдущей. Но есть один принцип, которого обычно придерживаются компетентные консультанты, и принцип этот применим почти к любой ситуации. Его можно сформулировать так: «Настоящий мастер в первую очередь заботится о своих инструментах». Столкнувшись с какой-нибудь мучительной проблемой нашего времени (перенаселение планеты, расовый вопрос, противоборство между сверхдержавами, экономические трудности, борьба промышленников друг с другом, дефицит торгового баланса), политик или обычный гражданин сразу же задастся вопросом: «Как нам поступить: так или этак?» А консультант прежде всего спросит: «Можем ли мы при нашей организации дела решить эту или любую другую проблему?» Эксперт в первую очередь заботится о методе, структуре, распределении ресурсов. Точно так же хороший генерал в первую очередь приведет в порядок свой штаб. Затем он позаботится о том, чтобы организовать, экипировать и обучить своих солдат. И лишь когда все это уже сделано, когда нет недостатка в провианте и боеприпасах, он составляет план кампании. Новобранец на поле боя может гадать, с какого фланга ударит неприятель: с правого или с левого? Старого же солдата это не интересует. Он только твердо знает, что ружья должны быть приведены в боевую готовность, вычищены, смазаны, осмотрены и заряжены.

Если бы наши политики позвали бизнесмена-консультанта и спросили его, что им делать, то он наверняка ответил бы: «Ничего — до тех пор, пока не приведете свой дом в порядок». А если они спросят его, какой путь избрать, то он, вероятно, ответит, что их обветшала и скрипучая повозка совсем не годится для поездок. В пылу споров между теми, кто призывает

взять левее, и теми, кто хотел бы взять еще левее, все забыли о старой телеге, которая давно уже развалилась, стоя на обочине. Долг консультанта — разъяснить, что на этой телеге вообще невозможно пускаться в путь.

Консультант приучается различать и другой симптом внутреннего распада бумажный потоп. Об этом бедствии уже шла речь выше (оно рассматривалось как одно из проявлений сверхцентрализации). Но даже там, где эта болезнь имеет длинную историю, хороший менеджер может с ней справиться. По тому, как решается эта проблема, консультант умеет определить, чего стоит та или иная администрация. Чтобы было ясно, о чем идет речь, читателю предлагается проследить за ходом рабочего дня двух крупных администраторов, одного из которых мы для простоты назовем Иксом, а другого — столь же непритязательно — Игреком. Они работают администраторами в двух разных промышленных объединениях, и оба они — люди среднего возраста. Их обязанности более или менее схожи, но к делу своему они подходят совершенно по-разному. Опытный консультант сразу поймет, к какой категории следует отнести каждого из них.

Приехав утром в свой офис, администратор Икс обнаруживает, что папка для входящих бумаг переполнена всевозможными досье, письмами, докладными записками и прочими документами. Едва он успевает разобраться с первыми тремя, как раздается телефонный звонок; как только Икс, закончив разговор, кладет трубку, к нему входит первый посетитель. Вот так, постоянно отвлекаясь, он борется с бумажными волнами, но едва он справляется с шестью вопросами, как приходит почта с десятью новыми. Сделав небольшой перерыв, чтобы перекусить, он вновь вступает в борьбу, и лишь далеко за полдень наконец начинает контролировать ситуацию. Гора документов в папке для входящих бумаг уменьшается в размерах, делается все меньше и наконец исчезает полностью — подписано последнее письмо! Поздно вечером, когда все уже ушли домой, администратор Икс с трудом разгибается и встает из-за стола с чувством победителя. Он принял всех посетителей, поговорил по телефону со всеми, кто ему звонил, и ответил на каждое полученное письмо. Икс чувствует, что хорошо поработал. Прямо скажем, не каждый так бы смог, думает он. И, усталый, отправляется домой на Лонг-Айленд или в Хэмпстед.

Но так ли уж хорошо он поработал? На самом деле Икс ровным счетом ничего не сделал. Он допустил ситуацию, при которой бумажный потоп лишил его инициативы. Икс вел чисто оборонительные бои и был поглощен ими настолько, что у него совсем не осталось времени чему-то поучиться, подумать, составить планы. А что будет, когда он заболеет?.. Если бы мы были голландцами или просто жили бы в Голландии, мы,

конечно, знали бы все, связанное с жизнью страны, лежащей ниже уровня моря. Мы бы знали, какие усилия нужно приложить, чтобы решить главную задачу: отвоевать у моря территорию. Нам были бы хорошо знакомы трагические повествования о катастрофе, вызванной прорывом плотины, о героическом мальчике, закрывшем собой течь, об обещании министерства решить эту проблему в первую очередь и о том, как некий государственный муж в связи с угрозой интервенции принял ответственное решение открыть шлюзы. Все это относится к земле, лежащей ниже уровня моря и отделенной от грозных волн лишь ненадежной преградой. Однако это вполне применимо и к ситуации с корреспонденцией Икса. Стоит ему заболеть — и плотины будут прорваны. Пенящимся потоком бумаги хлынут в офис. Они переполнят папку «для входящих», водопадом низвергнутся с письменного стола Икса и водоворотом закружатся вокруг его кресла; очень скоро бумажные волны будут перекатываться под самым потолком. Проболев дней десять. Икс уже не сможет вернуться на работу: офис затоплен, дверь не открывается, бумага поднялась в коридоре до колен и небольшими ручейками стекает вниз по лестнице. Единственный выход для Икса — самоубийство.

А теперь сравните это с тем, как проводит свой рабочий день администратор Игрек. Он принимается за работу гораздо раньше и к 9:30 уже успевает ответить на пятьдесят писем (на некоторых из них он просто пишет «да» или «нет»). Затем он решительно оставляет это занятие и делает шесть или восемь телефонных звонков. В 9:50 он созывает совещание, которое длится ровно десять минут. В 10:00 он начинает обход фабрики — собственно говоря, это и есть начало его рабочего дня. Он успевает на все взглянуть и с каждым перекинуться парой слов, замечает перегревшуюся машину и лампочку, которая горит без всякого толка, бросает взгляд на засорившуюся водосточную канаву, спрашивает у мастера, вернулась ли его жена из больницы, узнает имя нового ученика и размышляет о том, как изменить систему поставки сырья. Если рабочие чем-то недовольны, это не ускользнет от внимания Игрека. Если два цеховых мастера не ладят друг с другом, ему хорошо об этом известно. Именно Игрек первым замечает, что кофе в фабричной столовой никуда не годен, а в случае, если на фабрике начнется пожар, он первый прибежит туда с огнетушителем. На корреспонденцию, которая прямо-таки придавила Икса к столу, Игрек и не подумает тратить целый день — она отвлечет его лишь ненадолго. Игрек полагает, что прежде всего он должен работать не с бумагой, а с людьми и производимой продукцией (если, конечно, его фабрика не производит бумагу). По мнению многих, он очень

компетентный специалист. Такой тип администратора распространен в промышленности. Но такие администраторы, как Икс, увы, тоже не редкость — даже у нас, в наши дни. Он являет собой тип неудачника, встречающийся даже слишком часто, — бюрократ, который укрылся за своим столом и попросту не справляется с работой.

Искусство управлять слишком часто понимается как искусство препровождать бумаги и испещрять их всевозможными подписями и инициалами. Все мы — и государственные служащие, и те, кто работает на частных предприятиях, — должны сказать за это спасибо поставщикам бумаги (по крайней мере, некоторым из них). Однако между работой чиновника и бизнесмена существует различие. За бумагой стоят люди, а также вещи редкие и дорогие или же обычные и дешевые; это и есть тот критерий, который позволяет определить, удачливы ли мы как бизнесмены. Для чиновника папка с документами — самоцель. А цель бизнесмена — иметь сводный баланс, где общий итог подчеркнут черным или красным. Смысл балансового отчета иногда неясен, но в том, что этот смысл существует, можно не сомневаться. Если мы добились успеха, то конечная цифра баланса позволяет судить, насколько этот успех серьезен. А если нас постигнет неудача, то из того же балансового отчета об этом сможет узнать каждый.

ПРОБЛЕМА ПИТЕРА

Принцип Питера был преподнесен человечеству в сопровождении мощной рекламы и, как этого можно было ожидать, поразил воображение тех, кто занимается политикой. Суть его вкратце в следующем: во всякой иерархии каждый служащий имеет тенденцию достигать своего уровня некомпетентности. Наш мир, считает Питер, это мир воинствующей некомпетентности. Если человек успешно справляется со своими обязанностями, его считают подходящей кандидатурой для выдвижения. После ряда выдвижений он достигает уровня, где обнаруживается его некомпетентность, так как его новые обязанности оказываются ему не по силам. Больше его не повышают, но он остается на том месте, куда попал, хотя с обязанностями своими по-прежнему справиться не в состоянии. Процесс этот, как нам говорят, приводит к тому, что большинство должностей заняты людьми некомпетентными, остающимися на своих постах до ухода на пенсию. О достигших своего уровня некомпетентности служащих говорят, что они попали на Плоскогорье Питера и им присваивается Нулевой Коэффициент Продвижения (К.П.). Автор признает, что эта общая тенденция может быть нарушена за счет очевидных исключений и отклонений. Он описывает, например, такое явление, как Боковой пируэт, маневр, посредством которого должности некомпетентного сотрудника дается какое-нибудь длинное наименование, а сам он задвигается в какую-нибудь контору подальше.

Питер замечает, что симптомы Синдрома Завершенной Карьеры включают одержимость мелочами (структурофилия и Комплекс создателя) и иерархическую регрессию. Он украшает свои доводы афоризмами типа: «Если вы не знаете, куда идете, вы в конце концов придете куда-нибудь». Он утверждает, что Принципу Питера подчиняются даже компьютеры. В заключение он советует нам отказываться от всякого повышения в должности, пока мы еще находимся на уровне своей компетентности, или, действуя более тонко, устраиваться так, чтобы нам повышения не предлагали. «Возможности Негативного Мышления» находят здесь блестящее подтверждение.

Многое в этих рассуждениях достойно восхищения, и нельзя отрицать, что автор сделал несколько значительных открытий. Его основные положения излагаются четко и красноречиво, и известно, что у него множество последователей. Нет никакого сомнения, что он замечательный

педагог и что книга его пользуется заслуженным успехом. Беда только в том, что некоторые принимают ее чересчур всерьез, соглашаясь с теорией, предложенной, по всей вероятности, в шутку. Против шутки никто бы не возражал, но есть одно возражение против теории, и возражение это заключается в том, что теория неверна. Она приходит в противоречие с нашим опытом и не выдерживает критики. Прежде всего мы должны задать себе вопрос, каким образом автор пришел (если он действительно пришел) к такому убеждению. Когда мы узнаем, что он является координатором программ для детей с нарушениями эмоциональной сферы в Университете Южной Калифорнии, мы склонны поначалу подозревать, что Принцип Питера и был, возможно, одной из тех программ, которые он координировал. Нас не должно удивлять, что в его университете есть дети с такими нарушениями; вполне возможно, что одна из многих его программ могла бы подойти и для взрослых.

Однако такое заключение было бы необдуманным и поверхностным. Ключ к рассуждениям доктора Питера не в его прошлой или нынешней деятельности координатора (что есть не что иное, как Боковой пируэт), но в ранней его карьере и настоящих убеждениях. Доктор Питер — школьный учитель и психолог, ставший профессором методики преподавания в Южной Калифорнии. Он начинает свою книгу с примеров некомпетентности, собранных им в школе, в Эксельсиор-Сити, к которой он обращается вновь и вновь, повествуя о директорах, учителях и администраторах в сфере образования. Более того, примечания отсылают нас к его книге «Методика обучения»^[11] (что бы это ни значило). В общем и целом у нас не остается сомнений, что автор провел большую часть своей жизни в классах. Правда, ему случается приводить примеры и из сферы деловой и общественной жизни, но в них не чувствуется и намек на знание предмета или предварительные исследования. За пределами эксельсиорской школы он чувствует себя не слишком уверенно, подобно священнику, впервые оказавшемуся в казино. Мы можем даже заподозрить, что Эксельсиор-Сити находится в Калифорнии, штате, в котором образовательный бум был, подобен взрыву. Когда доктор Питер замечает, что «эскалация усилий в области образования способствует ускорению процесса деградации», мы незамедлительно убеждаемся в справедливости его суждения, если, конечно, иметь в виду Калифорнию, где впервые система разбавления сливок образованности достигла своего логического завершения. За автором и его теорией проступает весьма важный и своеобразный фон.

Мужчина-учитель в США — это тот человек, который остается с

женщинами и детьми, когда другие мужчины его племени уходят на работу или на войну. Это наименее интеллектуальный представитель из числа тех, кто получает высшее образование, разве что с минимальным превосходством перед теми, кто специализируется в общественных науках. Посвятив себя своей полудетской профессии, он усваивает, «как преподавать», не зная смысла предмета. Мы все знаем, что успешное обучение в классах старше приготовительного включает а) обширное и углубленное знание сложного предмета, б) энтузиазм по отношению к этому предмету, который должен передаваться ученикам, и в) несколько профессиональных приемов, почерпнутых из однотомного учебника и освоенных за три недели практики. Искусство же теоретиков в области образования состоит в том, чтобы превратить этот последний пункт в нагромождение претенциозного вздора, затуманенного терминами и психологической болтовней. Заниматься научными исследованиями в области методики преподавания — значит забыть об а) и сделать невозможным овладение в). Те, кто могут преподавать, преподают, те же, кто не может, учат учителей, как учить других учителей искусству обучения. Это братство ученых-методологов есть своего рода государство в государстве, где собрались люди, посвятившие себя изучению Ничего. Удивительно ли, что доктор Питер сокрушается над некомпетентностью многих: он провел большую часть своей жизни в той среде, где этот факт является непреложной истиной.

Опыт каждого из нас говорит, однако, совсем о другом. Мы живем среди летчиков, банкиров, инженеров, моряков, композиторов, солдат и журналистов, среди людей, отличающихся почти потрясающей компетентностью. Более того, мы предполагаем, что большинство людей, которых мы знаем, вполне способны выполнять взятые ими на себя обязанности. Пассажиры реактивного лайнера целиком доверяют пилоту, которого они даже не видели. Мы убеждены в мастерстве и здравом смысле хирурга, удаляющего нам аппендикс, и испытываем то же доверие к механику, занимающемуся нашей машиной. Бывают редкие случаи, когда штурманы обрекают корабли на столкновение, но обычный среднего уровня капитан ничего подобного не сделает. У некоторых инженеров мосты падают в реки; однажды это случилось даже с гидроэлектростанцией на американской стороне Ниагарского водопада. Тем не менее мы ступаем на мост, твердо убежденные в его прочности и надежности, что вполне оправдывается нашим опытом. У нас, быть может, и нет того доверия к архитекторам, сантехникам, сборщикам налогов, мы можем сомневаться по поводу политических деятелей, звезд эстрады и

художников. Однако факт остается фактом: мы абсолютно полагаемся на компетентность большинства из тех, с кем нам приходится иметь дело, и наше доверие только в редких случаях бывает обмануто.

Так обстоит дело на практике. Но как быть с теорией? Где же не срабатывает главный аргумент доктора Питера? На слове «компетентный», на котором зиждется вся его теория. Как педагог-теоретик, доктор Питер воспитан в вере в коэффициент умственного развития (К.У.). В школьной системе Эксельсиор-Сити учитель, определив К.У. ученика, не ожидает от него большего, чем предопределено этим показателем. Правда, сообразительный ученик постарается получить вначале показатель пониже, чтобы заслужить больше похвал за последующие успехи. Но если отбросить всякие подделки, коэффициент умственной деятельности почти полностью определяется наследственностью и улучшаться не может. Создатель же Принципа Питера употребляет слово «компетентность» в том же смысле, что и К.У., приписывая каждому человеку «потолок» его возможностей, уровень, выше которого тот подняться не может. Получается, что все (или почти все) превышают где-то этот уровень и в результате возникает иерархия такого типа:

- **** Директора, обладающие компетенцией управляющих
- **** Управляющие, находящиеся на уровне своих заместителей
- **** Заместители управляющих, способные быть лишь начальниками цехов
- **** Начальники цехов, годящиеся только в старшие рабочие
- **** Старшие рабочие, ничем не лучше простых
- **** Простые рабочие, ни к какой работе не годные
- **** Подмастерья, которые просто не способны даже существовать

Ошибочность этой схемы в том, что нет таких предприятий, где бы на одном уровне были заняты, скажем, как в нашем случае, именно четыре человека; столько же директоров, сколько начальников цехов, и простых рабочих не больше, чем старших. В действительности же, во главе компании всегда стоит президент или директор-распорядитель, а количество людей в нижних эшелонах непременно должно увеличиваться. Мы приходим таким образом к пирамиде. Бывают, конечно, исключения, как это и старается показать доктор Питер, но они чаще кажущиеся, чем действительные. Любая рядовая организация должна иметь основание и вершину. Возникает такая фигура:

- * Президент или директор-распорядитель
- *** Директора
- ***** Управляющие

.... ***** Заместители управляющих
... ***** Начальники цехов
... ***** ... Старшие рабочие
.. ***** .. Рабочие

Это упрощенная схема, а на деле пирамида имела бы еще более вытянутую и менее правильную форму. Однако если бы количество людей было неизменным и все они заслуживали повышения, все равно остался бы только один президент и минимум пятнадцать рабочих. Если мы вслед за доктором Питером допустим, что президент некомпетентен, нам придется признать, что либо (а) нет никого, достойного занять высшее положение, либо (б) те, кто мог бы его занять, находятся на низших уровнях и, следовательно, ниже своего уровня компетенции. Когда же мы представим себе, что из шестидесяти человек, ниже президента по должности, только два или три могут занять его место при наличии вакансии, нам придется сделать вывод, что пятьдесят семь или пятьдесят восемь из них обречены в силу естественного хода вещей на разочарование. Даже если бы десять из них были потенциальными кандидатами на эту должность, большинству пришлось бы довольствоваться должностью менее высокой. Сужение пирамиды задерживает служебный рост людей вне зависимости от их компетентности. Люди, соответствующие только должности управляющего, не становятся директорами, скорее наоборот: многие из них так и остаются управляющими из-за отсутствия вакансий в совете директоров. В применении к прямоугольнику Принцип Питера мог бы еще иметь какое-то правдоподобие. В применении к пирамиде он просто не годится.

Какова бы ни была структура организации, Принцип Питера предполагает, что уровень компетентности каждого так же неизменен, как его рост и группа крови. Но нельзя уподоблять компетентность коэффициенту умственной деятельности. Если отдельные неудачи и провалы и объясняются недостатком ума у исполнителей, то все же большая часть этих неудач есть следствие непорядочности, лени, трусости, неаккуратности, невнимательности и небрежности. Это уже пороки скорее морального свойства, чем интеллектуального, а моральные качества могут меняться день ото дня под влиянием разного рода воздействий, из которых главное — кто вами руководит. Говорят, что нет плохих солдат, есть плохие офицеры. В сфере промышленности и торговли моральное состояние рабочей силы формируется линией, которую проводит та или иная компания, но и не без влияния общих условий процветания или спада, а также разнообразных факторов местного значения, от средств сообщения

до погоды. Некоторые человеческие свойства, такие, как интеллект, несомненно, передаются по наследству, но основа производительности труда — нежелание уйти домой, пока работа как следует не выполнена, — изменчива, как ветер. Нам это знакомо по собственному опыту, когда мы то полны лихорадочной энергии, то она иссякает совсем. Правда, есть некоторый индивидуальный уровень, но он может то резко возрасти при перспективе повышения, то столь же резко падать при перспективе отставки.

Раз и навсегда установленный предел компетентности — это миф. Еще один миф — то, что каждый человек работает ради повышения по службе, пока не достигает того момента, когда дальнейшее повышение невозможно. Число людей честолюбивых относительно невелико. Некоторые приняли бы назначение на более высокую должность, если бы им его предложили, но большинство было бы смущено таким предложением. Случись нам быть на мостике «Елизаветы II» в нью-йоркской гавани, большинство из нас не было бы в восторге, прикажи капитан: «Ну, давайте вот вы, выводите судно в море!» Картина, созданная нашим воображением в тот момент, представляла бы не личный триумф, но неминуемую серию катастроф, среди которых низвержение статуи Свободы было бы лишь незначительным эпизодом. Не так уж много найдется мальчишек, которые скажут, что цель их жизни — стать президентом США. Если же им объяснить, что влечет за собой этот пост, их число сократилось бы до нуля. Вполне вероятно, что занимающий эту должность может оказаться некомпетентным, поскольку обязанности его превосходят пределы разумного. Но это отнюдь не доказательство в пользу Принципа Питера, так как претендентов обычно бывает ограниченное количество, и тот, кого избирают, в конечном счете не обязательно оказывается, например, компетентным губернатором штата.

Сомнительно также и то, что большинство повышений — даже на уровне ниже президентского — определяются компетентностью кандидата, обнаруженной им на низшей ступени служебной лестницы. Во многих организациях существует барьер, который большинству сотрудников никогда не преодолеть. В некоторых учреждениях высшие должности доступны только родственникам директора, в других — только выпускникам Принстона. В корпорации А для того, чтобы преуспеть, вы должны быть белым, англосаксоном и протестантом. В корпорации Б для этого нужно быть выходцем из развивающегося района, белым с примесью, неврастеником и членом епископальной церкви. А уж в корпорацию В попасть в совет директоров не дано никому, кроме типичного упрямого

южанина, католика и ирландца по происхождению. Очевидно, и сам доктор Питер признает, что существование такого барьера никогда не позволит одним достичь потолка своих возможностей, даже если допустить, что такой существует, тогда как другие будут продвигаться по службе на основаниях, ничего общего с компетентностью не имеющих. Более того, в организациях, предлагающих равные возможности, получение высшего вознаграждения может быть никак не связано с конкретной деятельностью. Основанием для блестящей карьеры может быть способность успешно сдавать экзамены, развиваться она может за счет способности льстить, а вершины своей достигнет благодаря способностям претендента удачно жениться. Каждая разновидность способностей по-своему вполне реальна, но трудно сравнима с компетентностью, предполагаемой у претендентов на административную должность. А потому даже самые поверхностные наблюдения приводят нас к выводу, что Принцип Питера неприменим в сфере общественной, деловой или какой-либо еще, имеющей отношение к торговле или военному делу. Он действует только в сфере образования и особенно в теоретической области. Но даже и там он не универсален, но распространен главным образом в Южной Калифорнии. Можно даже предположить, что он оправдывает себя только в школах Эксельсиор-Сити. Быть может, царство некомпетентности и в самом деле настолько мало, что ключи от него имеются только у одного человека самого Питера.

ОТ ЖЕСТА К СЛОВУ

Речь имеет две цели. Основная и древнейшая состоит в том, чтобы, выражая эмоции, облегчать душу. Позднейшая и более утонченная — в том, чтобы передавать кому-то какое-то сообщение. Еще с более ранних пор, чем речь, и тоже служа двум целям, существует язык жестов, общий для человека и других животных. Люди, не имеющие единого разговорного языка, могут общаться, в известной степени, так же, как и животные. Посредством гримас и пантомимы они легко выразят такие наиболее примитивные реакции, как удивление, раздражение, расположение, нетерпение, желание и скорбь.

С большими затруднениями и больше рискуя, что их неправильно поймут они могут передавать тем же способом простые сообщения, как, например, враждебность, предупреждение, приветствие или отказ. По сравнению с другими животными, включая обезьян, с тех пор как человек перестал быть четвероногим, у него появилось больше возможностей жестикулировать. Поднявшись на ноги, он оставил за руками свободу подавать знаки, причем нередко сообщение это еще и усиливалось выражением лица или движениями головы. Движения ног, унаследованные от четвероногих предков, известны с еще более давних пор. Лошади бьют в нетерпении копытом — человеку тоже знакомо это движение, однако в более сдержанной форме. Топать ногами в приступе гнева — один из древнейших жестов, больше выражающий эмоции, чем какое-либо содержание. Интересно, что эмоции часто выражаются в отсутствие кого бы то ни было. Мы облегчаем свои чувства жестами без свидетелей, доказывая тем самым, что ничего полезного сообщить не можем.

Речь пришла к человеку много позже. Она дает нам возможность выражать более сложные чувства и позволяет передавать более подробные и точные сообщения. Но дар речи распределен неравномерно между разными расовыми, культурными и интеллектуальными группами. Язык крестьянина-малайца или представителя одного из арабских племен может быть очень примитивным. Язык немецкого философа может быть изощренным до такой степени, что становится совершенно непонятным. Казалось бы, развитие языка должно привести к исчезновению жестов. Однако в мире есть множество людей, каждое слово которых непременно должно быть подчеркнуто движением. Они не могут сказать «не знаю», не пожав плечами, или сказать «да», не кивнув головой. В некоторых случаях,

когда он намеренно подчеркивает какой-то момент, жест бывает эффективен. В гораздо большем числе случаев жест — всего лишь ненужное повторение сказанного.

Зачем мы жестикулируем? Пытаясь ответить на этот вопрос, мы прежде всего должны понаблюдать за людьми, говорящими по телефону. Вглядываясь в стекло кабины телефона-автомата, мы часто, в сущности, присутствуем на спектакле-пантомиме. На лице говорящего выражается то озабоченность, то восторг. Он взмахивает рукой то в возбуждении, то безнадежно. Палец указывает то туда, то сюда. Пожатие плеч выражает унылую готовность примириться с обстоятельствами, ноги топают от нетерпения или отвращения.

Все эти жесты адресованы слепой телефонной трубке — прямое доказательство, что они в данном случае являются самоцелью. Это просто выход для эмоций, которые говорящий не в силах сдержать. Человек, который просто хочет поболтать какое-то время, как правило, не способен представить себе эффект, производимый его словами. Ей (или ему) и в голову не приходит, что человеку на Другом конце провода может быть неинтересно, скучно, что он озабочен своими собственными проблемами или работой, которой занят. Ну можно ли предположить, что тот, перед кем он изливается, тем временем положил трубку, чтобы открыть кому-то дверь или накормить кошку? Все внимание сосредоточено на самом себе, а усиленная жестикуляция свидетельствует лишь о полном отсутствии воображения. То, что люди улыбаются или хмурятся в трубку, хорошо известно, но мало кто связывает это с недостатком воображения, хотя факт, казалось бы, очевиден.

Любителями болтать по телефону мы склонны представлять себе женщин, поскольку домашние хозяйки больше страдают от одиночества, но и мужчины могут отличаться тем же свойством. Понаблюдайте, например, за человеком, объясняющим по телефону супружеской паре, заблудившейся по дороге на вечеринку, как к нему проехать. «Так где вы сейчас? Напротив библиотеки? Ну так оттуда совсем просто нас найти. Поезжайте прямо до муниципалитета, там развилка. Сворачиваете налево (жест) и едете примерно милю вперед, там налево от вас (жест) будет административное здание. Огибаете его (жест), и затем второй (жест) поворот направо. Это и будет Сикамора-стрит, тупик, а наш дом — последний налево (жест). Понятно? Ну вот и прекрасно. Ждем вас через десять минут». Но приедут ли гости так скоро? Слабое место этих указаний в том, что человек машет рукой вместо того, чтобы сосредоточиться на точном выборе слов. Положившись на жест, которого его гости не могут видеть, он, скорее

всего, опустил важное слово. Возможно также, что в какой-то момент он сказал «налево», вместо «направо». Когда вы спрашиваете дорогу у прохожих, они часто посылают вас в одном направлении, указывая в то же время в другом. Если это случается, мы знаем по опыту, что жест в данном случае точен, а слово нет. По телефону же слово летит к собеседнику, не будучи исправлено зрительным образом.

Еще более сбивчивы указания, как найти что-либо внутри помещения, когда, например, профессор А рассказывает студенту, где находится в замке В малоизвестный портрет архиепископа С, обычно, хотя и ошибочно, приписываемый художнику Д: «Пересекаете второй дворик, потом вниз по лестнице и направо. Потом вверх по винтовой лестнице (штопорообразный жест) и вы окажетесь в оружейной. Налево (жест вправо) от камина дверь в гобеленовую комнату, а оттуда по другой лестнице (жест вверх спиралью) вы попадаете в хранилище древних рукописей, бывшую часовню, и там (жест вверх, налево) вы увидите портрет. Он примерно такого размера (жест), и не спутайте его с другим, похожим портретом напротив». При таком описании говорящий явно не в состоянии вообразить себя на месте слушающего. Для этого потребовалось бы напрячь воображение, а на это профессор неспособен. Мы относимся критически к жестикуляции не потому, что эта привычка свидетельствует о бедности языка, но потому, что она заменяет слова. Жестикулировать в телефонную трубку лишь немногим более нелепо, чем делать это в разговоре лицом к лицу. Если бы мы обращали внимание на то, что говорим, наших слов было бы вполне достаточно.

Вообще говоря, мы могли бы взять на себя смелость заключить, что людям, склонным прибегать к жестам, более свойственно выражать эмоции, чем что-либо сообщать. Наши наблюдения могут также привести нас к выводу, что женщины жестикулируют чаще, чем мужчины, южане чаще, чем жители северных стран, неграмотные люди чаще, чем образованные, молодежь — чаще чем старики.

Такие обобщения, может быть, сомнительны, но употребление жестов, на первый взгляд свидетельствующее о бедности словаря, становится всеобщим явлением, когда мы не можем найти нужное слово. Широко распространена привычка повторять сказанное. Речи обычно предшествует жест, как правило ненужный. Это имело бы смысл, если бы половина из нас были глухими, но при реальном положении вещей это просто нелепо.

Когда речь идет об эмоциях, позволить себе большую выразительность даже приятно. Но ситуаций, где жесты желательны, мало, и еще меньше таких, где они необходимы. Решающий аргумент против жестикуляции

основан на предположении, что гримасы и размахивание руками — это проявление умственной лени. Так, мы прибегаем к жестам, если не можем передать смысл словами. В результате наша следующая словесная попытка может также потерпеть неудачу. Отвыкнув, таким образом, от умственного напряжения, наше воображение притупляется в бесплодных усилиях воспринять постороннюю точку зрения, и мы начинаем жестикулировать там, где необходима речь, например в темноте или в разговоре по телефону.

В заключение мы должны сказать, что использование нарочитых и заученных жестов ораторами или актерами может быть эффективно и даже необходимо как средство достижения особой выразительности. Бывают случаи, когда нам не хватает слов и жест нужен, чтобы полностью передать смысл того, что мы хотим сказать. Вообще же, молодых людей особенно, нужно отучать от жестикуляции как проявления умственной лени. Мы гримасничаем и жестикулируем не потому, что язык не предоставляет нам достаточно возможностей, но потому, что нам не удалось освоить все, что он дает. Средство преодолеть это — читать больше, думать глубже, меньше говорить и больше слушать.

Если жесты отдельной личности являются пережитком отдаленного прошлого, не говорящими ни о способностях, ни о воображении, то как же истолковывать групповые жесты и поведение толпы? Можно предположить, что организованная демонстрация есть нечто, свойственное нашему веку, доселе неизвестное проявление деградации. Такое предположение было бы, однако, необоснованным, поскольку новизна этого явления не в публичном жесте, но в телевидении, на внимание которого и рассчитывают организаторы беспорядков. Беспорядки, спровоцированные телекамерой, — печальный комментарий к нашему образу жизни. Признавая это обстоятельство, можно лишь сожалеть по поводу современного обычая толкаться на улицах с целью поддержки или осуждения чего-либо. Такое шествие может иметь цель — забросать камнями посольство, сорвать митинг, заявить протест. Но значительно чаще это лишь поход ниоткуда в никуда, доказывающий, что все эти люди имеют определенные взгляды на какой-то вопрос, и только. Независимо от того, мирная это демонстрация или нет, ее участники отдали предпочтение жесту и высказали презрение к печатному слову. Сжатыми кулаками или поднятыми руками, скандированием лозунгов и выкрикиванием угроз толпа отвергает связную речь и возвращается к обезьяньему бормотанию. Обезьяна может проделать все это и даже более успешно. Подчинившись закону толпы, мы возвращаемся в каменный век, отвергая все, что было достигнуто человечеством. Потрясающий кулаками участник этого

сборища — не гражданин и не солдат, не мыслитель и не художник. По своему уровню он меньше загоняющей овец собаки и неизмеримо ниже человека. Если есть что-то незрелое в гримасе индивидуума, ее примитивность становится еще более очевидной в карикатуре. Безмозглая истерия демонстранта есть отрицание цивилизации.

Пришло время еще раз вспомнить о жесте. Если уличная демонстрация (коллективный жест) — это движение назад, в каменный век, у нас есть все основания считать жесты отдельного лица пережитками какого-то еще более примитивного периода. Служить доказательством ума или образованности они уж никак не могут. Давайте взглянем еще раз на участников телевизионных дебатов. Служат ли их жесты какой-либо цели? Помогают ли движения рук пояснить смысл и придать силу аргументу или они просто утомляют нас бессмысленным повторением? Выпускники театральных училищ могут показать, как повторение одного и того же жеста помогает раскрыть характер персонажа или содержание пьесы. Но можно ли сказать то же о тех, кто не имеет специальной подготовки актера или адвоката? Эффект от удара кулаком по столу в суде зависит от уместности и своевременности употребления этого жеста, тогда как при повторении он скорее ослабит, чем усилит впечатление. Сравните его с суетливой жестикуляцией, отличающей участника телевизионных дебатов. Изучите, наконец, видеозапись собственного выступления. Понаблюдайте за выражением лица, движением бровей, пожатием плеч, поднятием пальца. Какой из этих жестов был необходим? Какое впечатление производят все остальные, кроме того, что человек не может сидеть спокойно? Может, они и раскрывают ваш характер, но желали бы вы раскрыть именно эти его стороны? Убеждают эти жесты или отвлекают? Способствуют ли выразительности или просто раздражают? Давайте наблюдать критическим оком и стремиться лучше использовать дар речи, присущий лишь человеку, отказавшись по мере возможности от жестов, сближающих нас с животными. Сосредоточимся лучше на правильном использовании нашего благородного языка, развитого и обогащенного Шекспиром и Мильтоном, Ньютоном и Джонсоном, Джефферсоном и Линкольном. Говоря словами молитвы, оградим язык наш от лжи и клеветы и руки наши от воровства, а также, кстати, и от бессмысленных жестов. Научимся, наконец, думать, что мы говорим, а в конце концов, может быть, и говорить то, что думаем.

ПРАВО НА ЛЕВОЙ СТОРОНЕ

Во всем мире многие были поражены и даже напуганы тем, как недемократически и вопреки прогрессу Швеция (в 1967 году) изменила старинные дорожные правила, уменьшив тем самым на одну число стран с левосторонним движением. Только небольшое их число по-прежнему противостоит в этом вопросе советско-американскому блоку. Конечно же, большая часть настроена безразлично или считает, что вопрос может быть решен простым большинством голосов. Но как и в аналогичном случае с сантиметрами, гектарами, литрами и граммами, спор этот имеет большее значение, чем может показаться на первый взгляд. Это не тот случай, когда побежденным остается только красиво признать свое поражение. Речь здесь идет о высоких моральных принципах. Мы должны быть готовы бороться за свои убеждения в одиночку и, если нужно, годами. Мы должны дать знать всему цивилизованному миру, что право здесь не на стороне силы. В данной ситуации права левая сторона.

Старинный обычай, согласно которому конный и автомобильный транспорт держатся левой стороны, основан на глубоких человеческих инстинктах. Было бы ошибкой считать, что решение этого якобы несущественного вопроса может быть предоставлено произволу несведущего большинства. Человеческое тело имеет по этому поводу изначально свое собственное мнение, поскольку сердце помещается слева. На этом основывается и главный тактический принцип в рукопашной схватке — атаковать правой, левой защищая сердце. Когда палка или дубина уступила место шпаге, вскоре обнаружилось, что оружие любой длины, кроме самого короткого, следует носить на левом бедре. Так заняли свое естественное положение ножны, которые стали бы помехой, окажись они на любом другом месте.

В более поздний исторический период перед воином со шпагой на перевязи стала проблема: как сесть на лошадь. Повторные эксперименты, часто с катастрофическими последствиями, привели его к выводу, что вооруженный шпагой человек должен садиться слева, так как, попытайся он сделать это иначе, непременно оказался бы лицом к хвосту. Помимо всего прочего, на лошадь садятся, когда она находится с левой стороны дороги. Таким образом всадник защищен от проходящего по дороге движения, и в этом выгодном для него положении ему лучше и оставаться. Если же всадник к тому же вооружен копьем, основания держаться левой

стороны у него лишь возрастают: так меньше риска зацепиться за нижние ветки деревьев, а сам он — опаснее для любого противника, приближающегося к нему с противоположной стороны.

Заменим всадника колесным экипажем, и перечисленные доводы станут еще убедительнее. Кучер держит вожжи в левой руке, а кнут — в правой. Когда он правит, например, четверкой, ему необходимо пространство справа, иначе ему не достать боков впереди идущей лошади. Чтобы высвободить это пространство, он должен держаться левой стороны, как он это всегда и делал, что давало ему преимущества, попытайся кто-либо обогнать его справа. Для повозки, кареты или кабриолета левая сторона, несомненно, предпочтительней. Причины, по которым движение в более цивилизованных странах придерживалось левой стороны, таким образом, весьма основательны и убедительны.

Но у пешехода логика иная. Хотя примитивный инстинкт заставляет его держаться левой стороны при входе в магазин или ресторан, события последнего времени оказали на него противоположное влияние. Дуэлянт со шпагой или пистолетом подставляет противнику правую сторону, одновременно защищая сердце и уменьшая цель. Но если дать ему щит, побуждения его делаются диаметрально противоположными. Он выставляет вперед левый бок, чтобы максимально использовать возможности щита, оберегая правую руку. Средневековый пехотинец тоже держался правой стороны, что нашло отражение в архитектуре того времени. В средневековой замке винтовая лестница шла от основания по часовой стрелке. На последних стадиях обороны, когда защитники замка отступали на верхний этаж, щит нападающего приходился против стены и движения его правой руки были стеснены. Отсюда у пешехода историческая причина держаться правой стороны, хотя природные его инстинкты направляют его влево.

В этом последнем обстоятельстве можно, казалось бы, усмотреть некоторое оправдание странных обычаев на американских дорогах. Но такая идея лишена всякого основания. Дело в том, что на улице с левосторонним движением пешеходы должны держаться правой стороны. Только в этом случае они могут видеть, что движется им навстречу. Транспорт приходится наступать на пешехода в открытую; экипажи или машины не могут с легкостью спрятаться за его спиной, чтобы, незаметно подкравшись, наброситься на него. Англичане, которые всегда больше заботились о лошадях или собаках, чем о людях, уже в 1930 году настояли, чтобы всякий, ведущий на поводу животное, не только держался правой стороны, но и сам помещался бы между животным и потоком транспорта,

руководствуясь, видимо, тем соображением, что лошади — не люди, ими бросаться не приходится.

Ввиду всех этих неопровержимых аргументов в пользу левостороннего движения кажется странным, что в странах, вроде бы не столь уж отсталых в других отношениях, преобладает противоположная система. Как могло случиться, что Англия и Швеция сохранили средневековый обычай, тогда как французы и их приспешники — как следствие, разве что, французской революции — усвоили совершенно иной? Почему, в самом деле, должна была произойти такая перемена?

Это явный случай новшества ради новшества, который можно было бы отнести к той же категории, что и нелепое законодательство в отношении календаря, десятичной системы мер и весов, внутренних границ и бог весть чего еще. Неудобство республиканского календаря сразу всем стало ясно. Недостатки десятичной системы обнаруживаются в настоящее время (математики признают, что преимущество за двенадцатеричной системой). Но правостороннее движение не только упорно сохранялось, но даже и распространилось по сравнению с 1815 годом.

На эту тенденцию в Англии последовала реакция в виде Параграфа 78 Парламентского Акта о путях сообщения от 1853 года. До этого времени дорожные правила опирались на неписаный закон, чья древность доступна только воображению. С 1853 года они официально приобрели силу, особенно в применении к автомобилям в 1904 году. По своей мудрости этот Парламентский Акт уступает только закону, согласно которому впереди любого безлошадного экипажа должен был идти человек с красным флагом и который, будь он прочнее внедрен, мог бы избавить нас от многочисленных несчастных случаев и расходов. Его отмена в 1896 году была равносильна катастрофе, неизбежно повлекшей за собой и требования сделать дороги удобными для автомашин. Поскольку вопрос о таких дорогах в Англии все еще находится в стадии обсуждения, нет никаких сомнений, что когда они, наконец, появятся, они станут только обузой. Правда, с появлением частных вертолетов Англия может спокойно оставить эту проблему и уделить внимание другим.

Рассуждения, представляющиеся столь убедительными в применении к суше, никоим образом не применимы на море. Движение судов определяется другими обстоятельствами, а точнее, особенностью их конструкции. Средневековый корабль унаследовал от скандинавов рулевое весло, расположенное по правому борту. Встречаясь в узком проливе, два средневековых корабля могли с легкостью избежать столкновения, при котором руль бы разлетелся в щепки, держась правой стороны. Такого

обычая они и придерживались.

Нужно, однако, признать, что контраст между правилами на суше и на море создает некоторые трудности. Внимание к этому привлек сэр Алан Герберт в своей работе «Противоречия в системе общего права», задав следующий вопрос: что произойдет, если на мелководье колесный транспорт встретится с водным? В судебном деле, на которое он ссылается, истец находился в своем автомобиле, когда Темза вышла из берегов, и потерпел ущерб, пытаясь избежать столкновения с байдаркой ответчика. Истец мог доказать, что он держался левой стороны. Ответчик готов был присягнуть, что держался правой. Факты были неоспоримы, исход же дела зависел от определения терминов «фарватер» и «судоходность». Была ли набережная Темзы в момент наводнения частью реки и таким образом в ведении Адмиралтейства? А если б это были два судна? При таком же уровне прилива, вцепись они друг в друга, явилось бы это пиратским захватом? Рассуждения эти, хотя и чрезвычайно занимательные сами по себе, в данном случае беспредметны. Какими бы сложными ни были проблемы и каковы бы ни были пути их разрешения, такие происшествия вряд ли могут встречаться часто. Хотя, теоретически рассуждая, есть риск в существовании разных правил для суши и для моря, практически опасность невелика.

Поскольку физиологические, исторические и логические примеры оправдывают существование древнего обычая, кажется странным, что министерство транспорта затребовало доклад о проблемах, которые могут возникнуть в случае изменения в Англии дорожных правил. Затребовать такое сообщение и принять сделанные в нем выводы — не одно и то же. Однако уже то обстоятельство, что такая возможность рассматривается, внушает тревогу. Можно предполагать, что такие перемены будут отложены на неопределенное время ввиду чудовищных расходов. Но противники этого плана до сих пор делали упор главным образом на стоимость замены светофоров и дорожных знаков; им не удалось возбудить, как это следовало бы сделать, естественное и справедливое негодование англичан по поводу всякого иностранного вмешательства. Успех Наполеона или Гитлера мог бы привести к этому нововведению, единственному проявлению континентальной тирании, которому Англия последовательно сопротивлялась. Дело в том, что правостороннее движение — это, откровенно говоря, игра не по правилам, что становится особенно очевидным, если мы посмотрим на круговую транспортную развязку, известную в просторечии как «круг». Она выгодно отличается от эстакады, средства, используемого в других странах во избежание риска.

Следует обратить внимание при этом, что англичанин, пользующийся «кругом», движется по часовой стрелке. Изменить курс, двигаться против солнца и, вопреки общепринятому обычаю, в направлении, противоположном движению послеобеденной бутылки портвейна, означало бы навлечь на себя всяческие беды.

Вопрос, наконец, не в том, последует ли Англия примеру России, но в том, последуют ли за Англией, и когда, другие страны, с менее высоким уровнем цивилизации. Некоторое раздражение, например, вызывают французы, чье упорство в этом вопросе общеизвестно. Но, с другой стороны, единообразие в обычаях — достоинство сомнительное. Путешествуя, мы получаем удовольствие от того, что каждый народ не похож на другой. Поэтому мы, может быть, поступаем правильно, поощряя иностранцев в их стремлении сохранять свои причудливые обычаи.

Если мы и оказываем некоторое давление на Францию, то это связано с идеей тоннеля или моста, который должен соединить Британию с континентом. Что случится, если на полпути французы откажутся действовать соответственно принятому плану? Об этой трудности много говорилось, но так ли уж она серьезна? Что, если переместить потоки движения на середине пути так, чтобы один устремлялся вниз под другим и в следующую же минуту возникал на другой стороне? Не будет ли это способствовать оживлению монотонности утомительного пути? Что касается французских железных дорог, там проблем нет. Они были построены по проекту британского инженера, которому всякие туземцы не указ, и потому на французских железных дорогах движение с самого начала левостороннее.

БУНТ МОЛОДЫХ

В сентябре 1969 года толпа молодежи, человек примерно двести, заняла старый дом в самом центре Лондона близ Гайд-Парк-Корнер, откуда их в конечном итоге выставила полиция. Этот инцидент привлек большое внимание, на что и был рассчитан, гораздо больше, чем когда та же группа ранее заняла здание, принадлежащее Чаринг-Кросской больнице. Когда захватчики удалились оттуда, здание было в таком состоянии, что вид его вызвал приступ рвоты у обследовавшего его больничного служащего, а женщина-полицейский упала в обморок, и ее пришлось уносить. Об этих инцидентах сообщалось в печати, и в ряде статей ведущие журналисты занялись проблемой бунта молодых. Одна газета^[12] пошла еще дальше, опубликовав любопытный анализ проблемы с точки зрения того воздействия, какое она оказывала на Лондон. Согласно этому сообщению, в нашей столице были тогда три основные группы бунтующей молодежи — хиппи, бритоголовые и ангелы преисподней. Число их в Британии составляло, по приведенным подсчетам, соответственно шестьдесят тысяч, семь тысяч пятьсот и две тысячи. Во многом непохожие и враждебные по отношению друг к другу, эти группы объединяло одно — дух протеста. Прибавив к общему числу отдельные группы меньшего размера, можно заключить, что в Британии в то время насчитывалось около семидесяти пяти тысяч молодых бунтарей при населении в пятьдесят пять миллионов.

Цифры эти на 1969 г. приблизительны, и можно предположить, что с тех пор картина изменилась. Группы исчезали, переформировывались, названия менялись, кто-то вырослел, для других наступало время юности. Однако общее количество, скорее всего, не уменьшилось и не возросло. Но общее количество, каково бы оно ни было, всегда обманчиво. На каждого законченного хиппи всегда придется десяток подростков, находящихся в той или иной степени под его влиянием. Ангелы преисподней занимаются тем, чем хотело бы заняться много большее количество молодых людей. Они одновременно и представляют молодежь и влияют на нее. Отчеты об их похождениях публикуются в печати и вызывают восхищение, их стилю одежды подражают. Проявления насилия с их стороны не встречают эффективного сопротивления у тех, кто не входит в их ряды. Знаменательно, что молодежь перестала подражать героям старшего поколения, даже космонавтам, и предпочитает следовать примеру своих собственных героев, эстрадных певцов и наркоманов. Так что проблема не

в семидесяти пяти или ста тысячах борцов с условностями, но в гораздо большем числе тех, кто незащищен перед их влиянием. К слову сказать, проблема эта, каковы бы ни были ее истоки, знакома также как центральным, так и местным властям Германии, Франции и Голландии. Заключается она в нежелании молодежи, или некоторой ее части, стать членами общества — такого как оно есть, и эта тенденция обнаруживается в настоящее время в ряде стран от Америки до Японии.

Хотя проблема эта и весьма распространена, она не универсальна. В обществах, по преимуществу аграрных, авторитет возраста по-прежнему незыблем. Молодежь обнаруживает больше склонности к мятежу в технически развитом и развивающемся обществе, где старики утратили преимущество возраста, а их традиционная мудрость стала пережитком. К такой ситуации ведут два процесса. Индустриализация прежде всего ослабляет и впоследствии окончательно уничтожает семью как общественную единицу. Семья, состоящая из четырех поколений, больше не существует, и остается только маленькое ядро из родителей и детей, очень часто с работающей матерью. Возможно, для того, чтобы совсем покончить с семьей, нужно лет пятьдесят, но во многих местах это уже сделано. Во-вторых, общество развивается таким образом, что молодой человек, только что прошедший курс компьютеризации, имеет более высокую квалификацию, чем тот, кто старше его, но чей опыт уже считается сегодня бесполезным. Поэтому, например, американская организация, пославшая астронавтов на Луну, имеет свою собственную иерархическую структуру, основанную не на старшинстве, но на числе дверей, в которые имеет право войти каждый сотрудник. Наши битники и хиппи понятия не имеют об электронике (или о чем-либо еще), но они вполне усвоили идею, что старшие утратили свой престиж. Взросли они на сугубо индустриальной почве.

Проблема бунтующей молодежи началась с того поколения, которое не успело попасть на вторую мировую войну. Это было так называемое *Beaten generation*^[13], родившихся в 1928—1929 гг., в числе которых, например, английский драматург Джон Осборн. Членов этой возрастной группы привело к утрате иллюзий то обстоятельство, что за «горячей» войной, развязанной Германией, последовала война «холодная» между Россией и США. Их взгляды удачно отразил американский романист Джек Керуак (он родился в 1922 году в Канаде), чья первая книга вышла в 1950 г. Подобное отношение к жизни продемонстрировал и Марлон Брандо в фильме «Дикарь». К этому же поколению в Англии принадлежали английские стилиги (*Teddy Boys*). Часть молодежи, разочарованная последствиями

второй мировой войны, обратилась к социализму и ждала спасения от России. Эта последняя иллюзия рухнула с провалом венгерского восстания в 1956 году. Они сочли венгерские события доказательством того, что Советская Россия ничем не лучше США и столь же беспощадна в преследовании своих целей. Более значительные книги вышли в 1957—1958 гг., и по образу русского «Спутника», космической ракеты 1959 г., появилось слово «битник», пришедшее на смену слову Beat. Таким образом, движение, отвергающее свое общество, сформировалось примерно двенадцать лет назад. С тех пор названия переменялись, на смену битникам пришли моды и рокеры (mods and rockers), а их в свою очередь сменили хиппи и бритоголовые, боджи (bodgies) в Австралии и провес (provos) в Голландии.

Местом сосредоточия битников стала Калифорния, штат, где американский прогресс и цивилизация достигают высшей точки. Переселенцы прибывали туда в основном из других штатов, постепенно отрываясь от родных корней, и Калифорния стала для них последним этапом в серии перемещений. Свободные от всяких семейных связей, они двигались все дальше и дальше на Запад в поисках солнца, в районы последних достижений в промышленной сфере. Они предали забвению сельскохозяйственные традиции своих прадедов из Новой Англии и Польши, а все идеи, связанные с тяжелой промышленностью, остались у их дедов на Среднем Западе. Все самое новое, лучшее, прогрессивное и просвещенное они надеялись обрести в Калифорнии. А если и есть какое-то место в Калифорнии, где сосредоточена квинтэссенция просвещения, — так это университет Беркли. Отвергать Беркли — значит отвергать Калифорнию. Отвергать Калифорнию — значит отвергать США. Отвергать США — значит отвергать весь западный мир, если не вообще весь мир. Это-то как раз и произошло. Группа студентов отвергла не только то, о чем могло бы сожалеть старшее поколение, но сам объект высшей национальной гордости. Из населенного хиппи квартала Сан-Франциско движение протеста достигло Беркли, принимая формы демонстраций, беспорядков и мятежей. Оттуда оно распространилось в другие университеты, поражая даже такие не похожие и далекие друг от друга города, как Лондон, Франкфурт, Амстердам, Париж и Токио. Началось же это движение в главном академическом центре самого привлекательного города в самом процветающем штате ведущей страны мира.

Студенческие демонстрации стали с тех пор настолько заурядным явлением, что принимаются теперь как нечто повседневное, обычное, естественная разрядка для накопившихся эмоций. Но мало кто понимает,

что демонстрация, какова бы ни была ее цель, есть отрицание всего, что олицетворяет собой университет. Первый принцип учености, предложенный Сократом и разработанный Аристотелем, — это признание студентом недостаточности его знаний. Мы поступаем в университет, чтобы узнавать. Наши воззрения, если они у нас есть, должны пройти испытание светом разума. Наши убеждения, по мере того как мы их приобретаем, должны подкрепляться логически, фактами, которые мы готовы доказывать. Ни один ученый не станет ходить по улице с плакатом, выкрикивая лозунги. Почему? Потому что бессмысленные повторения, шум и угрозы чужды академическому миру. Утверждение не станет истиной лишь оттого, что мы повторяем его снова и снова. Оно не приблизится к истине, даже если поставить его на голосование. Скажите рабочему или школьному учителю, что земля плоская, и он скорее всего ответит: «Ерунда!» Скажите то же ученому, и он спросит: «Откуда вам это известно?» Его заинтересует возможный ход рассуждений. Сократ, основатель академического мира, никогда ничего не утверждал. Ссылаясь на свое неведение, он просто задавал вопросы. Мы же, считаясь его учениками, в качестве основного доказательства используем горло. Наверное, всем встречались демонстранты, несущие плакаты «Американские империалисты, долой из Вьетнама!». Некоторые из них, возможно, студенты университетов, но они были приняты туда по ошибке, и их следует немедленно исключить — не за преступление против тишины и общественного порядка, но за преступление против науки, не принимающей тупого повторения в качестве доказательства. Подлинный студент, по праву занявший место на студенческой скамье, высказался бы так: «Насколько я разбираюсь в обстоятельствах, я склонен сомневаться, что американцы смогут многого добиться, сохраняя свои войска во Вьетнаме в их настоящем количестве». Ученым свойственно множество недостатков, но они хранят свое основное кредо: «Лозунг, провозглашенный тысячу раз десятью тысячами, не является в большей степени истиной, чем противоположное убеждение, высказанное шепотом одним человеком». Это первый шаг к подлинной учености, и мы не достигнем никакого прогресса, пока этот шаг не будет сделан.

Студенческая революция в университете Беркли произошла в 1964 г. и закончилась отставкой его президента, человека весьма выдающегося. Если же мы спросим себя, почему такое движение могло иметь успех и распространиться, нам придется задать другой, более масштабный вопрос: «Почему такое движение растет и ширится?» Ответ мог бы быть таков: люди никогда не восстают против тирании, но всегда — против власти

слабеющей и колеблющейся. Человеку не свойственно ломиться в дверь, запертую на ключ и закрытую на засов. Удар, как правило, приходится в приоткрытую или шаткую дверь со сломанным замком. История любой революции начинается не с заговора повстанцев, но с сомнений и разлада среди людей у власти. Упадок власти создает вакуум, заполняемый протестом. Столкнувшись лицом к лицу с бунтующей молодежью, мы должны бы спросить себя, каким комплексом вины, какими слабостями страдает старшее поколение. У него всегда в запасе средства подавить или по крайней мере сдержать этот бунт. Что может быть проще? Первое оружие, и самое могущественное, не обращать на бунтарей никакого внимания. Если бы телевизионные и радиокомментаторы сговорились со всеми журналистами — соглашение взрослых людей со взрослыми людьми — не освещать молодежные демонстрации по какому бы то ни было поводу, движение бы застопорилось. Второе оружие, в поддержку первого, — это сила насмешки. Третье — проникновение в ряды бунтарей и работа изнутри. Есть еще и другие средства, более суровые. Если они не используются, то только потому, что старшие чувствуют себя уязвимыми и виноватыми. Мы спрашиваем друг друга, кто виноват, не следовало ли нам посоветоваться с молодежью, не передать ли власть тем, кто помоложе, не предоставить ли им право голоса с восемнадцати, шестнадцати или с десяти лет. И нет нужды удивляться, что движение это растет и ширится; все ясно: мы сами содействуем этому.

Движение протеста среди молодежи культивируется и поощряется теми, кто уже немолод. Факт остается фактом, в разных странах дела идут по-разному. В аграрных уважение к возрасту сохраняется, протест же растет вместе с промышленностью. Что же отталкивает молодежь в технически развитом обществе? Иными словами, какими факторами в нашем или в других обществах в различные периоды определяется притягательная сила, способная объединить людей? Сила эта, привлекающая всех, включая молодежь, создается неким внешним импульсом. Нетрудно заметить, что среди стран, где эта сила была особенно могущественной, немало таких, которые посвятили себя решению величайших задач за своими пределами. Задачей Австрии и Польши когда-то было спасти Европу от угрозы ислама. Испания исследовала и развивала Новый Свет. Франция стремилась захватить и удерживать европейское лидерство. Целью США было колонизировать Северную Америку, точно так же как России колонизировать Азию. В Британии наша задача некогда была управлять Британской империей. В этих и многих других случаях старшее поколение обращалось к молодежи:

«Помогите нам выполнить то, что должно быть выполнено. Миссия эта тяжела и опасна. Нам нужна ваша помощь». Вот в этом-то обращении как раз и заключена объединяющая общество сила, и в этом огромное преимущество коммунистических стран. В США власть имущие говорят молодежи: «Посмотрите, что мы можем вам предложить! У вас есть школы, колледжи, культура и спорт, цветное телевидение и путешествия. Что вам еще нужно?»

Им нужна цель. Люди хотят присоединиться к марширующей колонне, которая, как им кажется, к чему-то движется; и коммунисты хорошо это поняли. Они не обещают комфорт, они вербуют новобранцев для опасной миссии. Этот призыв имеет огромную притягательную силу, особенно для тех, кого стоит вербовать.

Если мы хотим вновь завоевать преданность сбившейся с пути молодежи, мы должны назвать им какую-то цель вне того общества, в котором им предстоит жить. Социализма здесь недостаточно, да он и не имеет к этому отношения. Цель наших реформаторов — сделать жизнь людей более благополучной и процветающей, заботясь особенно о больных и престарелых. Может быть, это и полезные побочные продукты общей кампании, но чего нам не хватает, так это самой кампании. Чего мы пытаемся достичь с точки зрения нематериальной? Ответ на этот вопрос есть у марксистов; пусть и устаревший, он все же лучше, чем ничего. Каков будет наш ответ? Пока мы не ответим на этот вопрос, молодежь нам не привлечь. Совсем необязательно, чтобы у нескольких стран была одна и та же задача. Гораздо более вероятно, что у большинства из них будут различные цели, даже если это, как у Израиля, просто выживание.

Для Британии это, очевидно, должен бы быть роспуск Содружества и вхождение в общеевропейское сообщество. Этот подвиг потребует огромных усилий воображения, понимания, приспособляемости и умения. Мы должны прежде всего понять, что нелепые попытки копировать наших партнеров (заменяя мили километрами) тут ни при чем. Нам нужно пересмотреть подход к географии и истории, чтобы Европа стала реальностью, заменив нам утраченное. Пример того, как это можно осуществить, дают нам скандинавы. Они уже образовали группу из четырех стран, между которыми нет ни границ, ни необходимости в паспортах. Не это ли будущее готовится и для нас: возможность находиться в Голландии или Австрии и в то же время чувствовать себя дома. В мирном и созидательном смысле нам предстоит покорить миры. Настало время приступить к делу.

О ЮМОРЕ

Среди того, что Британия внесла в мировую цивилизацию, — британское чувство юмора, предполагающее, среди прочего, британское чувство меры. Конечно, серьезные люди станут отрицать важность юмора, пренебрежительно спрашивая, какая польза в простой шутке? Но тут они совершенно заблуждаются. Шутка подчас служит нескольким целям, не только полезным, но и жизненно важным. Она может помочь заучить урок, который иначе бы забьется, снять напряженность ситуации и тем самым предотвратить кровопролитие. Она может, в конце концов, помочь отличить важное от неважного. В мире должно быть место юмору, и мы совершенно правы, пытаясь понять его механизм и функции. Хорошо бы, конечно, при этом не забывать, что серьезным может быть всякий, но чтобы забавлять, нужен ум. Когда-то придворный шут бьет на государственной службе, напоминая министрам, что по любому вопросу может существовать и иная точка зрения. Такое напоминание имеет цену и по сей день, и шут трудился не зря.

Все известные миру анекдоты можно было бы разделить на четыре типа: гомеровский анекдот, анекдот, основанный на разочаровании, анекдот по поводу секса и анекдот, основанный на игре слов. Гомеровский анекдот самый старый и простой. В нем речь идет о неудаче, постигшей кого-нибудь вследствие физического или нравственного недостатка: слепоты, глухоты, пьянства, трусости или неловкости. В таких анекдотах, как известно из Гомера, король или верховный жрец величественно вступает в зал, спотыкается о коврик и разбивает себе нос. Такие же шутки до сих пор практикуются на телевидении и приводят в восторг детей. Трусость тоже хороший повод для анекдота, если, конечно, трус претендует на звание храбреца, появляясь, например, в военной форме. Так, негра, поступившего на военную службу, спрашивают, не хотел бы он служить в кавалерии. «Нет, сэр, — отвечает он, — когда труба протрубит отступление, мне лошадь только помеха». Это юмор сугубо материального свойства, и наше воображение рисует бегущего с поля боя неудавшегося солдата. Более же изощренная форма словесная. В «Панче» много лет назад была помещена картинка, изображающая очень важную персону в безукоризненном вечернем костюме и белом галстуке, в накидке и цилиндре. На переднем плане беседуют два таксиста, и один говорит другому: «Билл, ты слышал когда-нибудь про бога?» Билл признает, что кое-что слышал, и тогда

первый таксист кивает в сторону джентльмена: «Ну так вон его братец, Арчибальд». Это своего рода банановая кожура под ногами важного члена аристократического клуба. Та же шутка есть и в старом стишке:

Он всегда отличался смиреньем,
Пока на тарелку с вареньем
Не сел с видом довольным
Он на празднике школьном.

Тут викарий сказал: "...А теперь, детки, встаньте и мы произнесем благодарственную молитву».

Чтобы такой анекдот имел успех, необходимы два условия. Первое — чтобы короля или епископа действительно почитали. Падение какого-то мелкого служащего или обычного пьяницы не будет иметь такого эффекта. И второе: падение не должно приводить к увечью или смерти. Высокое положение в обществе и позиция человека, распростертого на пороге, несовместимы и смешны. Между королевским званием и смертью несовместимости нет. Если увечье смертельно, инцидент нас уже не забавляет.

Анекдот второго типа построен на разочаровании, на контрасте между ожидаемым и тем, что в конечном итоге случается. Гости прибывают на банкет, состоявшийся накануне. Толпа собирается на крикетный матч, а поле залито водой. Выражение лиц болельщиков вызывает смех у тех, кого игра не интересует. Жених появляется в разубранной церкви в соответствующем одеянии в окружении многочисленных родственников, а невесты нет. Неважно, похитили ее или она дожидается в другой церкви, но разочарованный вид жениха служит источником развлечения для мальчиков из хора и посторонних наблюдателей. В сцене из какого-то телевизионного спектакля нового посла с церемониями встречают в аэропорту. Салютует старинная пушка, грохот, дым, и посол с протянутой рукой проходит мимо группы встречающих, в то время как те проделывают тот же маневр в противоположном направлении. Картина смотрится еще лучше, будучи дополнена деталями анекдота первого типа, в данном случае парадной формой, орденами, шляпой с перьями и шпагой.

Анекдоты третьего типа связаны с сексом. В большинстве обществ существует общепринятый тип отношений между полами. Например, брак, как правило, — это законное установление, в котором количество жен может варьироваться от одной до четырех. Предполагается, что все

девушки до замужества невинны. В семейных отношениях верх берут мужья, а жены считают за благо повиноваться. Возможны варианты, но схема остается та же. Именно на вариантах и основываются анекдоты: у мужа, кроме жены, может быть любовница, у жены, кроме мужа, может быть еще и приятель-молочник; муж может оказаться женоподобным, жена неженственной. Анекдоты, построенные на объяснениях поздно вернувшегося домой мужа, так же многочисленны, как и о любовнике под кроватью. Пожилой адвокат, возвратившись домой, находит молодую жену в постели с другим. Его негодование кажется ей смешным. «Нет, меня просто поражает, — говорит она, — что вас эта новость могла застать врасплох». «О нет, — отвечает обманутый муж, — это вас застали врасплох. Я же был поражен». Следует заметить, однако, что эта история содержит элементы анекдота четвертого типа. В данном случае комизм ситуации дополняется игрой слов: обыгрываются два значения глагола *surprise* удивлять, поражать и заставить врасплох. В этом смысле чистым по форме, если не по содержанию, является рассказ о невесте, которую спросили перед свадьбой, какого рода церемонии ей больше по вкусу. «Тебе нравятся пышные свадьбы, — спросил жених, — или скромные?» Хорошенько подумав, юная дева отвечает следующее: «Мне кажется, мамочке с папочкой было бы приятнее, если бы у меня была пышная свадьба — для начала». Еще более простой анекдот о польском пилоте, который проходит психологический тест. «Вообразите, — говорит ему врач, — что вы у штурвала и видите внизу вихрь, образуемый вращением винта. О чем бы вы подумали, что он вам напоминает?» «О сексе», — без колебаний отвечает пилот. Психолог, привыкший к ответу «о пинте пива», был откровенно озадачен. «О сексе? — повторил он. — Но почему?» «А я всегда о нем думаю».

Четвертый тип анекдота основан на словах, на двусмысленном, необычном или ошибочном их употреблении, например, при неверном переводе, произношении или написании. На ошибочном употреблении слов строится анекдот об иностранце, которого спросили, есть ли у него дети. «К сожалению, — ответил он, — моя жена неродовита». Почувствовав, что сказал что-то не то, он быстро поправился: «Я хочу сказать, моя жена безродная». Заметив опять, что впечатление, которое произвели его слова, мягко говоря, странное, он делает очередную попытку: «Я имею в виду, — произносит он уже с отчаянием в голосе, — что моя жена беспородная». Говорят, что доктор Спунер имел обыкновение менять местами слоги, делая выговор студентам: «Вы запустили все мои понятия» вместо «Вы пропустили все мои занятия». Что до каламбура, то лучший образец можно

найти в анекдоте об анархисте на бое быков в Испании, где этот негодяй бросил на арену бомбу. Бык, увидев бомбу, ее проглотил, а толпа взорвалась криком: «abominable!»^[14] Подобного рода юмор мы находим и в старом силлогизме: «Кошка четвероногая. У стола четыре ноги, значит, стол — это кошка». Во всех этих примерах юмор носит лингвистический характер, основан на значении слов, их правильном и неправильном употреблении.

Хотя все эти четыре категории действительно существуют, немного поразмыслив, мы приходим к выводу, что они очень похожи. Проанализируйте их, и станет очевидным, что это все вариации на одну и ту же тему: контраст между тем, что должно быть, и тем, что есть на самом деле. У них одна основа — чувство меры, пропорции и авторитета. Пропорция — это соотношение между частями и целым. Первыми ее обнаружили греки, назвав Золотой серединой. Говорят, что они нашли ее, предложив нескольким людям разделить палку на неравные части. Полученное таким образом в результате выборов среднее представляет собой общепринятое соотношение между частью и целым. Но каков бы ни был их метод, установленное ими идеальное соотношение до наших дней лежит в основе лучших произведений архитектуры.

В пропорции греки видели секрет телесного совершенства, красоты, искусства и достойного поведения. Диспропорция, неправильное соотношение или огромные размеры были для них объектом насмешек. На эстраде еще появляются номера, когда маленький человек в огромной шляпе выходит на сцену в сопровождении верзилы в крохотной шапочке. Не менее важным для греков был авторитет, подчиняющийся их чувству пропорции. Великие люди у них были важны, но не величественны. Если бы правитель Японии или Сиамы споткнулся на коврике у двери, это было бы воспринято совершенно серьезно, как дурное предзнаменование, знак грядущего несчастья, но отнюдь не как повод для веселья. Если взять другую крайность, общество всеобщего равенства, то злополучное происшествие так же едва ли будет воспринято как забава. Юмор рождается, когда высокую особу уважают, но не боготворят, почитают как потомка богов, если угодно, но не как само олицетворение божества. Уважение к правителям должно также простираться на законы и обычаи, манеры и этикет, которыми обычно обставлена власть. Здесь опять же имеет решающее значение чувство меры. Если наказанием за нарушение этикета является смерть, то его правила не повод для смеха. Если этикет вообще игнорируется, нарушение его тоже никого не насмешит. Источник юмора — это правило, соблюдаемое всеми, но не под страхом смерти.

Английский юмор традиционно основывается на отдельных случаях

пренебрежения авторитетом власть имущих. Старые номера «Панча» полны анекдотов о промахах, допускаемых нуворишами, обнаруживающими свое невежество на охоте, на скачках в Эскоте или во время Хенлейнской регаты. Юмор оперетт Гилберта и Салливана бьет из того же источника. В «Иоланте» высмеивается палата лордов, когда пэры в мантиях появляются на сцене, чтоб доказать важность своего положения (или отсутствие таковой). Это вызывает смех у аудитории, в глазах которой пэры, заслуживают почитания. В «Пинефоре» звучит много шуток по поводу морского министра, абсолютно незнакомого с морским делом. Это опять-таки сделано в расчете на публику, считавшую флот основой могущества, процветания и влияния Англии. Подобного рода шутки встречаются и в «Пиратах из Пензенса». В «Суде присяжных» под прицелом оказывается судопроизводство. Во всех этих, а также и других случаях осмеивается безоговорочно принимаемый авторитет. Вреда в том никакого нет, и люди, склонные воспринимать себя слишком уж всерьез, в результате смеются сами над собой. Об одном знаменитом дипломате рассказывают, что у него был свой опыт обращения с молодыми коллегами, имевшими обыкновение входить к нему в кабинет со слишком уж важным видом. Когда кто-либо из них направлялся к выходу, великий человек говорил: «Помните правило номер шесть». На это неизменно следовал ответ: «Да, сэр. Непременно, сэр». В дверях молодой сотрудник останавливался и спрашивал: «Простите, сэр. В чем заключается правило номер шесть?»

Дальнейшая беседа протекала таким образом:

— Правило номер шесть гласит: не принимайте себя чересчур всерьез.

— Да, сэр. Благодарю вас, сэр. А каковы остальные правила?

— Остальных нет.

В анекдотах, высмеивающих власть имущих, очень часто речь идет об армии, флоте или церкви. Со времен первой мировой войны известен анекдот о том, как только что произведенный офицер занимался обучением своего взвода на скалах Дувра. Солдаты строем приближаются к краю утеса, а молодой офицер в растерянности никак не может вспомнить слова команды. Сержант приходит к нему на помощь: «Скажите же им что-нибудь, сэр, хотя бы „прощайте“». К тому же периоду относится знаменитая работа Г.М.Бейтмена, изображающая гвардейца, уронившего винтовку.

Во многих флотских анекдотах обыгрываются сигналы. Так, в одном из них эсминец, подходя к месту стоянки, запутался в противолодочных заграждениях, столкнулся с кораблем поддержки, задел буксир и, наконец, бросил якорь в месте, отведенном для авианосцев. Все глаза были

устремлены на флагманский корабль в ожидании, какая на это последует реакция. Сигнал, поданный довольно мощным прожектором, состоял из одного лишь слова „ну“. После паузы, показавшейся всем вечностью, последовало окончание: „и ну“. Аналогичный случай рассказывают про летчиков. Немецкий бомбардировщик над территорией Англии отстал от своего соединения, потерял ориентир и в результате сел на аэродроме в Уилтшире, приняв Бристольский залив за Ла-Манш. Оставив самолет, экипаж направился к контрольной башне. В этот момент какое-то шестое чувство подсказало пилоту, что что-то не так. Возможно, ему случилось заметить британский флаг. Во всяком случае, изменив свое решение, он повел экипаж обратно к самолету. Включив мотор, он аккуратно вырулил по взлетной полосе, поднялся в воздух и в конце концов вернулся к своим. Сообщение об этом инциденте мгновенно разошлось по всем авиационным частям с комментарием министерства авиации: „Так не годится“. Нельзя не признать, что у министерства были основания негодовать.

Все церковные анекдоты восходят к истории про яйцо и младшего священника. Рисунок в „Панче“ изображает этого озадаченного, трепещущего простофилю, которому за завтраком у епископа подали тухлое яйцо. Епископ, особа весьма внушительного вида, мерит его суровым взглядом, вопрошая: „Ваше яйцо в порядке, мистер Грин?“ или что-то в этом роде. В ответ он слышит классическую фразу: „Местами, милорд, оно превосходно“. Вспоминается еще один клерикальный анекдот про епископа, остановившегося в гостинице. Прислугу заранее проинструктировали о том, как обращаться к высокой особе, причем сверхтщательно готовили мальчика-слугу, в чьи обязанности входило принести в спальню епископа его башмаки. Мальчику было приказано постучать, а когда епископ спросит, кто там, ответить: „Это мальчик, святой отец“. Когда же ответственный момент наступил, слуга от волнения перепутал все, чему его научили. Его авторизованный вариант был: „Это отец небесный, мой мальчик“. И епископ спрятался под кровать.

Что касается архиепископов, то лучший анекдот был о том, как архиепископ Кентерберийский жаловался премьер-министру Уинстону Черчиллю на скудость своего дохода. „Ведь приходится содержать дворец в Лэмбете огромное здание. Вы представляете себе, господин премьер-министр, там сорок спален!“ „В самом деле? — ответил Черчилль. — И насколько я помню, всего лишь тридцать девять догматов“. Духовное лицо еще более высокого ранга затронуто в анекдоте о школьнике, которого спросили, что такое папская булла. Не задумываясь, он ответил: „Корова, которую держат в Ватикане, чтобы для детей папы было молоко“^[15]. Но и

это не предел. Вспомним анекдот о школьнике, который не мог ответить ни на один вопрос и в конце концов написал: „Бог знает, а я нет“. И добавил (дело было в декабре): „Счастливого рождества“. Он получил обратно свою тетрадь с надписью: „Бог выдержал, а вы нет. С новым годом!“

Все эти анекдоты, удачные и не очень, предполагают уважение к установлениям, о которых идет речь. Корни их в обществе, где министры, пэры, генералы, адмиралы и епископы — люди достойные и известные. Анекдот о яйце не имеет никакого смысла, если епископ не внушает трепета младшему священнику. Такие ситуации кажутся комическими только в обществе, где царствуют авторитеты и господствует чувство меры. В гомеровском анекдоте главное лицо действительно должно быть важной персоной, уважаемой, но не обожествляемой. В анекдотах с обманутыми ожиданиями предполагается, что обычно все происходит так, как того и следует ожидать. Если в стране царит такой беспорядок, что ничто не происходит вовремя и там, где надо, никакие анекдоты, построенные на контрасте между ожидаемым и действительным, невозможны. Точно так же анекдоты о сексе смешны только там, где есть хоть какие-то нормы, от которых можно и отступить. Анекдоты же четвертого типа, вся соль которых в словах, доступны только аудитории с высоким уровнем образования. В „Соперниках“ Шеридан развлекает нас образом миссис Малапроп, употребляющей длинные слова, не представляя себе, что они значат. Сцены, в которых она появляется, довольно забавны, но только для людей с достаточным словарным запасом.

Сейчас для юмористов настали трудные времена, поскольку необходимый фон здравомыслия исчезает или уже исчез. Юмористический эффект зависит во многом от того, чем мы сочли нужным пренебречь: от иерархии, которую мы упразднили, дисциплины, которую мы больше не поддерживаем, установлении, в которые мы больше не верим, от языка, грамматику и орфографию которого мы забыли. Комику всегда нужен серьезный напарник, персонаж, олицетворяющий здравый смысл и душевное равновесие. Без этого контраста шутки не работают. Смысл шутки именно в несовпадении того, что должно быть, с тем, что есть. Отказ от условностей, сдерживающих факторов и правил поведения означает отказ и от юмора. Непоследовательность и глупость остаются, но без своих противоположностей они ничего не значат.

Глава о юморе может быть вполне серьезной, в ней может не быть и ничего смешного. А с другой стороны, почему бы и не закончить ее анекдотом? Один американский предприниматель как-то заметил, что на бирже появились некие акции с номинальной стоимостью в один цент.

Сознавая, что то, что не может упасть, вполне может подняться, он приобрел этих акций на десять тысяч долларов. Через день или два ожидания его оправдались: акции шли теперь по два цента. Американец решил развить успех. Купив еще акций на десять тысяч, он напряженно ждал, как будет реагировать биржа. И опять оказался прав: акции поднялись до трех центов. Делец всегда знает, когда наступает время извлекать прибыль, и наш герой понял, что время это пришло. Схватив телефонную трубку, он соединился со своим маклером и отдал решительный приказ: „Продавайте!“ С другого конца провода донесся усталый голос: „Кому?“

О ГЕНИАЛЬНОСТИ

Честности и способностей — если они сочетаются с преданностью делу, энергией и тактом — обычно бывает вполне достаточно, чтобы гарантировать успех в деловом мире. Но время от времени мы слышим, как какого-то абсолютно выдающегося деятеля промышленности или торговли провозглашают гением. Гений в промышленности — это, как правило, инженер или изобретатель, Брюнель или Маркони, о котором, правда, не скажешь, что главное для него деловая сторона. Но случается, что гениальность проявлялась и в деловом мире: взять, к примеру, Лоренцо Медичи или Томаса Грешема. Сфера торговли, как нам известно, довольствуется талантами средней руки, но гению нашлось бы место и в ней. А вот всегда ли он это место получает? В наше время, сталкиваясь с явно неразрешимой проблемой, мы срочно образуем специальный комитет или, в лучшем случае, назначаем человека известного и опытного, чтобы с ней разобраться. Но отдельные проблемы может решить (если они вообще разрешимы) только гений. А потому умение распознавать гениальность, когда она нам встречается, для нас настоятельно необходима. Слишком уж мало ее в наличии. Из всех пустых затрат в нашем безобразно расточительном мире самая чудовищная — это трата талантов, близких к гениальности. Отчасти это результат паники среди посредственностей, а отчасти — нашего неумения узнавать гениальность.

Чтобы сократить напрасные расходы, нужно прежде всего ответить на вопрос: что такое гениальность? Мы утверждаем, что тот мужчина (или женщина) гениален, кто сочетает в себе выдающиеся способности с даром предвидения. Но что такое тогда способность и чем она отличается от мастерства или умения? Мы все согласны, что человек, который справляется с тем, что другим недоступно, — играет на виолончели, чинит телевизоры и автомобили или пишет передовицы для популярной газеты — обладает умением. Способность же, напротив, выражается в том, что он организует и направляет умение других, дирижируя оркестром, заведя гаражом или редактируя журнал. Люди бывают более или менее способные, и особых успехов достигают те, кто делает отлично то, что другие делают хорошо. Человек умелый часто не в состоянии объяснить, как ему это удастся, способный же человек почти всегда превосходный учитель. Под руководством способного наставника члены его команды точно знают, что они должны делать, когда, как и почему. Самое серьезное

испытание — это готовность и умение объяснять так, чтобы у людей появилась уверенность в себе, которая и ведет к успеху.

Способный человек обратит на пользу все, что ему дано: ситуацию, людей, обстоятельства и материалы. Работая с людьми, которых он понимает, и вещами, в которых разбирается, он знает ответы на любой вопрос. Постановщик оперы, имея в своем распоряжении театр, нанимает плотников, декораторов, электриков. Он набирает труппу и проводит репетиции, руководит одновременно работой режиссера, дирижера, художника по костюмам и суфлера, объединяя тем самым усилия и мастерство множества людей. Кульминации этот великий труд достигает в день премьеры, когда занавес вздымается вверх. Успех — это результат решимости, упорства, опыта, энергии и такта. В начале у постановщика были только сценарий, партитура, несколько талантливых исполнителей и подходящая сцена; в итоге мы имеем оперу. Вполне возможно, что он и сам не лишен таланта, но больше всего мы ценим в нем способность собрать нужных людей в нужном месте и в нужный срок. Его задача в первую очередь чисто организационная. Эти же способности необходимы для проведения выставки или конференции, организации праздничной процессии или похорон. Каждое из этих занятий по-своему сложно, имеет свои тонкости, и только организатор может справиться с ними, определить порядок, время и место. Эта задача действительно требует немалых способностей.

Дар предвидения — полная противоположность способностям. Обладающий им человек может вообразить то, чего никто не видит и чего, возможно, просто не существует. Его воображение рисует четкий, ясный живой образ. Он может быть чем-то зловещим, но чаще всего это нечто идеальное: город, симфония, изобретение, утопия. Воображаемый образ далек и недостижим, и провидец оказывается перед необходимостью найти обратный путь в сегодняшний день из мира, созданного его воображением. Для человека, обладающего даром предвидения, критическим испытанием является неспособность — отнюдь не нежелание — что-либо объяснить. Видение нельзя описать или проанализировать. Жанна д'Арк, сознавая свою правоту, могла только объяснить, что исполняла волю небес. Между человеком со способностями и провидцем та же разница, что между исследователем и изобретателем. Исследователь приступает к делу тогда, когда начало уже положено. Опираясь на известные факты и существующие теории, он нащупывает следующую ступень лестницы, ведущей в неизвестность. Настоящий ученый доволен, даже если ему удастся сделать лишь один шаг. Изобретатель же сначала представляет себе

конечную цель, а потом уж пытается вернуться к исходному положению. В теории содружество способностей с предвидением может творить великие дела. На практике же оказывается, что люди со столь противоположным складом ума редко могут сотрудничать. Практичный человек и эксцентричный мечтатель не сойдутся между собой. Один может заработать до смерти, другой — умереть с голоду. Нет, ни тот, ни другой не гении, а один из них чаще всего сумасшедший.

Гений — это человек, в котором эти два противоположных качества удивительным образом сочетаются. У него есть предвидение, дающее ему возможность определить свою цель, и выдающиеся способности, позволяющие ему изыскать средства для ее достижения. Путь ввысь оттуда, где он находится, и путь назад оттуда, куда он стремился, пересекаются. Это и есть гениальность, какой были наделены Авраам Линкольн и Уолт Дисней. В них видим мы черты мечтателя, оттененные поэзией и юмором, что может навести на мысль о неудаче. В каждом также очевиден практический ум, который привел их к успеху. Мы знаем, как подчас критическая ситуация в масштабе всей страны порождала дар предвидения у человека, чьи способности давно были всеми признаны. Есть и другие случаи, когда мечтатель обретал „почву под ногами“ в политике, торговле или военном деле. Некоторые из нас убеждены, что свершения возможны лишь как результат усилий коллектива, а не гения-одиночки. Возможно, в каких-то областях науки это и так, но в промышленности и торговле — в высшей степени маловероятно. Там, как и в живописи, музыке, литературе и театре, величайшие достижения суждено совершить величайшим из людей.

Если нам нужны гении, и много, логично задуматься, как бы наладить их производство. Воспитать гения невозможно, весьма проблематичной представляется и возможность вывести его генетическим путем. Все, что мы можем сделать, — это увеличить арифметическую вероятность появления гениев, обязавшись в то же время не тратить впустую тех, что у нас уже есть. Как этого достичь? Вероятность появления дара предвидения у способного человека или развитие способностей у мечтателя тем больше, чем больше среди нас тех и других. Но для достижения других результатов необходимы в корне другие условия. Для того чтобы общий уровень способностей поднять еще выше, так, чтобы на этом фоне выделялись отдельные выдающиеся личности, нужна стабильность. Предвидение же стимулируется конфликтом. Поэтому в обществах, наиболее интенсивно порождавших гениев, идейные расхождения сочетались с единообразием представлений об уровне развития личности. Таким обществом была

Англия времен Елизаветы I, взлелеявшая гений Шекспира и Фрэнсиса Дрейка, каждый из которых — прекрасный пример союза способностей и предвидения. И Шекспир, и Дрейк намного превышали достаточно высокий средний уровень. Гений Шекспира расцвел на фоне поколения людей, отлично творивших стихи и прозу. Дрейк доказал свое превосходство перед поколением, сочетавшим предприимчивость с мастерством и упорством. Но в мире, где царило согласие, когда речь шла о достоинствах белого стиха и артиллерии, навигации и мадригалов, во всем остальном согласия было мало.

И тем не менее не стоит преувеличивать контраст между уровнем технических достижений и расхождениями по поводу господствующих убеждений. Отблески этого конфликта можно найти в жизнеописаниях Пьера Абеляра, Жанны д'Арк, Эразма Роттердамского, Леонардо да Винчи, Исаака Ньютона, Иоганна Себастьяна Баха, Моцарта, Нельсона, Дарвина, Линкольна, Эйнштейна и Ганди. Но не нужно думать, что отсутствие таких расхождений означало бы отсутствие гениальности. Если конфликт длится столетие, других предпосылок для гения или бездарности может и не потребоваться. Но бесспорное условие — это высокий средний уровень, на который обычно (хотя и необязательно) опирается гений. Дело в том, что хотя мы и признаем, что противоречия могут оказывать стимулирующее воздействие и что отсутствие их (как, например, в Китае) ведет к унылому конформизму, у нас есть еще более веские основания полагать, что гений часто действительно поднимается на плечах других.

Обратимся к примерам елизаветинской прозы, чтобы продемонстрировать тот высокий уровень, что дает гению возможность вознестись еще выше:

„Если я в чем-то послужил своей стране и поставил ее интересы выше своих собственных, от признания моих заслуг мне не больше пользы, чем моряку, потерпевшему кораблекрушение, от наступившего солнечного дня, и не больше вреда, чем тому, кто достиг гавани, — от свирепой бури“.

„Из тех же отдаленных веков дошли до нас сведения о многих изобретениях, какими пользуемся мы и“ теперь, хотя имена их творцов канули в Лету. У этих веков были свои законы, свои цари и знать, военное искусство, мореплавание и все необходимые ремесла.»

"...Не станем льстить читателю учтивыми речами, чтобы не сочли нас глупцами, пишущими вздор».

«Нельзя по-другому объяснить этот нелепый мир, как постигнув, что перемена в человеческих судьбах на этой великой сцене есть не что иное, как перемена платья на сцене малой...»

«Пусть каждый ценит свою мудрость, как ему угодно. Пусть богач считает глупцами всех, кто уступает ему в изобилии богатства, пусть жаждущий мести пренебрегает всеми, кто не растоптал своих противников, а политик — теми, кто не продает своих убеждений. Когда же мы, гонимые всеми ветрами, приближаемся к гавани смерти и, бросая якорь, которому не подняться вновь, завершаем свое житейское плавание, к нам снова возвращаются наши раздумья. Суровые и печальные мысли, которые мы гнали от себя в здоровье и благополучии, сторицей воздают нам теперь за безмятежно прожитые дни. Только теперь поражают нашу душу ужасные слова: Бог поругаем не бывает».

"...Одна только смерть может привести человека к познанию самого себя. Гордым и надменным она показывает все их ничтожество и, смиряя их мгновенно, заставляет плакать, жаловаться, каяться и даже ненавидеть прошедшее счастье. Она изобличает нищенство богачей. Прекраснейшим она показывает в зеркале их уродство и гнусность, и они сами признают это».

«О красноречивая, справедливая и могущественная смерть! Ты убедила того, кто не внимал никому; ты совершила то, чего никто не посмел совершить; ты с презрением изгнала из этого мира того, пред кем он заискивал. Ты собрала воедино все беспредельное величие, гордость, жестокость и честолюбие человека и положила им предел двумя краткими словами: *Nicjacet*».

Читатель, мало знакомый с литературой елизаветинской эпохи, может приписать первый отрывок о шторме и кораблекрушении сэру Фрэнсису Дрейку, второй и третий — Фрэнсису Бэкону, четвертый — о театре — Шекспиру (он перекликается с известным монологом «весь мир — театр»), пятый какому-нибудь епископу и шестой — сэру Уолтеру Рэли, чьи знаменитые слова о смерти, написанные в ожидании смертной казни, всем хорошо известны. На самом деле все эти отрывки взяты из «Всемирной истории» Уолтера Рэли. Он не был выдающимся мореплавателем, не много преуспел как политический деятель и мало известен как писатель. В настоящее время его никто не читает. И все же мы должны признать, что писать он умел так, как дано не каждому из нас. Совершенно очевидно, что уровень, который суждено было превзойти Шекспиру, был достаточно высок.

Возьмем другой пример, на этот раз поэтический:

Кто алчет в жизни сей лишь подвигов одних,
И сил, и благ земных не пощадит для них,

Кто почесть заслужить всем сердцем уповает,
Тех к цели верен путь, и слава их венчает.

Может быть, написано это и не так хорошо, но все же вполне со знанием дела. Автор — сэр Фрэнсис Дрейк — все свое образование получил на борту корабля.

Обратимся теперь к величайшей — во многих отношениях — среди елизаветинцев фигуре: самой королеве. Что представляет собой ее проза?

«Что толку в рассудке, если он изменяет человеку, когда ему всего нужнее? Делайте то, что вам приказывают, и оставьте рассуждения для собственных дел. В одном был дан вам точный приказ, и вы его не выполнили, в другом приказа не было, но вы действовали; более того, вы воспользовались моими словами, и это может обязать меня уступать больше, чем я должна или желала бы. Я уверена в вашей преданности долгу, но не терплю такого ребячества».

Как высказалась она в критический момент своего царствования, когда Испанская Армада была у берегов Англии?

«Вы можете быть уверены: я со своей стороны нимало не сомневаюсь, что эта тираническая, гордая и безумная попытка будет не концом, но началом гибели короля, который совсем не по-королевски, среди мирных переговоров, начал эту несправедливую войну. Задумав сокрушить, он возвеличил меня и так омрачил этим блеск своего величия, что обрек на позор всех, кто пожелал бы выступить его союзниками».

В таких словах упрекает она Генриха IV Французского, которому оказывала поддержку:

«Мы не ожидаем ничего, кроме худшего, от наших врагов; но вот мы видим, что наши друзья обходятся с нами как враги: в чем же тогда разница между ними? Меня изумляет, что тот, кто столь многим обязан нам за помощь в нужде, такой низостью платит своему верному другу. Уж не думаете ли вы, что кротость, присущая моему полу, помешает мне возмутиться таким оскорблением? Моя королевская кровь не позволила бы мне выносить то обращение, какое вы позволяли себе последние три месяца, даже от могущественнейшего из властителей в христианском мире. Не прогневайтесь, если я прямо скажу вам: коль скоро вы так обходитесь со своими друзьями, они не придут к вам на помощь, когда она будет всего нужнее вам».

У королевы, которая умела так писать, должно было быть немало подданных, кто мог выразить себя в поэзии и в прозе, немало славных

капитанов на суше и на море. Много ли сегодня найдется писателей, владеющих пером так, как елизаветинцы владели шпагой? Да и редко кто из нас, кстати, может соперничать в воинской славе с елизаветинцами, добывшими себя славу пером. Вот почему лучшие из лучших в ту эпоху и были гениями.

Да, масса должна быть очень хороша, чтобы кто-то один оказался превосходным. Если допустить, что мы можем сегодня назвать сотню очень способных промышленников, столько же композиторов, инженеров-строителей и писателей, то есть шанс, что среди них есть гений. Если же найдется тысяча исключительно способных адвокатов или художников, этот шанс возрастает в десять раз. В действительности он будет еще выше, поскольку условия соревнования жесткие, а именно соперничество требует окончательного усилия, возносящего гения на высоту, которой способному человеку достичь не дано.

Мы уже говорили: поле, на котором возрастает гениальность, должно быть большим, поскольку на небольших изолированных участках почва, как правило, неблагоприятна. Легко быть лучшим композитором в маленькой группе музыкантов-единомышленников. Небольшая заслуга быть самым эксцентричным в кругу эксцентричных архитекторов. Не так уж трудно быть первым в излингтонской группе абстракционистов-нонэксистенциалистов, работающих с шерстью, гравием, медной проволокой и сахарной глазурью (если допустить, что такая группа существует). Быть самым непонятным среди поэтов, известных своей туманностью, еще не значит именоваться классиком. Пусть вы единственный создатель музея, выстроенного в форме штопора. Пусть он лучший в своем роде, но он же и худший, он же и средний. Пусть вы единственный строитель, чей материал — цветное стекло, а ваши произведения понятны только вашим ученикам. Но дело в том, что в каждом этом случае отсутствует дух соревнования, которому обязан своим существованием шедевр. Успех достается легко, если поле деятельности убого.

А потому мы все играем такую важную роль в развитии гения. Не кто иной как мы создаем высокий средний уровень. Если этот уровень снижается из-за отсутствия усилий с нашей стороны, его легко становится превзойти. Тому, кто это осуществит, победа достанется дешево, и он сможет спокойно почивать на лаврах. Помешать этому могут лишь те, кто идет по пятам, посягая на его успех. Спортивный рекорд побивается в условиях жестокого соревнования и, как правило, одним из самой многочисленной команды энтузиастов. То же происходит в деловом мире, в

политике и в искусстве. Лишь если многие на высоте, один поднимается еще выше. И только он нам и нужен, никакая бездна бездарностей его не заменит. А значит, условие для гениальности — повысить средний уровень. Достигнув этой отметки, мы переходим к следующей задаче — узнать гения, когда тот встретится. Эта книга начиналась с описания мышеловки на меху, экономической западни, в которую затянуло наше общество. Если из этой западни и есть выход, найти его по силам лишь гению. И эта последняя глава — всего лишь скромный вклад в поиски гения. Пусть она не решит проблему целиком — по меньшей мере укажет путь.

ЗАКОН ВАКУУМА

Пер. — М. Загот

Первый закон Паркинсона, определяющий отношения между работой и временем, так и не был опровергнут — ни аргументами, ни опытом, ни исследованиями, ни теорией. Основную идею этого закона как бы венчает напрашивающийся вывод: численность любого административного аппарата возрастает на определенный процент независимо от необходимого объема работы (если таковая вообще имеется). Более того, государственный аппарат зачастую множится сверх всяких разумных норм. В общем, обоснованность этого закона доказало само время, хотя нельзя не признать — некоторые исключения есть... Известны примеры, особенно в сфере частного предпринимательства, когда рост административного аппарата был остановлен, а кое-где волна даже покатилась вспять. Скажем, одна из ведущих немецких корпораций сократила свой центральный аппарат с 2000 до 250 человек. Предпринимаются попытки как-то облегчить участь жителей Калифорнии и частично избавиться от государственных чиновников. Такое происходит не каждый день, но время от времени все-таки случается.

Эти исключения лишь подтверждают правило, но заметим — закон Паркинсона, будучи в целом принятым, требует более полного толкования. И действительно, многолетние наблюдения показывают, что напрашивается вот какой вывод: Закон Паркинсона является составной частью более общего закона: **ДЕЙСТВИЕ РАСШИРЯЕТСЯ, ЧТОБЫ ЗАПОЛНИТЬ ПУСТОТУ, СОЗДАННУЮ НАШИМИ ПРОМАХАМИ.**

Конкретный пример. В Англии большая промышленная группа перешла под начало высокопоставленного промышленника (позднее ему пожаловали титул пэра). Как-то, обходя территорию завода, он заметил, что административные конторы разбросаны по всему комплексу: одни занимают деревянные сарайчики в стиле времен первой мировой войны, другие представляют собой строения более современные, эдакие навесы для велосипедов. Он решает сосредоточить все эти конторы под одной крышей — не потому, что работа пойдет эффективнее (он прекрасно знает, что никакой связи здесь нет), просто уменьшится сумма налога на землю

или муниципального налога. Новый офис, современный до омерзения, был выстроен и открыт со всей помпой, какая всегда завершает строительство здания достаточно гнусного. В идеале разрезание ленточки у входа в новую контору должно было бы совпасть со свистком, дающим сигнал бульдозерам: снести старые конторы, чтобы к заходу солнца от них не осталось и следа. Но при всех своих достоинствах новый директор забыл одну простую вещь: административный аппарат имеет свойство размножаться, просачиваясь во все свободное конторское пространство. В день открытия нового административного блока все новые кабинеты были заняты сотрудниками. А неделей позже сотрудниками были заняты и все старые конторы, назначенные под снос. В них как ни в чем не бывало кипела жизнь. Неплохая в принципе идея привела к плачевным результатам, и дело даже не в деньгах, выброшенных на ветер. Дело в том, что при размножении чиновников эффективность неизбежно падает.

Этот принцип работает в полную силу, когда разыгрывается драма поглощения одной компании другой. Мы слышали о финансовых кудесниках, которые терроризируют всю деловую Англию и наживают огромные состояния на присоединениях, слияниях и реорганизациях предприятий, казавшихся нам незыблемыми и монументальными. Выходит, спрашиваем мы себя, когда эти пираты начинают орудовать на фондовых биржах, попасть в беду может любая компания? Неужели нельзя принять закон, охраняющий возможные жертвы?

Но и здесь первым делом надо винить до жути самодовольных осанистых директоров, которые не осознают, насколько уязвимо их положение. Уходя с работы рано и приходя поздно, эти самонадеянные мужи сами роют себе могилу. Они непредприимчивы, пассивны, невежественны и стары. Между тем их бизнес, в который не вкладывается фантазия, в котором нет динамики, уже вступил в полосу спада, загнивания, он создает вакуум, который должен быть чем-то заполнен, и возникают желающие поглотить эту компанию. С той же неизбежностью внутренняя инерция влечет за собой трудовые конфликты. Растение, переставшее цвести, начинает умирать. Казалось бы, все это очевидно, но мы как-то не замечаем, что уязвима не только компания, уязвимо и свободное предпринимательство как таковое. Мы довольно быстро определяем очаги внешней опасности. Коммунистические страны представляют военную угрозу, чему предшествуют более вероломные процессы просачивания. Коммунистические или полукommунистические партии внутри страны угрожают по-другому, они пользуются волнениями среди рабочего люда и проржавевшим механизмом демократии.

Бизнесмены знают об этих опасностях, но реагируют на них запоздалым негодованием и протестом. Но одного они не понимают вина за происходящее, пусть частично, лежит на них самих.

Чахнущее сообщество, будь то страна, университет, профсоюз или промышленное предприятие, характерно тем, что лидеры его сбились с пути, потеряли чувство цели. Вакуум возникает по целому ряду причин; чтобы как следует в них разобраться, нужна не страница, а книга. Причины эти довольно сложны и запутанны, зато симптомы очевидны, и один из них неумение установить контакт, поддерживать связь. Господь свидетель, симптомов хватает, некоторые из них вопиют со страниц балансового отчета, другие рассказывают грустную историю правительства, запутавшегося в сетях дефицита, но здесь мы особо подчеркнем, на что рядовой наблюдатель должен обратить внимание первым делом. Мы оцениваем промышленное или коммерческое предприятие по тому, насколько привлекательна секретарша в приемной. Университет мы оцениваем по богатству и разнообразию книг, которые продаются в книжной лавке университетского городка или в близлежащих книжных магазинах. Военное подразделение — по тому, как офицеры группируются в клубе-столовой. Но любое сообщество мы оцениваем еще и по тому, что оно хочет сказать миру. Каждое здание, к примеру, что-то нам сообщает, пусть это всего лишь надпись: «Требуем десятипроцентной надбавки». Так вот, если зданию всегда есть что сказать, пусть даже нечто низменное или банальное, организации зачастую сказать нечего. Это мы и характеризуем как неумение установить контакт и поддерживать связь.

Связь, на которой держится вся цивилизация, подразумевает обмен эмоциями, фактами, идеями или знаниями. Чтобы преуспеть в искусстве связи, нужно прежде всего желание ее установить, умение вызвать доверие, ясно знать, что ты хочешь сказать, и, наконец, чувство стиля. Поговорить любят почти все, но совсем немногим есть что сказать. Те речи, отчеты и статьи, которые в великом множестве производят лидеры всевозможных организаций, зачастую лишены всякого смысла и являют собой лишь бюрократический эквивалент сотрясения воздуха. Чтобы преуспеть в искусстве связи, нужно совершить большее усилие, усилие творческое. Надо поставить себя на место людей, которых мы хотим в чем-то убедить, а для большинства из нас это и есть самая трудная задача.

Во время битвы при Балаклавe лорд Реглан отдал лорду Лукану приказ атаковать артиллерию противника. Он находился на вершине холма, и с этой точки план его был как на ладони. Но у лорда Лукана, находившегося в долине, был несколько иной обзор поля боя, он не видел пушку, которую

лорд Реглан намеревался захватить, зато видел несколько батарей, о которых не было сказано ни слова. По приказу Лукана лорд Кардиган бросил на них пехотную бригаду, которая и была полностью уничтожена. Что здесь важно усвоить? Лорду Реглану, человеку во многих отношениях замечательному, не хватило воображения, чтобы понять, как поле битвы может выглядеть под другим углом, тем более на другом уровне. Такие ошибки совершаются ежедневно и всегда объясняются неумением оценить ситуацию с иной точки зрения.

Но, допустим, желание установить контакт есть, есть и некоторое воображение — что же дальше? Дальше надо добиться того, чтобы люди поверили в наши слова, приняли наши обещания. Если вы просто скажете: «Положитесь на меня. Можете мне верить», этого будет недостаточно. Так поступают только политики. Смерти подобен и вопрос: «Неужели вы сомневаетесь в моей честности?» — ибо вас сразу заподозрят в мошенничестве. Доверие — не тот предмет, который можно потребовать. Его нужно заработать, а этот процесс занимает долгие годы и начинается с первого знакомства. К окончательному соглашению приходят только единомышленники и друзья.

Это правило действует и на производственном уровне. Чтобы предотвратить конфликт, который может возникнуть через пять лет, нужно действовать сейчас. Чтобы убить его в зародыше, мы начинаем переговоры уже сегодня, но не о том, кто сколько получает, а о скачках, рыбалке, музыке и шахматах. Покажите себя хорошим товарищем, тогда и доверия вам будет больше.

Установили человеческие отношения? Теперь думайте, с чем обратиться к людям. Предположим с надеждой — вы знаете, что именно хотите сказать. Любой руководитель должен вкладывать в свою программу что-то личное, но три позиции — если речь идет о промышленности — выделить необходимо. Во-первых, постоянно напоминайте, что мир, в котором мы живем, создан промышленностью — мир автомобилей, телефонов, пишущих машинок и радио. Во-вторых, постарайтесь довести до сознания людей, что богатство нужно сначала создать, а уж потом тратить. В-третьих, бизнес, конечно, предлагает рабочие места, но существует он вовсе не для этого. Теперь связь — ведь это процесс двусторонний, и крайне важна реакция другой стороны. Если к вам пришла депутация с жалобой, это уже плохой признак. Вы должны были знать об этом заранее. Знать — и первым принять меры.

Теперь посмотрим, насколько важен стиль; именно он придает индивидуальность тому, что мы делаем и говорим. Любое намерение или

обращение несет в себе личностный отпечаток. Оно кратко и точно, но краткостью и точностью отнюдь не ограничивается. За ним стоит конкретный живой человек, а не безликая администрация. В нем нет длинных слов и запутанных конструкций. Слова чеканны, каждое — как удар молота, а не клочок ваты. Полезно также разбавить свою речь шуткой. Это всегда помогает — ваше обращение становится человечнее, оно привлекает внимание. Юмор закрепит его в памяти ваших слушателей. Ловко связать шутку с содержанием — в этом и есть фокус; запомнив одно, слушатель запомнит и другое. Наука эта не так проста, как кажется, и если на вдохновение рассчитывать не приходится, добивайтесь успеха часами подготовительной работы.

Почему в промышленности так нужны контакты? Потому что есть такое понятие, как вакуум. Если мы не позаботимся о своей репутации, за нас это сделают другие, причем обязательно выставят нас не в самом лучшем свете. В современном мире информации предостаточно. Людей захлестывают факты, теории и рекомендации по любому поводу, в устном, отпечатанном или транслированном виде. Окружить себя завесой тайны либо хранить гордое молчание — этого не может себе позволить сегодня ни одна промышленная группа. Именно замалчивание открывает дорогу всяким слухам, диапазон которых весьма широк — от бесправного положения работников до загрязнения окружающей среды, от безалаберного отношения к побочной продукции до подкупа местных властей. Попытки отместить эти обвинения не сильно нас спасут. Протесты лишь привлекут внимание ко всему, что говорится против нас. И винить в этом можно только себя самих. Мы создали вакуум, который не мог не всосать всю эту болотную жижу. Случается: из каких-то сумбурных побуждений, желания унижить, обнажить чью-то глупость, показать, что грядущая катастрофа произойдет не по его вине, начальство отдает заведомо неверные распоряжения. О каком контакте тут может идти речь? Но чаще бывает иначе: установить контакт хотелось бы, но как это сделать? Не хватает воображения.

Накопленный опыт позволяет сделать главный вывод: роль вакуума в отношениях между людьми куда важнее, чем нам до сих пор казалось. Некий проницательный политик однажды употребил выражение «ветры перемен», но другой человек, куда более мудрый, живший задолго до нас с вами, однажды сравнил благотворные весенние вихри с бурей, которая несет с собой лишь разрушение. Но крыша дома рухнула не из-за урагана. Ее засосало в воронку, что образовалась с подветренной стороны жилища.

В делах человеческих вакуум играет ту же роль, и не замечать его

большая ошибка. Нас ввели в заблуждение историки: если верить им, революции совершали голодные крестьяне, замышлив бунт против своих хозяев. Но так ли это? Люди, которые по-настоящему угнетены, никогда не поднимутся на бунт, и, если бы революции вырастали из народного недовольства, они случались бы гораздо раньше, когда дела обстояли еще хуже. Но в том-то и дело, что тираны процветают, а кресла трещат под их преемниками, у которых вроде бы самые благие намерения. Другими словами, мы совершаем ошибку, пытаясь разобраться в сетях заговора. Это просто трата времени, надо приглядеться к правительству, которое того и гляди свергнут. Разговор о подлинных или мнимых страданиях бедноты не имеет смысла — на самом деле любую революцию порождает само правительство, оно создает вакуум, куда бунтари засасываются, можно сказать, против воли. Возможен ли в странах современного Запада государственный переворот? Это не исключено, но не надо спрашивать себя, есть ли у армий западных держав такие планы. Их нет, а хоть бы и были, это не имеет ровно никакого значения. В поле зрения надо держать не военных, а министров и их ближайшее окружение. Достаточно ли они некомпетентны, чтобы образовался вакуум, на месте которого возникнет какая-то другая сила?

Все, что способствует стабильности или ее отсутствию внутри страны, верно и в делах международных. Мы склонны обвинять государства-агрессоры в развязывании войн, и частично подобная критика справедлива. Но давайте обратим взоры на страну-страдалицу, которую наводнили войска противника. А ведь она еще больше повинна в том, что началась война. Возможно, обвинять ее не совсем нравственно, но именно она создала ситуацию, при которой война стала неизбежной. Завоевание испанцами Мексики выявило прежде всего слабость ацтеков, а уже потом решимость и мужество испанцев, хотя Кортесу эти качества были, несомненно, присущи. Империи рушатся, потому что гниют изнутри, а правители, на чьем счету нет никаких конкретных преступлений, приводят свой народ к катастрофе всем, чего они не удосужились сделать. А подлинные лидеры правят мощно, ярко, быстро ведут за собой народ к четко поставленной цели. Когда этого нет, как, скажем, в царской России, возникает вакуум. Если Запад намерен выжить, он должен достичь определенного единства, сплотить свои ряды, чего сейчас нет и в помине. Если из этой цепи начнут выпадать звенья, это случится не в пограничном государстве, где всегда сохраняется напряженность, не в странах, которые отчаянно цепляются за свой ускользающий суверенный статус, — надлом произойдет там, где с виду полная благодать: в Брюсселе или Вашингтоне.

ЗАКОН МИССИС ПАРКИНСОН

Пер. — М. Ковалева, Р. Райт-Ковалева

ОТ АВТОРА

Ежедневно население мира разделяется на две части: на тех, кто идет на работу, и на тех, кто работает дома. Свои прежние книги я писал в основном для тех, кто работает вне дома, то есть главным образом для мужчин. Я более подробно разбирал проблемы управления и организации, пути личного продвижения и способы уклонения от уплаты налогов. И вот теперь я решил хотя и с опозданием — принести свои извинения второй половине рода человеческого и в этой книге обратиться к проблемам чисто домашним. Я пишу главным образом — но не исключительно — для женщин, и речь здесь пойдет о мужьях и женах, о детях и гостях, о домоводстве и электропроводке, о пылесосах и автомобилях. Надеюсь, что помощь, которую я предлагаю хозяйке дома, окажется полезной и своевременной, а вот название, которое я выбрал для этой книги, очень легко неверно истолковать. По первому впечатлению может показаться, что книгу написала миссис Паркинсон или по крайней мере что книга написана о ней. Несомненно, я всецело обязан ее помощи и сотрудничеству, и более того — в некотором смысле закон миссис Паркинсон выведен из ее опыта. В свое время она редактировала в газете полосу объявлений и консультаций, где обсуждаются самые сложные вопросы личной жизни, и поэтому ей удалось накопить совершенно исключительный опыт во всем, что касается домашних разладов и неурядиц. Однако ни в коем случае не следует думать, что вся книга отражает только ее мысли.

Было бы неправильно считать, что книга написана миссис Паркинсон, но еще большая ошибка — полагать, что это произведение автобиографическое. Я задался целью рассмотреть жизнь самой нормальной и обычной английской или американской семьи. Наша семейная жизнь началась в Сингапуре, где все обстоятельства были совершенно нетипичны, да еще в довершение всего шла гражданская война. А ежедневные поездки на работу и обратно, обычно разлучающие мужа с женой, в семье писателя как раз отсутствуют. Сложности, которые возникают, когда приходится разъезжать с лекциями, вполне реальны, но мало кому интересны. Словом, автобиографического материала здесь почти нет, но зато в своих путешествиях я много повидал. Пришлось мне быть и самодеятельным архитектором, и строителем, и это тоже пошло мне на пользу. Опираясь на все эти знания, накопленные за долгие годы, я постарался по мере сил и возможностей проанализировать семейную жизнь

с тех же позиций, с каких раньше подходил к деловой и социальной сфере. Сравнивая машбюро с кухонной раковиной, я осознал, что главная разница здесь — контраст между коллективом и одиночкой. Служащий работает вместе с другими, домашняя хозяйка в наши дни вынуждена работать одна. Понимание бедственного положения домашней хозяйки и привело к открытию закона миссис Паркинсон, впервые обнародованного в «Макколлз мэгэзин». Углубившись в изучение домашней обстановки как первопричины этого положения, я стал разбираться и во всех его логических последствиях, начиная с детского садика и кончая миром «надцатилетних» — так что получилось уже не эссе, а целая книга.

Как и в предисловиях к другим книгам, я должен выразить благодарность всем тем, кто оказал мне помощь и поддержку, и в особенности всем своим домашним, а также миссис Д.К.Нил, которая печатала и не раз перепечатывала рукопись. Как всегда, я в долгу перед издателем моих книг в Англии и в США за то, что они не торопили меня с работой и великодушно помогали советами, а также перед художником мистером Робертом Осборном, чьи блестящие иллюстрации украсили книгу^[16]. Что же касается той, кому книга посвящена, то без ее помощи мне бы никак не обойтись, хоть я и очень старался подчеркнуть, что, несмотря на заглавие, книга все же написана мной. И если вся ответственность за фактические или логические ошибки целиком ложится на меня, то все похвалы я должен разделить с ней. Я не сомневаюсь, что сама она написала бы гораздо более интересную книгу того же названия и только домашние заботы все время мешают ей вернуться к литературе. А пока пусть простит меня — если сможет — за то, что я поминаю имя ее всуе.

РОМАНТИКА

Лет жизни нашей — семьдесят, как сказал псалмопевец, но он забыл добавить, что из отпущенного ему срока человек может лет пятьдесят быть женат и при этом быть мужем одной и той же женщины. Полвека деятельной жизни не такой уж большой срок, чтобы успеть создать какие-нибудь большие ценности, но для диалога с другим человеком времени более чем достаточно. За пятьдесят лет все наши запасы вдохновения, жизненного опыта, остроумия, все наши знания и выдумки могут истощиться — впрочем, для этого иногда достаточно и пятидесяти недель, а то и пятидесяти минут. Настанет час, когда все анекдоты будут рассказаны, все комплименты израсходованы, все взгляды на жизнь высказаны — словом, вся информация станет общим достоянием. Спору нет, некоторые профессии куда интереснее других. У летчиков-испытателей и воров-домушников, пожалуй, найдется о чем порассказать. Наверно, и тайные агенты могут поведать о своих приключениях; хотя им придется кое-что скрывать, рассказ от этого почти не пострадает. Но жизнь обыкновенной супружеской пары протекает гораздо спокойнее — в ней нет более драматических событий, чем ссора с сослуживцами, удачная покупка в универмаге, штраф за стоянку в неположенном месте или лопнувшая водопроводная труба. Если бы Шерлок Холмс женился, он наверняка оказался бы супругом довольно нудным, а может быть, и вовсе неприятным. Однако как собеседник он хотя бы мог развлечь жену за завтраком.

— Помните ли, Ватсон, ох, прости, дорогая, помнишь ли ты историю Лиги рыжеволосых?

— Да, Шерлок, конечно, помню. Таинственное дело! Еще апельсинового джема?

— Лучше съем тостик... Так вот, вчера я разгадал это дело. Как будто ничего особенного, но некоторые не совсем обычные детали достойны упоминания...

Через неделю речь, возможно, пойдет о «Пестрой ленте» или о «Собаке Баскервиль»; и даже если в таких происшествиях иногда и не хватает высокого драматического накала, то все же есть о чем поговорить. По сравнению с этим наша с вами жизнь довольно бесцветна. У обыкновенных средних супругов может найтись достаточно много общего, чтобы приятно прожить бок о бок, скажем, года два. Но на третий их

подчас начинает преследовать мысль, что понятие, противоположное многобрачию, не единобрачие, а однообразие. Словом, им все надоело до слез.

Размышляя о напавшей на них скуке, люди обычно склонны полагать, что это нечто неизбежное, существовавшее спокон веку. Такой брак, как у них (на их взгляд), - явление всеохватывающее и извечное, и недостатки его столь же неотъемлемы, как и достоинства. И если им трудно примириться с этими недостатками, они решают, что так было всегда и везде и что прошлые поколения просто проявляли больше сдержанности в отношении всяческих проблем, которые мы теперь считаем «чисто психологическими», а потому и обсуждаем во всеуслышание. Однако брак не настолько уж освящен традициями. То, что мы считаем общепринятым, характерно, собственно говоря, лишь для нашего времени и нашей страны. В других местах и в иные времена у людей и взгляды были совсем иные. Взять хотя бы царя Соломона с его семьей сотнями жен и тремя сотнями наложниц. Надо полагать, что и у него были свои заботы, но эти заботы не имеют ничего общего с нашими. Мусульманин, обладающий четырьмя женами (как раз для партии в бридж), или тибетская женщина, у которой несколько мужей, тоже, несомненно, встречаются с затруднениями, выпадающими лишь на их долю. Но то, что какая-то пара добровольно решила жить сама по себе, вдвоем, всем этим людям покажется едва ли не извращением. Ну видано ли что-нибудь более противоестественное? Двое столь опрометчиво уединившихся людей — ни родичей, ни слуг, ни соседей, ни верблюдов, даже ни единой козочки! — да они же непременно изведут друг друга! Кстати, так оно и бывает. Давайте признаем, что семья из двух человек с возможным прибавлением в виде детишек — это эксперимент совсем недавних лет и проводится он на весьма ограниченной части земной поверхности. К слову сказать, такой образ жизни никак не характерен для викторианского Лондона: тогда около половины населения составляли слуги; они вели более или менее общую жизнь с семьей хозяина, в которую часто включались еще разные бабушки, кузины и тетки. Более уединенная современная жизнь в пригородах, возможно, и спокойнее, но с первого взгляда ясно, что, разрешив множество задач, она поставила столько же новых. Чтобы разобраться, в чем тут дело, надо уяснить себе, в чем положение изменилось и каким образом мы умудрились прибавить себе забот.

До самого недавнего времени институт брака укреплялся и поддерживался соединенными усилиями Церкви и Государства, его блюли общественные запреты и общественное мнение, обычаи и предрассудки,

снобизм и законность. Люди прибегали к любым ухищрениям, чтобы только сохранить видимость благоденствия, и самые страшные наказания ждали тех, кто допускал распад семьи. Мужчина, покинувший жену ради другой женщины, уже не мог оставаться членом каких бы то ни было комитетов или коллегий, терял профессиональную репутацию и не имел ни тени надежды быть хоть когда-либо принятым при дворе. Он должен был готовиться к тому, что церковь откажет ему в причастии, банк — в кредите, в местном клубе его «прокатят на вороных», а распорядитель псовой охоты будет смотреть на него как на пустое место. Что же до женщины, допустившей самую легкую измену, то ее ожидал развод, лишение наследства, позор и всеобщее осуждение. В прежние времена люди старались любой ценой избежать скандала, особенно если мужчина изменял своей жене с чужой женой. Человека, желающего сохранить привилегированное положение, общество обязывало до последней крайности блюсти приличия и делать вид, что его брак зиждется на супружеской верности. В низших слоях общества ограничения существовали примерно такие же, а наказания, если на то пошло, налагались еще более суровые. До самых недавних пор закон предпринимал все возможное, чтобы предотвратить развод, и давал свое согласие со скрипом, с проволочками и весьма неохотно.

В ту пору, когда эти строгости были сильнее всего, брак как таковой сохранялся гораздо легче. Во-первых, браки были относительно более кратковременны. Предки наши в средние века женились рано — девушкам случалось выходить замуж и в четырнадцать лет, — но жили они, в общем, очень недолго. Если кто-либо доживал до семидесяти лет, то за плечами у него было три или четыре брака. В те времена слова «пока смерть нас не разлучит» звучали совсем не так серьезно, как в наше время. Голод, чума, мор, смерть при родах, гибель от пожаров или в сражениях часто разбивали семейный союз. Обеты верности практически давались на десять-пятнадцать лет, и оставшийся в живых снова вступал в брак. Вероятность того, что брак затянется на целых полстолетия, была совершенно ничтожна. В качестве примера семейной жизни шестнадцатого века полезно посмотреть акт V, сцену II из «Гамлета». Прежде чем упадет занавес в конце этой вполне обыденной сцены, королева умрет от яда, Гамлет и Лаэрт прикончат друг друга и у Гамлета как раз хватит времени, чтобы перед смертью заколоть короля. В первой сцене мы видели похороны Офелии, а теперь приходит известие о казни Розенкранца и Гильденстерна, так что в итоге почти все действующие лица становятся покойниками. Британский посол остается на сцене едва ли не в одиночестве и растерянно

оглядывается, не зная, кому бы вручить свои верительные грамоты. «Печальная картина, — замечает он, нисколько не преувеличивая, — и вести наши сильно запоздали». Нельзя с ним не согласиться, но мне хотелось бы особенно обратить ваше внимание на количество смертельных исходов даже в мирное время. Свадьба Гамлета, если бы дело до нее дошло, была бы сыграна с большой пышностью, но брачный союз не связывал бы его на такой долгий срок и не налагал бы на него такие обязательства, как в наше время. Вечно этот брак длиться не мог, и надо полагать, что на деле он оказался бы весьма непродолжительным.

Браки в свое время не только заключались на более короткий срок, они при этом касались гораздо большего числа людей, чем сейчас. После свадьбы молодожены оказывались в окружении родственников и соседей. Они, как издавна повелось, составляли часть социальной или семейной группы, и если обычаи их порой стесняли, то уж одиночество им никак не грозило. В те времена деревня была сообществом семей, находящихся в кровном родстве; кое-где это можно наблюдать и сейчас. Брак не только не избавлял человека от собственных родственников — он еще и добавлял ему кучу новых. А в знатных домах водились целые сонмы слуг, то и дело наезжали гости, а поводов для радости или печали было хоть отбавляй. Почти до самого последнего времени семейная атмосфера значительно разряжалась от постоянного присутствия посторонних. Одна из сценических условностей, которую Шекспир использовал, а Шеридан впоследствии высмеивал, заключалась в том, что героине полагалось иметь наперсницу. Она была вынуждена повсюду таскать за собой некое безмозглое создание, которому приходилось растолковывать все до мелочей. Даже и мужчинам на сцене случалось пользоваться подобным приемом; вот, например, сцена из «Критика», в которой сэру Кристоферу Хаттону представляется возможность в самом начале спросить сэра Уолтера Рэли, почему объявлен смотр всем войскам королевы Елизаветы:

Сэр Кристофер:

Могу я лишь гадать — прости, мой друг,
Коль я поторопился, — только сердце
Мне говорит — стране грозит беда...

Сэр Уолтер:

Ты не ошибся.

Сэр Кристофер:

Но где? Откуда? И когда? Какая
Опасность нам грозит?
Хочу я знать...

Это вступление позволяет сэру Уолтеру разъяснить своему другу (а заодно и зрительному залу), что на Англию движется Великая Армада.

Такой предмет театрального реквизита, как обиженная богом наперсница, по крайней мере имел реальный прообраз. Когда подружка Тильбюрины пристает к ней с утешениями, та незамедлительно ставит ее на место.

Тильбюрина:

Увы, малютка Нора,
Ты в юности своей еще не знала
Коварных стрел любви.
И где тебе понять,
Как сердце бьется в горе безутешном
И радости не знает.

«Что правда, то правда», — заметит бесчувственный зритель; но ведь Нора оказывается очень полезной. Более того, она снова появляется на сцене в тот момент, когда трагедия достигает апогея. В авторской ремарке значится: «Входят: совершенно обезумевшая Тильбюрина, вся в белом атласе, и ее совершенно обезумевшая наперсница, вся в белом полотне»; однако Норе предписано держаться со своим безумием подальше, где-нибудь на заднем плане. Этот сценический прием — даже в пародийном звучании — явился отражением общества, в котором знатные персоны почти не появлялись без свиты, да и люди попроще редко оказывались в одиночестве. Всегда находился кто-нибудь, кому можно было поведать свои недоумения, горести или неудачи, человек, готовый расплакаться и рассмеяться вместе с тобой. И после свадьбы ничто не мешало джентльмену по-прежнему держать камердинера, а его жене — горничную. В свою очередь ни камердинер, ни горничная не лишались компании

остальных слуг, так что было с кем посудачить о слабостях господ. В том образе жизни, который общество вело до 1900 года, было много своих недостатков, но отчуждение личности в их число не входило. Так что психоаналитикам еще предстояло дожидаться своего часа.

Постоянное присутствие других людей значительно разряжало семейную атмосферу, и при этом муж и жена вряд ли вообще возлагали друг на друга какие-то особые надежды. Они были далеко не такими индивидуалистами, как их потомки, и о браке по любви даже не мечтали.

В знатных семьях браки предварялись сделками, которые могли включать все: от титулов до недвижимости, от гербов до капиталов. Двое людей, которых это касалось больше всего, избегали брака, если он грозил бедностью или бездетностью, но их личные вкусы, судя по всему, были относительно непритязательны. Можно было не опасаться серьезных разногласий в религиозных или политических взглядах, в отношении к музыке или к еде, а шансы оказаться замужем за убежденным трезвенником практически сводились к нулю. Девушка должна была уметь вести хозяйство — это разумелось само собой, как и то, что в теологии или хитросплетениях законов ей разбираться не полагалось. Общественное положение мужчины определялось не в спорах оно воспринималось как некая данность, о его личных качествах судили по семейной репутации: всем было известно, были ли его предки честными людьми или жуликами, благотворителями или скупердьями. В Индии браки устраивались родителями жениха и невесты через посредников и молодые в первый раз встречались прямо на свадьбе. На Западе такой обычай никогда не был широко распространен, но и там брак считался далеко не личным делом. Брачный союз мог быть заключен по множеству причин, и меньше всего принимались во внимание разные сантименты; молодоженам было не на что жаловаться, если они подходили друг другу по возрасту, по общественному положению и здоровью. В некоторых вопросах — например, в имущественных делах — наши предки были намного требовательнее нас. Зато в чисто личных отношениях они, несомненно, требовали друг от друга неизмеримо меньше.

На общем фоне браков, заключенных по расчету, время от времени возникали любовные истории. Согласно куртуазным традициям Прованса, джентльмену чуть ли не предписывалась безнадежная страсть к чужой жене. Но, даже оставляя в стороне трубадуров (которые могут порядком наскучить), мы все же находим сведения о юношах и девушках, которые всерьез влюблялись друг в друга. Девушке приказывают выйти замуж за компаньона ее отца, а она бежит с красавцем приказчиком. Вот перед нами

история смертельной вражды двух семейств из Вероны, причем юноша из одного семейства любит девушку из другого, что доставляет всем остальным серьезнейшие неприятности. Подобные факты имели место, естественно, получали широкую огласку и вызывали всеобщее осуждение. Гражданские власти вполне правомерно стремились предотвратить поступки, которые могли привести к междоусобицам, потасовкам, убийствам и дуэлям. Церковь также была обязана осуждать подобные страсти, дабы они не занимали места любви к богу. «Не сотвори себе кумира», а ведь сделать своим кумиром девушку — это смахивает на идолопоклонство! Мнение всех здравомыслящих и положительных людей, таким образом, склонялось в пользу обдуманно организованного брака и резко осуждало легкомысленные романы. Однако все эти громогласные хуления сопровождались живейшим интересом к каждой скандальной истории, и к показному ужасу и осуждению частенько примешивалась зависть. Эскапады, справедливо клейменные как глупые и безнравственные, тем не менее (легко себе представить!) в свое время доставили людям бездну удовольствия. Конечно, осуждали во всеуслышание, а зависть держали про себя, но ведь нельзя же винить человека за то, что он хочет выяснить все мельчайшие подробности дела, прежде чем публично высказать свое мнение? Самые сумасбродные и опрометчивые поступки могут по крайней мере стать сюжетом занимательного рассказа: как, например, французский роман или те сказания, которые мы встречаем в греческой и римской литературе, созданные в дохристианские времена и чудовищно языческие по моральным основам. Как раз к таким сказаниям и относится история Елены, Париса и Троянской войны. Быть может, эта история и отличается прискорбным отсутствием благопристойности — в конце концов, откуда древним было научиться правилам хорошего тона? — но в занимательности ей никак не откажешь. Можно даже сказать, что она (в конечном итоге) имеет свою мораль: ни одна любовная история не губила столь безжалостно не только всех, кто был в ней замешан, но еще и многие тысячи людей, лишь косвенно вовлеченных в этот роман. Публикация «Илиады» почти оправдана тем, что эта книга может послужить для молодежи примером того, как опрометчивость наказуется по заслугам.

Романтическая история, или *роман*, получивший форму литературного произведения, становится печатной документацией более или менее (чаще менее) правдоподобных событий, центром которых является любовь — тема неизменная и — простят ли нам это утверждение? — не претерпевающая почти никаких изменений. Романист, как правило,

проповедует Евангелие любви романтической. Ежели герой, граф Нормантауэрский, пренебрегая всеми доводами здравого смысла, хочет взять в жены миловидную дочку пастора, бедного, как церковная крыса, — вот подходящий (хотя и не слишком оригинальный) материал для романа. Однако если герой вдруг в XII главе опомнится и решит, напротив, посвататься к наследнице солидного состояния в Найтсбридже, тут уж ничего романтического нет. Герой и героиня романа должны быть готовы принести в жертву любви все, да, все на свете. Эта установка родилась намного раньше жанра романа. И Джейн Остин — первая великая английская романистка — была готова хорошенько над этим посмеяться. В романе «Любовь и дружба», который она написала, когда ей было семнадцать лет, Джейн старательно разрабатывает тему «любви с первого взгляда». В этой книге она собрала все элементы романтического вымысла. Благородный герой отвергает заранее подготовленный и вполне респектабельный союз, ссорится с отцом, бросается в авантюры и рискует жизнью, влюбляется в мгновение ока и немедленно женится; и все из-за того, что он начитался романтических бредней. Джейн Остин также предугадывает одну из главных черт чувствительного романа — домашнюю прислугу. В скромном коттедже в долине Эска, где разворачиваются события первой главы, конечно, есть прислуга (во множественном числе), а неожиданно приехавшего гостя, Эдварда, сопровождает его камердинер. Весь романтический колорит пошел бы насмарку, если бы героине пришлось мыть посуду. Но ни одно благородное семейство восемнадцатого века не докатывалось до такой нищеты, чтобы остаться без прислуги. Вот почему самые смелые нововведения в беллетристике и драме двадцатого века получили название «кухонных трагедий». С явной неохотой мы ввели в повествование кухонную раковину, чем в корне подорвали романтический дух. Но что касается Джейн Остин, то в ее время до всех этих новшеств было еще очень далеко. Ее современники были романтиками, и сэр Вальтер Скотт превосходил ее своей популярностью. Однако она прекрасно понимала, что чтение романов влияет на людей. Романы уже становились учебниками жизни.

С тех времен, когда творила Джейн Остин, Романтика стала общепринятой установкой. Все более ранние теории брака постепенно бледнели, и на центральное место вышла идея романтической страсти. Жанр многотомного романа отчасти сдал позиции и мог бы, вероятно, совсем прекратить существование, исчерпав свою главную тему, но сама Романтика еще увереннее продолжала свое победное шествие. В двадцатом веке газеты сделали беллетристику достоянием даже самых бедных

читателей, а следом лавиной покатались кинофильмы, журналы для женщин, иллюстрированные каталоги, дешевые издания в бумажных обложках, книжки напрокат, радио, поп-музыка и телевидение. Таким образом, влияние романтических историй невероятно расширилось, и даже неграмотные смогли увидеть их воочию. Брак с благословения Церкви и Государства, обычаев и законности был вытеснен Браком по Любви, романтическая страсть, некогда встречавшаяся как исключение, теперь стала правилом, и ее не только не преследуют, но едва ли не вменяют в обязанность. Невеста и жених должны быть безумно влюблены друг в друга, и общество бывает шокировано, если кто-нибудь из них признается, что, вступая в брак, руководствовался иными соображениями. Более того. Романтика, озарявшая своим золотым лучом свадебное торжество, непременно должна светить этой паре всю жизнь. В романе, как и в волшебной сказке, жених и невеста должны жить счастливо до самой смерти. То же самое нам внушают в финале кинофильма, а также показывая этот фильм по телевидению. Длительный поцелуй в финале — это решение, а не постановка проблемы; конец, а не начало истории.

Неосновательность такой теории самоочевидна. Те, кто ждет от брака столь многого и надеется, что Романтика будет вечно и нерушимо скреплять этот союз, будут, безусловно, наказаны за превышение оптимизма. Если мы взращены и воспитаны на обычной беллетристике и драме, у нас в голове сложилось четкое представление о том, как следует вступать в брак. Предложение необходимо делать на вершине горы, в час восхода солнца, впрочем, можно и на залитой светом луны палубе яхты, под тропическими небесами. Медовый месяц нужно проводить в блаженном экстазе в Лас-Вегасе или в Венеции, первое гнездышко полагается вить в очаровательном коттедже в Котсуолдсе или Вермонте. Но поддерживать Романтику на столь высоком уровне в течение пятидесяти лет, разумеется, трудновато. Конечно, романтическую любовь можно воротить, но только часто получается, что воскресить ее помогает отнюдь не тот же партнер. Вот здесь-то и таится исконная слабость романтических идеалов. По теории, утверждающей, что любовь превыше всего, герой должен с возмущением отвергнуть прозаическое предложение посвататься к леди Доротее или — в ее современном воплощении к дочке директора фирмы. Вместо этого он должен заявить во всеуслышание о своей любви к Долорес, красавице, в которой течет цыганская кровь и чьи преступные родители ютятся в самом грязном углу блошиного рынка. Его родители не допускают и мысли об этом. Старший брат обращает его внимание на самые вопиющие несоответствия. Директор фирмы прямо говорит ему, что

подобный брак погубит его карьеру. Президент клуба напоминает ему, что все кандидатуры, кроме его собственной, уже утверждены. Родственники, коллеги и бывшие одноклассники то и дело роняют прозрачные намеки. Весь мир на него ополчился: но это как раз и есть та ситуация, в которой испытывается истинный героизм. «Я люблю ее», — просто объясняет он и женится на Долорес. Проходит семь лет, она ему до смерти наскучила, и он влюбляется в Ольгу. Все его товарищи по работе приходят в ужас при мысли о разводе, родня давно примирилась с Долорес (которая подарила ему двойняшек), и все в один голос твердят, что разбивать семью преступно и преглупо. «Я люблю ее», — объясняет он, повторяясь, хотя и в ином контексте, и вскоре он уже женат на другой. Идеей, что любовь превыше всего, можно оправдать и первый брак, и последующий развод, и все следующие за ним разводы. Возникает вопрос, правомерно ли вообще называть столь непрочные отношения браком?

На этой стадии уже никак не избежишь упоминания о Голливуде: ведь божества экрана, так много сделавшие, чтобы утвердить идеал Романтизма, сделали никак не меньше и для того, чтобы наглядно продемонстрировать его непостоянство. Каждая финальная сцена в сиянии заката ярчайших тонов техноколора и в сопровождении небесного хора — дань тому, что для самих кумиров публики остается в области чистой теории, а не практики. «Отныне и навеки» — для них что-то около двух лет, и в конце концов это наводит на мысль, что голливудские нравы чересчур уж свободны. Но мысль эта, конечно, очень далека от истины. Кинозвезда навеки обручена с экраном, добившись своего места фанатическим упорством в самой изматывающей и непосильной работе, какую только может выбрать человек. О семейной жизни в обычном смысле слова, само собой, не может быть и речи: она не вписывается в план съемок или рекламных встреч. Остаться старой девой или холостяком тоже никак нельзя — это создает у публики ложные представления. Таким образом, вступить в брак совершенно необходимо, к тому же это неплохой способ пресечь нежелательные поползновения и приставания посторонних. Так что эти браки никогда ничего больше и не означали, да никто ничего другого от них и не ждал. А если судьба соединила брачными узами две кинозвезды, шансы на то, что они окажутся в одной и той же точке пространства в любой данный момент времени, совершенно ничтожны. Брак такого рода — это нечто недоступное пониманию широкой публики. Но люди все же начинают понимать, что Романтика, превознесенная и драматизированная, не имеет ничего общего с постоянством. Теория нерушимой верности, вытекающая из заключительной сцены кинофильма, незамедлительно

вступает в противоречие с газетными фельетонами о личной жизни исполнителей. Вот и выходит, что Романтика, которая должна была бы скреплять семейную жизнь, заменяя все прежние устои, играет ныне довольно жалкую роль.

Романтика была бы более заманчива, не будь она столь опутана коммерческими интересами. Современные приемы купли-продажи привели к тому, что людям навязывают брачные узы во все более и более раннем возрасте. Возбуждение, вспыхнувшее на танцплощадке под завывания и стоны «Группы», обычно разрешается внезапным браком, из тех, которые так прославили город Лас-Вегас. Там все работают заодно, в комплексе — и церковь для бракосочетаний, и ювелиры, и цветочные магазины, и мотели, — не исключено, что в это дело втянут даже бассейн для плавания. Браки в ранней юности вошли в обычай, и многие их одобряют, считая, что несложившиеся характеры лучше приспособливаются друг к другу, чем характеры сформировавшиеся. С другой стороны, можно возразить по крайней мере в одном отношении — ведь семейная жизнь, которая началась очень рано, будет и тянуться (если протянется!) очень долго! Первый экстаз, романтический импульс, должен протянуть лет пятьдесят. Способно ли какое угодно чувство выдержать так долго? Мужчине — независимо от характера и интеллекта — лучше всего жениться лет в тридцать, избрав девушку лет двадцати двух. Семейная жизнь только выигрывает, когда ей посвящаешь лишь часть времени, а не все время целиком. Это верно как по отношению ко всей семейной жизни, так и по отношению к жизни ежедневной. Более поздний брак позволяет людям предварительно обзавестись собственными интересами, которые не угаснут, будь это интерес к орнитологии или к мексиканской культуре, к шахматам или к поэзии. Когда есть эти собственные увлечения, супруги меньше требуют друг от друга. Каждый менее зависим от другого, а дать ему может больше. Тут перспективы гораздо лучше, чем в том случае, когда люди требуют друг от друга того, чего у них никогда не было.

Но осуществим ли на самом деле более поздний брак? Надо признать, что ему противостоят мощные коммерческие усилия. Романтическая литература и музыка при поддержке театра и танцев внушают нам, что сексуальное самовыражение — наша насущнейшая потребность. Но тут поднимает голос мораль, осуждающая сексуальную жизнь вне брака. И наконец, на нас обрушивается сокрушительный поток рекламы и торговых объявлений, специально рассчитанных на то, чтобы доказать, что ранний брак с финансовой стороны вполне реален, с общественной точки зрения весьма желателен, да и вообще является мудрым поступком. Кое-кто из

торговцев хозяйственными товарами или мебелью явно предпочитает иметь дело с молоденькими, наивными и влюбленными клиентами. Любая радиопрограмма, любая реклама во весь голос кричит об узаконенном сексе. Любовь превыше всего, с этим согласны даже авторы реклам; но незаконная любовь подрывает торговлю! Даже хозяин отеля предпочитает молодоженов и медовый месяц «диким» парочкам, удравшим на уик-энд. Но более всего, конечно, процветает торговля, которая опирается на брак и растущую семью, сдирая немыслимые проценты под видом продажи в рассрочку, торговли недвижимым имуществом и еженедельных счетов за продукты и рецепты, за пеленки и погребушки. Как известно, есть такие журналы, которые потакают прихотям холостяков — или тех мужчин, которым удобно считать себя холостяками, чтобы со спокойной совестью читать этот журнал, — но более солидные коммерческие державы предпочитают вкладывать средства в высоконравственные сделки. Возможно, Лас-Вегас и не назовешь самым пуританским городом на свете, но с точки зрения статистики он займет одно из первых мест по религиозности. Прямая связь морали и торговли — это не теория, а факт.

Романтическая идея сама по себе часто оказывается излишне раздутой, и надо относиться к ней с опаской, когда знаешь, что есть люди, которые намерены превратить ее в средство наживы. Поэтому, собираясь вступить в брак, мы должны принимать во внимание такие факторы, как возраст, состояние здоровья, семейные обстоятельства, происхождение и окружение, характер, воспитанность, образование и природный ум. Однако в довершение всего остается еще понятие любви. Более того, мы узнаем из произведений литературы и искусства, что состояние влюбленности в корне отличается от всех других человеческих взаимоотношений. Это очередное заблуждение, хотя любовь, несомненно, чувство очень важное. Но практически нам необходимо решить вот какую задачу: какое количество любви нам необходимо и существует ли она на самом деле. «Я люблю Майку, — говорит себе девушка, но влюблена ли я в него по-настоящему?» Если она способна к кому-то привязаться, она за свою короткую жизнь уже любила и родителей, и младших сестренку, и дядюшку Питера, и многих одноклассников, не говоря уже о пуделе, двух пони, нескольких котятках и черепашке. Из всяких книжек она сделала вывод, что ее любовь к Майку должна перейти в высшую стадию; она должна переключиться на более высокую скорость — разумеется, не без протестующего скрежета в сердечной «коробке скоростей». Как она ошибается, нетерпеливо ловя этот сигнал смены скоростей! Совершенно необязательно выискивать такое резкое различие между любовью, которую

вы чувствовали вечером во вторник, и влюбленностью, которая может посетить вас в среду утром. Есть только одна любовь, но она различна по силе и чаще всего достигает апогея, когда появляется возможность сближения. Для романа необходимо сочетание двух хорошо различимых чувств. Одно из них — любовь, такая же, какую вызывает у нас школьная подруга или пудель, разве что немного сильнее; другое — физическое влечение, которое мы можем испытывать к совершенно чужому человеку. Физическая сторона не представляет никаких трудностей — для нас вполне очевидно, есть ли это чувство или его нет. Но любовь изменяется по определенной шкале, и у человека нет никаких точных методов, чтобы узнать, достигла ли она точки кипения. Вот он и гадает любовь это или не любовь?

А на самом деле любовь поддается гораздо более точному измерению, чем кажется многим из нас. Она может быть измерена в понятиях человеческого несовершенства. Чтобы разобраться в этом, предположим, что взыскательный взгляд молодого человека сравнивает каждую встреченную девушку с идеалом, царящим в его воображении: с богиней его мечты, которую мы прозаически обозначим через Х. Ему более или менее нравятся многие девушки — не меньше дюжины, — но почти в каждой из них он находит недостаток, который возможно или невозможно исправить. Адель хорошенькая, но ужасная дылда; Бетти забавная, но поперек себя шире; у Кэролы изумительная фигура, но голос у нее жуткий; Диана — прелесть, только у нее цвет лица никуда не годится; Этель — умница, но совершенно не умеет одеваться; Фрэнсис — красавица, но форменная ледышка; у Джорджины куча поклонников, но она чересчур остра на язык; Элен очень мила, но слишком робка. Этот придиричивый молодой человек может призадуматься: как сделать, чтобы хоть одна из них могла сравниться с Х? Можно ли уговорить Бетти сесть на диету? Согласится ли Кэрола брать уроки техники речи? Можно ли заставить Диану некоторое время питаться салатом, а Джорджину — прослушать курс этики поведения в обществе? Ответ один: что бы там ни было, им никогда не сравниться с Х. Точнее, наш молодой человек ни одну из них по-настоящему не любит. А почему? Да потому, что он не может любить девушку по-настоящему, пока видит ее недостатки.

Для сравнения вернемся к девушке его мечты, Х. У нее струящиеся золотые волосы, нежные синие глаза, белая кожа и изумительная фигура. Она умная и обаятельная, она чуткий и внимательный друг, отличная спортсменка и добрая душа. Любая девушка, которую он встречает, в чем-то уступает Х. Но вот в один прекрасный день его знакомят с Маргарет; она

брюнетка, волосы у нее круто вьются, глаза серые, кожа смуглая, ростом она пониже среднего, ее можно назвать скорее задумчивой, чем болтливой, в ней больше чуткости, чем веселости. Он находит, что Маргарет — просто чудо и говорит об этом своей сестре. «Но ведь у Маргарет веснушки, а ты их не выносишь!» — «Знаю, знаю, но теперь, когда я ее повстречал, мне жаль всех девушек, у которых *нет* веснушек». Как только он дошел до такого умозаключения, значит, он любит Маргарет достаточно, чтобы жениться на ней. Дело в том, что он ее любит такой, как она есть, а не такой, какой она могла бы быть или могла бы стать со временем. И самое главное — то, что она сбросила с пьедестала воображаемую богиню Х. И если раньше он отверг Бетти за то, что она не стройна, а Джорджину — за то, что она не добра, то теперь он делает Маргарет своим эталоном совершенства, которым он меряет достоинства других девушек. По сравнению с Маргарет Адель кажется еще более долговязой, а Бетти — еще более толстой, Кэрола кажется слишком крикливой, а Диана слишком прыщавой, Этель слишком вульгарной, а Фрэнсис — слишком скучной. Но, отбрасывая все сравнения, ни у одной девушки нет такого низкого грудного голоса, как у Маргарет, ни одна девушка не способна так глубоко все понимать, ни у одной девушки нет таких прекрасных рук. Маргарет абсолютно не похожа на Х, она вовсе не богиня. Все, что его в ней пленило, совершенно неожиданно — и спокойная, полная дружеского внимания молчаливость, и внезапная, как солнечный луч, улыбка. Величайшее достоинство Маргарет в том, что она Маргарет, и молодой человек любит ее именно такой, до последней веснушки. Принимая все это во внимание и прибавляя еще и элемент физического влечения, мы можем сказать, что молодой человек влюблен. А Маргарет — отвечает ли она ему взаимностью? Кто может знать? Но все же допустим, что они поженились. На этом обычно кончаются все романы. Но в действительности все обстоит совсем иначе — с этого только начинаются настоящие события.

БРАК

Романтический брак — это союз двух людей, которые были предназначены друг другу с самого начала. Все препятствия на их пути сметены, ибо эти двое идеально подходят друг другу и ни один из них не будет счастлив в браке с кем-то еще. Принято говорить, что браки совершаются на небесах; значит, можно с уверенностью сказать, что каждое решение принимается на высшем уровне. Представим себе, что группа высококвалифицированных архангелов перетряхивает космическую картотеку и приходит к решению, что некий молодой человек из Сиэтла может обрести счастье своей жизни только с некоей девицей из Кардиффа. В таком случае небесное провидение подстраивает все так, что оба покупают билеты в один и тот же вагон для путешествия по Югославии, организованного агентством путешествий «Игербивер». Они впервые замечают друг друга в Триесте, обедают и танцуют в Дубровнике и объявляют о своей помолвке в Гэтвике. Романы, вспыхнувшие в результате совершенно случайных на первый взгляд встреч в Эсторице или Порт-оф-Спейне, можно вполне отнести на счет ангельских козней. В самом деле, когда молодые люди покупают билеты на соседние места в самолете, это уже не простое совпадение! Однако такие истории звучали бы гораздо правдоподобнее, если бы романы по большей части завязывались именно так. В жизни все происходит куда проще и обыкновеннее. Юноша встречается Девушку в своем классе, где каждому из них предоставлен выбор, предположим, из пятнадцати кандидатур. Или Девушка и Юноша живут по соседству в каком-нибудь квартале предместья, где имеется в наличии всего четверо молодых людей, из которых один девушками не интересуется. Молодой Человек встречается Юную Леди в колледже, где учится еще сорок шесть достойных молодых леди. Стенографистка встречается молодого служащего в конторе, где всего двое неженатых мужчин. При помощи весьма несложных расчетов мы придем к выводу, что возможностей выбора для данного лица будет, предположим, пятьдесят пять или семьдесят восемь. Следовательно, браки, совершающиеся на небесах, ограничены весьма куцым списком кандидатур, составленным на земле. Так что архангелам вряд ли придется шелестеть карточками в неисчерпаемой картотеке небесной канцелярии — они располагают всего-навсего горсточкой кандидатур, быть может собранных на пространстве одной-единственной квадратной мили. Конечно, некоторые девушки имеют

более широкий выбор, но зато другие, без сомнения, сильно ограничены в своих возможностях. Итак, небольшое исследование показывает, что архангелам в подавляющем большинстве случаев не так уж трудно принять решение, а мудрее всего — предоставить выбор самой девушке.

Браки, совершаемые на небесах, несколько вышли из моды. В наше время на смену им пришли браки, организованные электронно-вычислительной машиной. Теоретически допустимо заложить в машину данные для миллиона холостяков и одиноких девушек, с описанием до мельчайших подробностей всего, что они могут предложить и чего желали бы для себя. На выходе будет получен ответ, что М/7345162, по всей видимости, будет идеальным мужем для Ж/9883694, а она для него — идеальной женой. Такие опыты были проделаны, но значительно меньший объем материала не позволяет с уверенностью утверждать, что они прошли успешно. Если машине предоставить достаточно большой список кандидатов на брачный союз, она, безусловно, сможет обеспечить научный подход к проблеме. А вот выдаст ли она удовлетворительный ответ — это уже другой вопрос. И прежде всего нас одолевают сомнения относительно точности данных, введенных в машину. На вопросы, с которых начинается анкета, вполне возможно получить правильные ответы: люди обычно откровенно и правдиво отвечают на вопросы: «рост», «вес», «цвет волос», «вероисповедание», «образование» и «годовой доход»; быть может, некоторая уклончивость заметна только в отношении возраста. Но за определенной гранью этот словесный автопортрет может обнаружить серьезные расхождения с оригиналом. «Не скучный ли вы человек?» — вопрос этот имеет первостепенное значение, но какой тупица ответит на него «да»? Можно задать правомерный вопрос: «Щедры ли вы?», но сколько скупердяев ответят на него «нет»? Редкий человек признает себя брюзгой, задирой, бездельником или грязнулей. Просто все дело в том (как он это объясняет), что соседи настроены враждебно, коллеги недоброжелательны, начальство ничего не понимает, а вода такая холодная, что мыться невозможно. Ну и, конечно, мало кто скажет о себе, что он сноб, упрямец, эгоист и неряха, но ведь эти слова мы слышим постоянно — должны же они хоть к кому-нибудь относиться! Однако менее всего люди склонны признаваться в отсутствии чувства юмора. Об этом и речи быть не может! Самые мрачные личности всегда готовы видеть смешную сторону вещей, но вот беда — им приходится жить как раз в том самом месте, где никогда ничего смешного не увидишь и не услышишь. Так что по ряду причин можно усомниться, получит ли электронная машина достоверные исходные данные.

Трудно допустить, что люди, которые не вполне объективно относятся к самим себе, сумеют точно определить, чего им хочется. Как известно, джентльмены предпочитают блондинок, но женятся на брюнетках; и можно не сомневаться, что девушки, на которых джентльмены женятся, не имеют почти ничего общего с образом, жившим в их воображении. Скажем, молодой человек мечтает жениться на девушке с рыжими волосами, двадцати трех лет, пяти футов семи дюймов ростом, отлично сложенной, увлеченной спортом, способной к языкам, любящей музыку, при этом она должна быть баптистского толка, принадлежать к республиканской партии, иметь скандинавских предков и получить высшее образование в Новой Англии, но женится-то он на брюнетке, тридцати одного года, пяти футов ростом, плоскогрудой, ученой, со склонностью к астрономии и живописи, на атеистке и стороннице демократов, происходящей от итальянских предков и воспитанной в Нью-Мехико. Может быть, вы думаете, что его планы претерпели изменение из-за того, что роскошные рыжекудрые женщины недоступны для мужчин с такими доходами, как у него? Ничего подобного! Такая женщина нашлась, и она была в пределах досягаемости, но оказалось, что у нее невыносимо визгливый смех. Иначе говоря, машина могла бы отыскать для него то, о чем он просил, но не то, чего он хотел на самом деле, почему у нас и появилось сомнение в том, что подобные попытки вообще осуществимы. Мужчины не часто осознают, что именно их привлекает. Мужчина может влюбиться в А (которая его не выносит), едва не довести до бракоразводного процесса В (которая давно замужем), затем пережить бурный роман с С и в конце концов жениться на Д. Предавшись воспоминаниям, он, возможно, подумает, что не могло быть женщин более несхожих друг с другом, чем эти его пассии, — во всяком случае, физически, — и решит, что для него самое главное — их душевные качества. Возможно, приятелю придется открыть ему глаза, напомнив, что, хотя все четыре девушки не имели почти ничего общего, у всех был слегка вздернутый носик. Только тогда он поймет — много времени спустя, — что совершенно неспособен полюбить девушку, у которой иная линия профиля. Этот чрезвычайно важный фактор останется скрытым от электронной машины по той простой причине, что раньше человек и сам о нем не подозревал; но и по сей день он находится в полном неведении относительно того, почему же именно эта черта так его очаровала. То, что его друг задним числом обнаружил нечто общее между А, В, С и Д, никак не помогло бы ему на более ранней стадии, то есть до встречи с А.

Итак, электронно-машинное сватовство, теоретически весьма заманчивое, может оказаться неприменимым в нашей реальной жизни; и

самая мысль, что двое людей созданы друг для друга и поэтому никто из них не может найти себе другую пару, — это, конечно, заблуждение. Что ж, скажете вы, пусть себе думают, что выбор сделан на небесах, это никому не повредит. Однако на самом деле идея эта чрезвычайно опасна. Предположим, что девушка вступает в семейную жизнь в полной уверенности, что Майк — единственный человек во всей вселенной, за которого она могла выйти замуж (а не просто лучший из троих, предложивших ей руку и сердце). Со временем у нее может возникнуть подозрение: а не вкралась ли тут какая-нибудь техническая ошибка? Трудно ли напутать что-нибудь с этими миллионами перфокарт? А что, если две карточки попросту слиплись? И запланирован был ее брак с Соренсеном, Майклом Г. (23 года), а по недосмотру она выскочила за совершенно неподходящего человека — Соренсена, Майкла М. (31 год)? Такие ошибки случаются даже при самой безукоризненной организационной работе. В результате жена задает себе вопрос: «Удачный ли это брак? И будет ли он счастливым?» Но при таком подходе ни один брак не будет счастливым. Ей бы надо спросить себя: «Что мне сделать, чтобы этот брак был счастливым?» Он *должен* быть счастливым, и единственный вопрос — «Что делать?».

Брак — это как бы общий банковский счет, и, чтобы не потерять кредит, делать взносы должны оба партнера. Прочность брака зависит от решения этой трудной по самой своей природе задачи; все зависит от усилий, прилагаемых обеими сторонами, и от того, насколько им удастся добиться взаимопонимания. Самая большая трудность в том, что много времени приходится проводить друг с другом, и притом с глазу на глаз. Вполне понятно, что эта трудность уменьшается, когда есть общие интересы, знакомства, деловые связи, общие друзья. Многое зависит еще от того, растут ли эти двое и как они развиваются; ведь меньше всего скучаешь с теми, чьи интересы все время меняются и расширяются. Успех приходит к тем, кто может положить на общий счет свои запасы бескорыстия, живого воображения, терпения и юмора. И самой большой удачи добиваются те, кто может добавить новое измерение к установившемуся роману, кто умеет озарить нашу грубую действительность золотым сиянием приключений, вымыслов и фантазий. Но слишком часто мы забываем о главном — об искусстве общения. Мы выражаем свои мысли и чувства при помощи слов (письменно или устно), жестов и порою молчания. Даже в том случае, когда наши побуждения благородны (а мы знаем — это именно так), мы тем не менее можем все испортить, если не сумеем высказать то, что хотелось, или — что еще хуже

ляпнем как раз обратное тому, что собирались сказать. Поэтому проблема общения заслуживает, чтобы к ней отнеслись гораздо внимательнее, чем это у нас принято.

Вспомним для начала, что наши возможности самовыражения имеют двоякую форму: врожденную и ту, которую мы (по всей видимости) приобрели. С раннего детства мы стремимся выразить свои эмоции. Плач ребенка может и не иметь определенной цели — это просто выражение обобщенного недовольства. Когда ребенок рассказывает, что было в детском садике, это зачастую просто поток бессвязной болтовни, тут главная цель — не рассказать, а просто облегчить душу. Если мужчина выругался, уронив молоток, то он это сделал без всякой цели — просто раздражение вырвалось наружу. Когда женщина болтает по телефону, она просто старается скрасить свое одиночество. Как часто нас обуревают горести, зависть, радость или переполняют свежие сплетни. Тут человеку необходимо найти какой-то выход, и часто он готов поведать все хоть собаке, только бы не молчать. Первичная и примитивная цель разговора — выразить чувство, которое мы больше не в силах держать про себя. Значит, в мире полно людей, которые высказываются только с этой единственной целью, помогают себе жестами, подчеркивая наиболее потрясающие места; они чувствуют неимоверное облегчение, выложив все до конца. И этот поток слов, прорвавший все преграды под напором эмоционального напряжения, вовсе не направлен на то, чтобы объяснить, поучать, давать указания или доставлять удовольствие. В эту минуту рассказчик думает только о себе самом. И единственное, что доходит до собеседника, — это полная его неспособность сдержать обуревающие его чувства. Весьма сомнительно, чтобы его слова могли на кого-нибудь повлиять; яснее ясного, что он и с собой-то совладать не в силах.

Примерно с пятилетнего возраста мы нередко овладеваем иным способом коммуникации. Мы затеваем разговор, чтобы что-то сообщить. Мы задаемся определенной целью. Когда мы точно осознаем эту цель, нам приходится призвать на помощь всю силу воображения. Надо поставить себя на место того, к кому мы обращаемся, и подобрать слова, наиболее подходящие для достижения задуманной цели. Что этот человек знает, чему верит? Каким образом его просветить, произвести впечатление и повлиять на него? Мы постепенно прокладываем путь к намеченной цели, а отправной точкой нам служит тот, с кем мы говорим. Весь тон сообщения, его форма, отдельные штрихи, нажимы — это отражение нашей цели, а не минутного настроения. Все, что мы изрекаем, точно взвешено и бесстрастно выверено. Полно, так ли?.. На практике выходит иначе: то, что

мы говорим, в основном целенаправленно, но все же в наших словах проявляется и некоторая непосредственность. Неизвестно, что должно преобладать. Тут единого мнения не существует. Говорят, что квакеры старинных времен, собираясь что-то сказать, обычно задавали себе вопросы: «Истинно ли это? Доброжелательно ли? Необходимо ли?» И если они хоть немного сомневались, то предпочитали не говорить ни слова. Все мы по мере возможности стараемся поступать так же, но есть люди, которые восстают против общепринятых установок, утверждая, что детская непосредственность гораздо лучше извечного лицемерия. Почему нельзя свободно излить все, что мы чувствуем и мыслим? Отчего мы не можем честно и открыто высказывать все, что приходит в голову?

Просто все мы не такие уж хорошие, вот в чем дело. Если бы наши мысли всегда были добрыми, милосердными, разумными и чистыми, конечно, почему бы нам их не высказать? Без сомнения, есть люди, полные святой простоты и детской невинности, которые в любой момент могут обнародовать свои мысли. Но среди нас так мало подобных людей! Наши непричесанные мысли, высказанные вслух, окажутся эгоистичными, черствыми, непочтительными, неприличными или обидными. Поэтому мы научились скрывать наши непосредственные чувства и подставлять на их место другие, заведомо более приемлемые. Вместо того чтобы высказывать то, что у нас на уме, мы говорим то, что, по нашим соображениям, лучше соответствует нашим намерениям. Мы приноравливаем свои высказывания к тем, кто моложе, и к тем, кто старше нас, меняем подход, когда нам нужно поучать или приходится подчиняться. В случайной беседе мы стараемся занять собеседника, произвести на него впечатление, очаровать его или позабавить. Постоянно попадаются люди, которых так раздражает от желания выговориться, что они совершенно не обращают внимания на слушателей; но зато они очень скоро приобретают репутацию надоедливых болтунов. Современное общество тяготеет к искусственности и чуждается непосредственности. Единственное исключение это люди, чье искусство производит впечатление полной естественности. В них не найдешь ни следа наигранности — не потому, что они вернулись к безыскусной простоте, а потому, что искусство вежливости у них так отточено, что стало второй натурой. Герой рассказа Макса Бирбома «Счастливый лицемер» носит маску святого, но в конце концов и становится святым. Мало кто из нас может с ним сравниться, но все мы становимся чуточку ближе к святости, когда делаем вид, что мы лучше, чем на самом деле. Словом, подчас притворщик на самом деле становится таким, каким хотел казаться.

Но эта игра в притворяшки подчас действует на нервы, и потому нам

хочется думать, что уж в семейной жизни нас ждет полное раскрепощение. Наш спутник будет таким близким человеком, что можно будет снова вернуться к золотому детству, по крайней мере наедине с ним, и вывернуть наружу все, что у нас накопилось. Мы чувствуем, что нашелся в мире хоть один человек, перед которым не надо ломать комедию. В некоторых отношениях это, быть может, и так, но вообще-то это глубокое заблуждение. В совместной жизни самое главное — вежливость. Если любишь человека, то с ним становишься еще более, но уж никак не менее вежливым. Доброта превыше любезности — но доброте не следует пренебрегать любезностью. И это еще более важно, если у нас есть дети: они берут с нас пример, учатся у нас вежливости. Их вежливое обращение с посторонними — отражение того, к чему они привыкли у себя дома. Величайшее заблуждение — полагать, что брак освобождает нас от необходимости быть вежливыми. В пьесе «Кто боится Вирджинии Вулф» мы наблюдаем ужасающую картину брака, который явно трещит по всем швам. Под конец мы обнаруживаем, что брак все же не будет расторгнут, но сколько страданий и горя претерпевают два главных действующих лица, а вместе с ними — друзья и соседи. Ситуация, в общем, довольно знакомая. Правда, надо надеяться, что такая грубость и невоспитанность нам непривычна. И даже напрашивается вывод: то, как люди говорят, гораздо важнее того, что они при этом думают.

В вопросе о вежливости издавна существуют две школы: одна связана с более или менее обожествляемым монархом, другая — с республиканскими традициями Греции и Рима. При наличии в обществе иерархии вежливость принимает сложные, утонченные и разнообразные формы. Задача эта настолько сложна и приходится так все обдумывать, что теряешь всякую непосредственность. От византийского двора ведут свое происхождение такие титулы, как «ваше превосходительство», и различные формы обращения, которые до сих пор сохранились, например, в Швеции; в этой стране знакомые обращаются друг к другу так: «Господин главный бухгалтер А» или «Госпожа помощница начальника станции В». А когда приходится говорить о себе в третьем лице, например отвечая на приглашения, то возникают такие чисто грамматические трудности, что в них тонет всякое непосредственное чувство. В восемнадцатом веке, когда за самую невинную оговорку вызывали на дуэль и надо было приложить максимум усилий, чтобы не обидеть собеседника, такие сложности были вполне понятны и оправданны. Эта традиция все еще держится в английском парламенте: члены парламента обращаются друг к другу только в третьем лице, и малейшая неточность навсегда роняет престиж

говорящего.

«Не соблаговолит ли почтенный — простите, достопочтенный — и высокоуважаемый — нет, высокоученый — представитель Западного Шеффилда то есть, я хотел сказать, Южного Шеффилда — взять обратно те слова, которые он только что произнес в адрес Казначейства?» Пока оратор припоминает должную форму обращения, нанесенная ему обида уже позабыта. В этом смысле условности — от принятых при дворе Людовика XIV до тех, которые в несколько измененном виде продолжали существовать в Соединенных Штатах и в Англии времен королевы Виктории, — имеют свои достоинства. Самая странная формальность с современной точки зрения заключалась в том, что муж называл свою жену «мадам», а жены называли мужей «мистер Робинсон» или «мистер Смит». Противоположная, или республиканская, традиция зачастую проявляется в том, как люди обращаются друг к другу, причем во все времена попадались лица, считавшие излишнюю вежливость своего рода неискренностью. Гораздо честнее, по их понятиям, высказать все начистоту, а не бормотать ничего не значащие слова, которые вам вдолбили в голову. Однако еще не известно, не окажутся ли слова, брошенные сгоряча, бесполезнее, чем те вежливые фразы, которые мы произносим во избежание открытой ссоры. Если приходится выбирать одно из двух, как правило, лучше сказать то, что позволит добиться поставленной цели, чем выплеснуть обуревающие вас в эту минуту чувства. Может быть, от этого разговор несколько утратит драматичность, но зато (без сомнения) останется культурным и разумным.

За формальной вежливостью скрывается более существенная проблема: кто будет приказывать, кто — подчиняться? В этом вопросе играют важную роль три характерные особенности человеческого общества, которые возникли на заре человечества, как только человек стал человеком. Во-первых, человек, будучи в известной мере хищником, должен был некоторую часть своей пищи поймать в ловушку, загнать, выловить сетью или сбить выстрелом. Во-вторых, люди — существа общественные и обычно объединяются в семейные группы или племена. И наконец, человеческие детеныши (как правило, рождаемые по одному, а не целым выводком) остаются беспомощными в течение необычайно долгого периода по сравнению с другими животными, очень медленно достигают зрелости и нуждаются в заботе родителей подчас до двадцати лет. А среди хищников, которые производят на свет медленно взрослеющих детенышей, должно обязательно иметь место разделение функций между самцами и самками. Когда потомство нужно кормить и обхаживать, обучать и охранять, более активная деятельность выпадает на долю мужчины. По

крайней мере в качестве охотников мужчины всегда считали себя выше женщин. Но они также с самого начала осознали, что для продолжения рода необходимо беречь и охранять детей и женщин. Когда мужчины гибнут на охоте или тонут на рыбалке, оставшихся вполне хватает на племя. А о женщинах этого не скажешь естественный прирост населения прямо зависит от их численности. Таким образом, мужчины оказываются главными, но вполне заменимыми, а женщины подчиненными, но более ценными. Это основное разделение полов еще больше углубляется длительным разделением взрослых и невзрослых. Молодые особи человеческого рода так долго нуждаются в опеке и обучении, что послушание, которое в первую очередь обеспечивает им безопасность, входит у них в привычку и сохраняется в некоторой степени и после того, как они достигают зрелости.

В большой семье или в племени обычно главенствуют старейшие мужчины, и их авторитет особенно ярко проявляется в отношениях отца с детьми (когда эти отношения становятся общепризнанными).

Итак, во всем, что касается традиций, природы и характера взаимоотношений, авторитет мужчины утвержден надежно. Однако брак — это союз, в который оба партнера вступили с общей целью, и, хотя в определенном смысле следует признать главенство мужчины, женщина, разумеется, вносит большую часть вклада. Она пожертвовала (в отличие от него) своей карьерой и свободой. Ей выпало на долю нести все трудности, сложности и опасности материнства (тогда как ему это, разумеется, не грозит). Если финансовое благополучие партнеров зависит, как правило, от деятельности мужчины, то всякая неудача более тяжело ложится на плечи жены и матери. Поэтому брак порождает основной парадокс: мужчина, обычно более деятельный из партнеров, одновременно является и главным, и подчиненным. Поскольку ему приходится нести ответственность за семейный бюджет, он должен в определенной мере быть главным партнером. Поскольку ему нужно заниматься производительным трудом, он должен сам принимать решения. Исполнительная власть находится в его руках — слова свадебного обряда недвусмысленно на это указывают. Но если жена должна подчиняться мужу своему, как более активному партнеру, то он ей подотчетен, потому что у нее на руках основной пакет акций; а это значит, что муж в некоторых отношениях подчинен жене. Так как мужчинам свойственно забывать, что они только распорядители чужого имущества, они в некоторых странах пытаются напоминать себе об этом тем, что всегда относятся к женщинам как к высшим существам; и это — одно из основных требований нашей западной цивилизации. Так, мужчины

встают, когда женщина входит в комнату, и открывают дверь, когда она выходит. Женщина проходит в дверь впереди мужчины, а за столиком ей подают в первую очередь. С ее желаниями считаются, она выбирает место, где сесть, и назначает время, когда пора уходить. Во всем этом есть что-то от средневековой рыцарственности, благодаря чему всякая девушка становится принцессой, а всякий мужчина — ее слугой. Но тем не менее все это было построено на законе, который делал каждого мужа собственником, а каждую женщину — его собственностью. Из всего изложенного мы можем сделать заключение, что в христианских странах традиционные отношения были крайне сложными; при этом покорность, которая вменялась в долг жене, очень тонко уравнивалась почтительностью, которую муж должен был ей оказывать. Но и это еще не все: традиционные тонкости предусматривали, что на проявление формальной почтительности с одной стороны другая сторона отвечала подобающей леди скромностью. Девушке, окруженной вниманием и поклонением, не пристало быть самоуверенной и своевольной. В том, что касалось окончательного решения, она должна была лишь частично принимать ту власть, которую ей столь торжественно преподносили.

И вот в обществе, где взаимоотношения были так усложнены — или утончены, — женщины вдруг взбунтовались, требуя равенства. В начале двадцатого века они начали менять юбки на брюки. Теоретически это должно было продемонстрировать новые демократические отношения между мужчинами и женщинами. Позднее это стало наглядным отражением нехватки мужчин во время войны. Женщины становились на место мужчин, даже шли в армию, и зачастую им приходилось заниматься такой работой, при которой носить юбки было практически неприемлемо или даже опасно. Брюки, некогда бывшие знаменем сопротивления, вскоре сделались внешним признаком нового рабства, только место домашнего очага занял завод. Вместе с брюками возникли новые, свободные и товарищеские, отношения между мужчиной и женщиной. В прекрасном новом мире женщинам наконец-то улыбнулось равноправие. Если бы наступил полный переворот, то можно было бы ожидать, что все тонкости традиций начисто сметет грубая расчетливость нашего века. Но во многих странах результат свелся к компромиссу. Женщины получили полное право носить брюки, но это им не вменялось в обязанность. Им было дано право голоса, право занимать государственные должности и овладевать любой профессией, но вместе с тем им разрешалось сохранять привилегии, оставшиеся в наследство от их прежнего подневольного положения, и это даже поощрялось. Они были приняты как равные в тех областях, где

некогда вынуждены были подчиняться, но в тех областях, где им издавна предоставлялось первенство, они и теперь сохранили главенствующее положение. В этих крайне сложных взаимоотношениях прежнее чувство равновесия было утеряно.

Г.К.Честертон как-то заметил, что, если женщина станет товарищем, вполне возможно, что ей по-товарищески дадут коленкой под зад. У нее уже не будет защиты от насмешек, сквернословия и грубых приставаний. Но такое обращение настолько противоречит всему нашему привычному поведению, что никакая логика событий почти никогда к этому не приводит. Теоретически к девушке в армии следует относиться как к рядовому солдату: называть ее по фамилии и сухо приказывать сделать то-то и то-то. Но минутного размышления — или пятиминутной практики — вполне достаточно, чтобы любой офицер мужского пола убедился, что так вести себя может только сумасшедший. Теоретически допустимо и правильно было бы сказать: «Капрал Бейкер, приготовить письма к подписи ровно в полдень», но на самом деле мы слышим нечто совсем иное: «У вас найдется минутка для меня, Валери? Тут одно срочное дело. Если вы хотите спасти меня от военного трибунала, приготовьте письма часикам к двенадцати. Будьте душечкой, а то как бы нас всех не поставили к стенке!»

Такое обращение принесет желаемый результат там, где резким приказанием ровно ничего не добьешься. Все это вполне очевидно, но служит только иллюстрацией практической неприменимости теории равноправия. Реформаторы могут добиться поголовного искоренения джентльменов, однако женщина по-прежнему хочет, чтобы с ней обращались как с леди. Но в ситуации, так сильно переменившейся в ее пользу, она не всегда остается достаточно благовоспитанной леди, чтобы не злоупотреблять своими преимуществами. В Соединенных Штатах настал век мужей-подбашмачников и — как следствие этого — век брошенных жен.

Реальность ситуации предстает перед нами со всей ясностью только тогда, когда просвещенные дети нового века решают посетить какое-нибудь более старомодно-традиционное общество, где до сих пор еще чтут прежние обычаи. Первое инстинктивное побуждение образованной женщины — выразить горячее сочувствие угнетенным. «Какой ужас! — восклицает она. — Неужели ваш муж и в самом деле помыкает вами? Прямо как в сказке о Синей Бороде! В жизни не слыхала ничего фантастичнее!» Но мало-помалу она начинает понимать, что ее собственное положение вызывает не зависть, а сочувствие. Это доводит до

ее сознания первая же местная женщина, с которой она знакомится. Вот как она выражает свое неодобрение: «Ваш муж только и знает, что твердит: „Да, дорогая!“, „Нет, дорогая“ и „А как ты думаешь, дорогая моя?“ Мы здесь, в Эсперанто, любим мужчин, которые все решают за нас и решают раз и навсегда». — «Но это же форменное средневековье! Мы с мужем все решаем вместе и никогда не ссоримся. Он слишком воспитанный человек, чтобы возражать мне просто из любви к спорам, и можете спросить его самого — он вам скажет, что я чаще всего бываю права. У нас и вправду настоящий дружеский союз, и никто никого не тиранит». Но все это выслушивают с насмешливой улыбкой. Женщины Эсперанто вообще не считают мужа типа «да, дорогая!» мужчиной. Во-первых, они подозревают, что он импотент. А когда их заверяют, что это не так, они продолжают сомневаться в том, что его мужские достоинства соответствуют местным стандартам. Короче говоря, они предпочитают мужчину, который держит себя как мужчина. Они прямо и недвусмысленно выносят приговор американским идеалам, а потом переводят разговор на другие темы.

Если рассматривать отношения в достаточной мере цивилизованные, то оказывается, что жена обычно проявляет свою власть, принимая в среднем три решения из четырех, хотя два из них, по всей вероятности, сущие пустяки. Но самая грубая ошибка заключается не в том, что она каждый раз настаивает на своем, а в том, что она с нескрываемой жадностью вцепляется в то, что досталось бы ей в любом случае. Леди старых времен умели повернуть дело так, что непререкаемое и наполеоновское решение мужа оказывалось прямым результатом совета, в свое время поданного женой. Она же мило соглашалась со своим господином и повелителем, превозносила его мудрость и преклонялась перед его глубокими познаниями, внешне покоряясь его воле, но прекрасно зная, что все будет так, как она задумала. Эта уловка приносила жене двойную выгоду. Во-первых, она внушала мужу чувство превосходства, отнюдь не потакая его глупым выдумкам. Во-вторых, она снимала с себя всякую ответственность на тот случай, если принятое решение окажется неудачным. Это ведь было его решение — кстати, в тот момент казалось, что нельзя придумать ничего естественнее и разумнее, — а она со всей доверчивостью подчинилась, не особенно ломая себе голову. Когда современные женщины изучат искусство семейной жизни так же тщательно, как их бабушки, они наконец поймут, что очаровательной скромностью можно прибрать мужа к рукам гораздо надежнее, чем воинственными попытками самоутверждения.

Характерные ошибки, которые совершают современные женщины,

отчасти являются результатом борьбы женщин за независимость на заре нашего века, но, с другой стороны, это плоды воспитания. Девочки обычно обучаются в школах и колледжах, где преподавание ведут учительницы, по большей части (хотя есть и исключения) не бывшие замужем. Так что с точки зрения формального образования их учат жизни люди, практически абсолютно невежественные в этом вопросе. В таких случаях преподавательница, сделавшая блестящую деловую карьеру, — страшная угроза для мужчин, потому что она восстает против их привилегий и борется за равноправие мужчин и женщин. Более разумный и лучше знающий жизнь педагог внушил бы девушкам, что в этом равноправии ничего хорошего нет и что наилучший образ действий — это полная внешняя покорность, которая, как правило, обеспечит жене абсолютную власть. Если бы хоть одна школа учила этому, ее выпускниц брали бы замуж нарасхват, и уже одно это сделало бы пример достойным подражания. В этом смысле интересно отметить, что несколько наиболее серьезных колледжей для девушек приняли на работу профессоров-мужчин. Это начинание, во всяком случае, более прогрессивно, чем традиция, по которой весь преподавательский состав колледжей совместного обучения укомплектован (а это еще случается) старыми девами обоего пола. Если в войне между мужчинами и женщинами предвидится перемирие, то к нему приведет, быть может, то, что женщин научат оставаться самими собой.

АВТОМОБИЛЬНОСТЬ

До сих пор мы следовали романтической традиции, принимая за аксиому, что браком сочетаются прежде всего и в основном мужчина и женщина. Но однако же, чисто хронологически змей угнездился в райских кущах задолго до появления первой супружеской пары. Нет сомнения, что в образе змея поэтическая символика скрывала автомобиль, и современный Адам должен обзавестись машиной прежде, чем помышлять о женитьбе. Точнее: не имея машины, он вообще никогда не будет иметь жены. Это биологическое явление логически объяснимо, но в нем нашло выражение (и еще более наглядное) подсознательное наследие Дикого Запада. Ковбой, этот бессмертный герой американской мифологии, был неотделим от своего скакуна. Безлошадный ковбой — это уже не ковбой. Без своего мустанга он попросту переставал существовать. Вскочив в седло, он становился выше любого фермера. Спешившись, он уступал даже ребенку. Верховой конь превратился в карету, карета — в автомобиль, но традиция пережила все: мужчина в пешем строю вовсе не мужчина.

Классический труд по автомобильности («Неистовые колесницы») был написан сравнительно давно (в 1953 г.) Джоном Китсом, и прибавить к нему, пожалуй, нечего. Впервые, по его словам, автомобиль появился в том виде, в каком он нам известен с 1895 года. Это был «панхард» Левассера, от которого ведут свой род все современные автомобили. Его весьма посредственную схемку состряпала банда деревенских лудильщиков, чьи любительские конструкции до сих пор сохраняют популярность. На ранних порах в автоиндустрию вступили мистер Генри Форд и мистер Р. Олдс, превратившие Детройт в то, чем он теперь стал. Массовое производство автомашин началось около 1903 года, и с тех пор они стали воплощением нашего образа жизни. Все мы действуем автомашинально, хотим мы этого или нет. У нас нет выбора. Мы ведь живем в мире, где автомашинальность стала законом и никакой иной образ жизни уже немыслим. Например, жить без машины в Лос-Анджелесе едва ли было бы возможно. Представим себе для большей наглядности, что в распоряжении Перри Мэйсона только велосипед, а Пол Дрейк располагает лишь общественным транспортом. Делла Стрит берет телефонную трубку и передает Перри, что его клиент, Фрэнк Уиттеринг (ложно обвиненный в убийстве и находящийся в бегах), застрел в мотеле в Диснейленде, а его возлюбленная, Диана Дитерс, собирается покончить с собой на другом конце города. «Спешим на

помощь, — отвечает Перри. Ничего не предпринимайте, пока не прибуду я или мистер Дрейк». Бросив трубку, он заявляет, что нельзя терять ни секунды. Ему *непременно* нужно поговорить с Фрэнком, пока он не попал в лапы прокурора. «А вы, Пол, хватайте эту девчонку, пока она не сунула голову в газовую духовку». «О'кэй, Перри, — говорит Пол. — А как мне туда добраться?» — «Делла все знает», — бросает Перри и вскакивает в седло своего велосипеда.

Разумеется, Делла — кладезь премудрости, и расписание уже у нее в руках. «Можно немного проехать автобусом, он останавливается всего в двух кварталах от нас. Правда, один вы уже упустили, а следующий будет только через пятьдесят пять минут. В Глендейле пересадите на другой автобус до Сан-Марино, если он ходит по субботам. Эта девушка живет на полпути между Пасадиной и Сьерра-Мадре — четыре мили в любую сторону.

— А туда ходит автобус из Сан-Марино?

— Боюсь, что нет. Придется пешочком».

Перри в более выигрышном положении — ему нужно только немного поддуть спустившую заднюю шину, и вот он уже катит вперед на полной скорости, и перед ним — всего каких-нибудь шестьдесят пять миль. Это все ему нипочем, если бы не пришлось тащиться пешком в гору возле Буэна-парка. Тут его задержали за бродяжничество, он потерял два часа на объяснения и прибыл в диснейлендовский мотель только в сумерках. Фрэнк уже сидит в тюрьме, а Перри снова арестовывают — на этот раз за отсутствие фонаря на его велосипеде. А Пола Дрейка разные автобусы завозят то в Бербанк, то в Торренс или в Санта-Монику, и он безнадежно застревает где-то возле пляжа Редондо. Сообщение о самоубийстве Дианы он слышит по радио. И лишь много дней спустя Перри Мейсон может завершить дело, увенчав его такой фразой: «Так завершилось Дело Детектива-Безмашинника». Отсутствие машины так задерживает адвоката, что новая трагедия разыгрывается при расследовании предыдущей — прокурор успевает выиграть дело, пока защитник добирается до зала суда. Да, это дело было проиграно заранее, точнее, в данном случае оно не успело даже начаться.

Машина — это не просто средство передвижения, это образ жизни. Начнем с того, что ею порождены современные пригороды и «загороды», где живет большинство служащих. Они делятся на два вида: одни едут на машине от дома прямо до места службы, другие подъезжают на машине до ближайшей станции и едут дальше поездом. В любом случае без машины не обойдешься. Конечно, такой образ жизни возник еще в век паровозов и

экипажей, запряженных лошадьми, но машина сделала достоянием миллионов то, что было уделом немногих избранных. И общественное расслоение этих миллионов зависит, грубо говоря, от расстояния между домом и конторой. Более отдаленные загородные дома расположены в сельской местности, и их владельцы занимают достаточно высокое положение, чтобы приезжать на работу попозже. Поэтому многим приходится ежедневно преодолевать от десяти до шестидесяти миль, проезжая то же расстояние обратно после рабочего дня. Этот образ жизни сказывается и на административных расходах, и на объеме газет, на радиопрограммах и на придорожных рекламных плакатах. Но нас сейчас больше интересует другое — то, что общественная жизнь перемещается из города в пригороды, а это приводит к результатам, которые не всегда учитываются. И быть может, легче всего ускользает от внимания то, что этот образ жизни подрывает прежние устои: ведь исстари повелось, что человек живет среди соседей, которые занимаются тем же или почти тем же делом, что и он сам.

Вспомним, что в старейших городах на земле всегда были (а кое-где сохранились и поныне) кварталы, улицы и кафе, по традиции предназначенные для безымянных газетчиков, врачей, портных или художников. В Париже есть Латинский квартал, в Лондоне — Харли-стрит, Флит-стрит, Сэвил-роу или Челси, в Нью-Йорке — Уолл-стрит и Гринич-Виллидж. Это все в прошлом — или в настоящем — районы, где жили — или живут — люди, объединенные общими интересами, завсегда там одних и тех же мест. Сотрудничество и соперничество оттачивали до высокого совершенства мастера математики, живописцы, актеры, музыканты, ученые, грабители, книготорговцы и адвокаты. Эти люди обычно работали там же, где и жили, посещали ту же церковь и те же концертные залы, яростно спорили за столиками тех же таверн или кафе. Фактически их жизнь и была жизнью города. Как непохожа на это та жизнь, которую принесли с собой пригородные поезда: к примеру, ветка от станции Ватерлоо до Уилда. Люди небогатые — клерки или поэты едут обычно не дальше Кройдона. Те, кто менее стеснен в средствах, выходят из вагона в Сандерстеде или Уорлингеме. Купе первого класса начинают пустеть в Окстеде, а настоящих богачей поджидает собственный «роллс-ройс» с шофером где-то около Иденбриджа. Но это пространственное расслоение основано не на профессиях, а на размере доходов. Разумеется, у всех богатых людей найдется по крайней мере один общий интерес. Но люди, живущие за городом, разнятся во всех отношениях, их сближает только размер заработка. К вечеру адвокаты, инженеры, профессора и оперные

примадонны растекаются во всех направлениях, проезжая расстояния, прямо пропорциональные их семейным обстоятельствам и доходам. Поселившись в приглянувшемся ему пригороде, архитектор обнаруживает, что его ближайшими соседями оказываются высококвалифицированный бухгалтер, букмекер, помощник директора банка и чиновник министерства торговли. Его коллеги архитекторы разбросаны вокруг Лондона в различных направлениях и на разных расстояниях, и, чтобы провести вечер с кем-нибудь из них, ему придется проделать сложный и извилистый путь по пригородным шоссе. С соседями он может беседовать о садоводстве или играть в бридж, но все интеллектуальные стимулы в интересующей его области ему придется извлекать скорее из специальных журналов, чем посредством личного контакта. Жизнь в пригороде отличается от городской жизни тем, что она разобщает людей одной специальности.

Но если в известном смысле машины убили город, то в некотором смысле они убивают и сельскую местность. Жизнь в деревне замирает, когда все население отправляется на ярмарку в ближайший городок. Этот городок, где проходит ярмарка, становится либо придатком большого города, либо приобретает собственное значение. Пригороды расширяются, захватывая исконную сельскую местность, соединяя индустриальные центры, которые прежде имели определенные границы. Пригороды расползаются и ширятся, совершенно одинаковые, бесформенные, безличные, и кажется, что им не будет конца. Жизнь в пригороде имеет свои преимущества, свои житейские удобства. Пригороды относительно спокойнее, чище и тише, до детского садика или до школы — рукой подать. К тому же в пригородах еще не знают той продажности городских властей, из-за которой в большом городе жизнь стала невыносимой. Учитывая эти достоинства, надо признать, что пригороды представляют собой компромисс между городской и деревенской жизнью, но весьма далеки и от того, и от другого. Именно по этой причине к пригородам никто не относится с той патриотической преданностью, с которой жители некогда относились к своему городу или деревне. Во-первых, жители чересчур непоседливы, и у них нет постоянной привязанности к какому-то одному месту. Работая в Лондоне, Чикаго или Бостоне, они живут в Суррее, Индиане или Нью-Хемпшире. И если они и хранят верность чему-то менее грандиозному, чем вся их родная страна, то это автомобили той определенной марки, которой они никогда не изменяют. Ибо от машины зависит вся их жизнь. Если у них есть возможность приехать на ней в город, они непременно так и сделают, невзирая ни на какие пробки на улицах и на недостаток стоянок. Всеобщее помешательство на скорости как

раз и приводит к полному застою. Автомобильная неподвижность — характерная черта городской жизни, и люди попадают в пиковое положение, когда все в одни и те же часы пик устремляются в пригороды. Расплодив пригороды и погубив города, автомобиль не остановился на этом и породил долгие уик-энды и короткие отпуска, собственные катера и лыжные базы. Все эти развлечения тесно связаны с автомобильностью. Без машин они никогда не возникли бы, и без машин им бы долго не продержаться.

С появлением автомобиля гараж стал необходимой для дома пристройкой. Прежде, когда пользовались каретами, был необходим каретник, сбруйная и конюшня — и все это располагалось поодаль от дома. К лошадям слетаются мухи, так что такое разделение было вполне оправданно. И это не причиняло никаких неудобств: карету или верховую лошадь подавали к подъезду в точно указанное время, о котором справлялись по конюшенным часам. Экипаж ставили в каретник, привычно сохраняя дистанцию от дома; отчасти эту привычку поддерживал страх перед пожарами. Гараж с точки зрения архитектурной всегда был излишеством, о котором вспоминали в последний момент; и до сих пор это почти всегда дает себя знать; чтобы добраться до гаража, приходится со спринтерской скоростью преодолевать дистанцию в двадцать ярдов под проливным дождем. Архитекторы, слепо копируя в этом смысле проектировку девятнадцатого века, тем не менее забывают об одной детали, безусловно нужной и полезной: porte-cochere^[17] или, как его теперь называют, въезд для машин. И если мы так тщательно оберегаем свою машину, то никакого особого альтруизма не будет, если мы так же позаботимся о машине нашего гостя. Можно надеяться, что в доме двадцатого столетия на костюме вашей гостьи не будет падать снег, а ее машину — за неимением лучшего — не оставят на самом солнцепеке. Но как бы пылко мы ни надеялись, наши надежды вскоре пойдут прахом. Логически мыслить в данном случае мы не умеем, и каждый новый дом оказывается не более чем вариантом того, что уже давно было, и главное его предназначение — рекламировать изобретательность архитектора и льстить самолюбию владельца. Даже там, где гараж на плане примыкает к дому, дверь между ними почему-то отсутствует, так что время от времени хозяину все же приходится пробежаться под дождем. А наши гости перед разъездом могут обнаружить, что машина раскалена, как духовка, или все сиденья в ней промочены насквозь, потому что кто-то забыл поднять оконное стекло. Для самих себя (в качестве водителей) мы сделали крайне мало, а уж для других — практически ничего.

Предполагается, что в любой достаточно вместительный дом можно пригласить компанию на коктейль. Допустим, что места хватает для шестидесяти человек, следовательно, на такое число нам и придется рассчитывать. Соответственно наше гостеприимство должно распространиться, скажем, на сорок автомашин. Как они должны подъезжать, отъезжать и где их все разместить? Есть такие дома, где транспортная проблема тщательно изучена, детально обсуждена и блистательно разрешена. Но гораздо более, увы, многочисленны дома, где к этой проблеме отнеслись с полным пренебрежением, не пожелали обратить на нее внимания и в конце концов все пустили на самотек. А это приводит к тому, что в самый разгар веселья раздаются отчаянные призывы, которые все портят: «Владельца машины марки „форд“ номер 72384 убедительно просят...» и т. д. Или мы видим, как запыхавшийся хозяин перебегает от группы к группе, выясняя, кому принадлежит серый «ягуар». «Кажется, на нем Бренда приехала — нет-нет, вспоминаю, у нее теперь „мини“». — «Эй, кто-нибудь, скажите, чей это „форд“? Льюису надо уехать пораньше, а он выбраться не может... А, Сэм, это не твой ли „форд“ в аллее? Нет? Но ведь не может же быть, чтобы это была *ничья* машина?» и т. д. И вся эта суета и мучения — результат первоначальной ошибки в проектировании. Поскольку дело касается пригорода, без машины здесь не обойтись. Приноравливаясь к тому, чтобы жить рядом с ней, мы должны и ей дать возможность жить вместе с нами. Она лучше ведет себя, когда к ней относятся внимательно, и, естественно, обижается, если ее нуждами пренебрегают. В домах будущего машина — важная персона, а гараж для нее не временка, а заранее внесенное в план крытое помещение, где машина могла бы получить необходимый культурный отдых.

В классической книге Спикторского «Экс-урбанисты» («Экс-горожане») описано, с каким видом надо вести джип к пригородной станции, чтобы все думали, что в это время «кадиллак» отвозит детей в школу. Автор этим обращает наше внимание на многомашинное семейство. Вторая машина — для жены — это только шаг на пути к третьей машине — для детей, а это уже приводит нас к проблеме, которая называется «проблемой-надцатилетних». И проблема эта порождена не столько Психологией Подростков, сколько указанным феноменом много машинничества. Родители скрепя сердце покупают машину N 3, потому что хотят свободно распоряжаться машинами N 1 и N 2. А как только покупка сделана, подростки начинают жить собственной жизнью. И в связи с этим возникают проблемы уже не психологические, а транспортные. Чтобы разобраться в этом, давайте проведем сравнение с обществом, в котором

жили наши деды. Их мир прежде всего жил согласно моральным установкам среднего класса. При королеве Виктории и президенте Линкольне существовал длинный и все увеличивающийся список запрещенных действий, в особенности по субботам. День господень был расписан до мелочей, и в этом жестком расписании домашние молитвы и церковные службы сопровождались раз и навсегда установленными прогулками и церемониями. Цилиндры приподнимались в чинном приветствии, а церковные колокола призывали верующих к молитве. Обильная трапеза в полдень предвещала сонный послеобеденный покой, а вечером подавался только холодный ужин, что было вполне оправданно: надо было дать прислуге возможность посетить вечернюю службу в церкви. Вечер спускался на города и деревни, не подававшие признаков жизни, и лишь изредка на безлюдных улицах раздавалось эхо чьих-то шагов. Тяжелые занавеси скрывали от чужого взора освещенные газовым светом комнаты. Все — то есть буквально все — было закрыто.

Больше всего от этого субботствования страдали дети. Мальчикам полагалось носить жесткие воротнички и парадные воскресные костюмы, девочкам — платья, превращенные крахмалом в сплошное шуршащее неудобство. А тут еще хлопотливые сборы в церковь, когда всем раздают молитвенники и деньги для пожертвований. Проповеди были длинные и преисполненные теологических премудростей, скамейки — твердые, а полы — холодные. Но религиозные обязанности на этом не кончались — воскресная школа занимала послеобеденное время, вклиниваясь между двумя церковными службами. Игры на улице были строго запрещены, да и все равно двигаться в воскресном платье было практически невозможно. Дома оставалось играть только в Ноев ковчег, а чтение должно было быть исключительно воспитательного назначения. Невесть откуда взявшиеся строжайшие правила обычно раздражают, но выходило, что следовать их букве гораздо легче, чем казалось. Запрещение массовых игр так и не распространилось — вопреки логике — на те развлечения, о которых викторианское богословие слыхом не слыхало, например на запуск авиамоделей. В обществе, которое не могло обойтись без лошади и экипажа — подчас это было необходимо даже для поездки в церковь, — велосипедный спорт тоже избежал запрета. Именно велосипед и расшатал основы Викторианской субботы. Потому что на велосипеде можно было уехать в другой приход и даже в соседнее графство, подальше от осуждающих взоров соседей и родных. Может, человек просто поехал в другую церковь. Но он мог с тем же успехом отправиться ловить бабочек или писать пейзажи акварелью. Конечно, порой его еще подстерегали

враждебные взгляды из-за кружевных занавесок, но ведь все эти люди не знали, кто он такой и откуда взялся. Принеся с собой свободу анонимности, велосипед навсегда покончил с прежними моральными ценностями. Автомобиль только помог таким беглецам расширить свои возможности, предоставив им загорать, плавать или флиртовать на свободе. И еще в большей мере, чем велосипед, автомобиль предоставил женщинам такую же свободу. Что бы им ни вздумалось натворить, они могут творить что угодно и где угодно.

Проблема воспитания подростков неотделима от автомобиля. Если молодые люди стали вести себя неподобающим образом, то не потому, что они живут в Пейтон-плейс, а потому, что у них есть возможность оттуда удрать. Перепуганные родители пытаются противопоставить этим эскападам семейный уик-энд, выезжая с детьми купаться на берег ближайшего озера или моря. Но это действует только в том случае, если родители готовы участвовать во всех развлечениях подростков. Однако и эта жертва лишь ненадолго отодвигает те автоморальные проблемы, которые все равно и неизбежно придется решать. Даже если родители испытывают искреннюю радость от прогулки под парусом с собственными детьми, очень скоро настанет час, когда дети предпочтут кататься на лодке самостоятельно. И такую возможность им дает третья машина, порождая бесконечные сложности, из-за которых современные романы так скучно читать. Мы еще вернемся к проблеме надцатилетних в целом, но нельзя было не упомянуть о ней хотя бы мимоходом в связи с автомобильностью. Ближе к нашей теме, однако, автооболи, которыми страдают люди среднего возраста. Образ хождения пешего как способ перемещения в пространстве сейчас настолько устарел, что считается (в лучшем случае) чудачеством. Ходить пешком по полю для гольфа — допустимо, по полю аэродрома — подчас необходимо, но в других ситуациях этот метод почти не применяется. Конечно, бывает и так, что машину приходится ставить дальше от места назначения, чем она была в момент отъезда. Подобные случаи, однако, довольно редки, и у нас вошло в обычай предпочитать езду ходьбе, так что нашему телу приходится приспосабливаться к этой автоболезенной неподвижности.

Виды автомобилей наглядно представлены на рекламных страницах американских журналов. Прежде всего бросаются в глаза объявления, которые изображают автомобили как чудо из чудес. Сверкающие, безукоризненные, комфортабельные, роскошные и неимоверно дорогие машины стоят перед потрясающими особняками. Очарованные этим образчиком красивой жизни, мы переворачиваем страницу. Здесь нам

преподносится еда в предельно реалистическом изображении, на какое могут отважиться только американцы. Виргинский окорок, обложенный ломтями ананаса, сверкает всеми цветами техникolora; бифштекс, окруженный грибами, испускает парок. Сливочный крем горой громоздится на шоколадном торте. Это в свою очередь тоже покоряет нас, и мы понимаем, что достойны вкушать лишь самое лучшее. Изображенное на следующей странице бренди знаменитой марки только подкрепляет эту мысль. Бутылка стоит среди старинного серебра и отражается в полированном красном дереве. Невольно поддаешься настроению, которое приходит в конце прекрасного обеда. Со счастливым вздохом мы обращаемся к следующей рекламе, которую поместило всемирно известное пароходное агентство. Она доводит до нашего сведения, что путешествие вокруг света можно организовать так, что Неаполь, Афины и Стамбул будут преподнесены вам как на блюдечке. Не вставая со своего шезлонга и покидая палубу только для посещения ресторана, вы увидите все старинные руины, все знаменитые пейзажи, которые достойны созерцания. Если же вы все же решите ступить на берег, к вашим услугам «кадиллак», который доставит вас обратно на корабль как раз к началу вечерних развлечений. Все это также производит на вас должное впечатление, и мы снова переворачиваем страницу. Вот тут-то нас и постигает удар, потому что перед нами предстают модели великолепных дорогих туалетов. В изысканной обстановке мы видим толпу сверхэлегантных людей — одежда на них сногшибательная. Да, но, чтобы носить эти платья, чтобы щеголять в этих костюмах, все они довели свои фигуры до такой истонченности, за которой уже следует голодная смерть, они так недосыгаемо стройны, что нам за ними никогда в жизни не угнаться. Никто из тех, кто восседал на мягких подушках *таких* автомобилей, поглощал *такие* обеды, пил *такое* бренди и совершал *такие* путешествия на пароходе, ни за что на свете не втиснется в эти туалеты! Вся серия реклам — это просто стремление к невозможному. Подавленные и удрученные, мы торопимся узнать, чем же все кончится. Перевернув еще страницу, мы обнаруживаем «Курс скоростного похудения, или Как вдоволь пить и есть, не прибавляя в весе». Это заведомая чепуха, но мы с облегчением оттираем выступивший на лбу пот. Нам не дадут погибнуть! Мы можем сохранить свой пирог и съесть его. Можно объедаться и валяться по диванам — и, несмотря ни на что, быть стройным, как тростинка! Осчастливленные этой надеждой, мы переходим к последнему объявлению, перед самой последней страницей с содержанием номера. «Не грызет ли вас смертельная тревога?» — вопрошает заголовок. Что же, если подумаешь, то, конечно, грызет.

Лекарства против тучности, возможно, очень хорошая штука, но вот как быть с побочными явлениями? Быть может, мы идем на ужасный риск? Не превратимся ли мы в законченных наркоманов? Нет, последнее объявление предлагает нам успокоительное лекарство, которое спасет нас, покончит с нашими тревогами и принесет нам мир и покой. Мы снова возвращаемся к сверкающей машине и вспоминаем, что наша собственная машина уже на два года устарела. Пора бы обменять ее и обзавестись автомобилем, который делал бы нам честь. Купить лимузин или машина с откидным верхом будет шикарнее?

Автомоболезненные симптомы — это не столько угроза нашему здоровью, сколько неотвратимая и постоянная угроза нашему карману — мы обречены на эти расходы, так как хорошо знаем, что иной образ жизни (в нашем обществе) немыслим. Более того, мы уже привыкли смотреть на автомобиль как на средство самовыражения, как на продолжение нашей личности. Для жены автомобиль N 2 — нечто гораздо большее, чем средство для поездки в школу или в магазин, точно так же, как шляпа, например, не просто приспособление для сохранения прически. Женщина выбирает машину так же тщательно, как свои наряды, принимая во внимание моду, стиль и форму. Машина — это одеяние, которое носят поверх ондатровой или норковой шубки, и она с большой тонкостью подчеркивает в поведении хозяина оттенки самоуверенности, неприступности или заносчивости. Машина N 1 занимает в семье место любовницы мужа, и ее холеная роскошь служит мерой его страсти. А автомобиль N 2 — мужчина, очередной чичисбей супруги. В этих случаях супружеская измена как-то более пристойна и все приличия соблюдены. И если в самые первые годы брака автомобиль N 2 порой напоминает старого друга или отвергнутого жениха, то это лишь память о студенческих годах. Но автомобиль, приходящий на смену старому приятелю, ведет себя куда более решительно. Он выражает не только личные качества, но и оттенки настроения. Так, если в магазине запросили слишком дорого, автомобиль срывается с места, презрительно фыркая. Если ему случится обогнать машину светского соперника, он пролетает мимо с невозмутимым видом, словно знать не знает о существовании другой машины. Когда его задерживают за превышение скорости, он, подыгрывая своему хозяину, тоже напускает на себя вид святой невинности. «Помилуйте, при чем тут я?» — словно говорит он, широко раскрывая глаза и таким тоном, что можно подумать, будто он стоял как вкопанный или даже потихоньку катился назад.

И наконец, автомобиль представляет собой тему для разговора, по

крайней мере для тех, кому не о чем говорить. Разговоры подобного рода, конечно, пошли от болтовни наших предков о лошадях и экипажах. В числе самых скучных и надоедливых приставал с большой дороги в литературе — дофин из пьесы Шекспира «Генрих V» (акт III, сцена VII).

Дофин:...Настоящий конь Персея. Он весь — воздух и огонь, а тяжелые стихии — земля и вода — проявляются в нем, лишь когда он терпеливо стоит, готовый принять в седло всадника. Да, это конь, а все остальные лошади перед ним — клячи.

Коннетабль: В самом деле, принц, это самый лучший, самый прекрасный конь в мире.

Дофин: Он король скакунов; его ржание звучит как приказ монарха, и его осанка внушает почтение.

Герцог Орлеанский: Довольно, кузен.

Дофин:...Однажды я написал в его честь сонет, который начинается так: «Природы чудо...»

Шекспир сжалился над нами и избавил нас от конного сонета, но впоследствии нашлись певцы кареты и упряжки. Зная об этом, Джейн Остин создала придурковатого Джона Торпа, эпизодический, но запоминающийся персонаж в романе «Аббатство Нортэнгер».

«Что скажете о моей двуколке, мисс Морленд? — так он начинает разговор, чтобы спросить ее, сколько, по ее мнению, стоит его экипаж. — Как видите, подвеска на рессорах; сиденье, корпус, отделение для оружия, подножка, фонари, серебряные украшения — все, до мелочей, все на месте; а какова кузнечная работа — все как новенькое, да нет, даже лучше...»

Незамедлительно сообщив, что все это обошлось ему в пятьдесят гиней, он явно ждет от нее подобающего случаю восклицания. Но Кэтрин обманывает его ожидания, так как понятия не имеет, дорого это или дешево.

«Ни то, ни другое», — заявляет он, добавляя: а) что он мог бы получить экипаж и дешевле, но скупость не в его характере, б) что он может хоть завтра продать его на десять гиней дороже. Этот человек — классический прототип автомучителя. Даже самый заурядный автомобиль можно таким образом превратить в орудие словесной пытки. Рассказом о том, как доехать до кингстонского объезда, минуя светофоры в Миддлкоме, можно довести собеседника до предсмертных конвульсий. Попадают еще и владельцы автомобилей-ветеранов или машин иностранных марок с претенциозным названием вроде «изотта-фраскини» или, скажем, лимузина «ламборгини-350», переделанного так, что он ни на какой другой не похож; или, наконец, «мьюра» самого первого выпуска. Болтовня о своей лошади

— это предвестие более современного трепка о лошадиных силах:

Дофин:...Я не променял бы своего коня ни на какое животное о четырех копытах. Когда я скачу на нем, я парю над землей; я сокол; он несется по воздуху; земля звенит, когда он заденет ее копытом. Самый скверный рог его копыт поспорит в гармонии со свирелью Гермеса.

Нетрудно это малость изменить: «Свою машину я не променяю ни на какую другую о четырех колесах. Когда я сижу за рулем, я парю; я сокол; она несется по воздуху; дорога поет под ее шинами, и гудок ее подобен органу!»

И в довершение всего появляется жрец, который говорит уже не об автомобиле, а о его внутренностях, о его мужских достоинствах и о его недомоганиях.

— «Пантера-барракуда III» — классная телега, что и говорить. Со своим четырехлитровым высокооборотным двенадцатицилиндровым V-образным двигателем и шестиступенчатой коробкой передач она легко дает сто шестьдесят пять миль. И на приеме кого хочешь сделает как стоячего. Только зачем, спрашивается, они зарезали свою же конструкцию этим дурацким расположением распредвала? Вы, должно быть, и сами заметили? Нет? Да ведь это же проще простого. В их первой модели 1965 года он начинал люфтить после пяти тысяч миль пробега. *Это-то* они доработали, добавив еще один опорный подшипник. Но они не предусмотрели, что в результате возникнет вибрация в дифференциале. Он вибрирует так сильно, что разбалтываются заклепки на роторе синхронпрерывателя. Они, ясное дело, медные, а поэтому подвержены усталостным деформациям. Если их заменить, дифференциал станет как новенький и дело с концом, но двигатель расположен так, что до ротора не доберешься, пока не снимешь корпус распределителя. А для этого нужно раскидать чуть ли не весь мотор! И это еще не все. Вы, конечно, помните, что смещенный двигатель должен иметь опорные лапы. Ну, а на «П-Б III» они додумались до того, что приварили — а не приболтили — лапы к раме. Интересно, о чем они думали? В первой-то модели лапы крепились на болтах, а, применив сварку, они посчитали, что *модернизировали* конструкцию. Опорные подшипники выдерживают определенную нагрузку, а двенадцатицилиндровый двигатель — это вам не сигаретка. Пока еще ничего не случилось, но как знать, что может стрястись! Однажды у них сам двигатель начнет люфтить на лапах, но только мне это не грозит. Угадайте, что я сделал?

Представим себе, что этот современный Джон Торп обращается к робкой девице лет восемнадцати, которая в жизни ни разу не осмелилась

заглянуть под капот автомобиля. Она слишком хорошо воспитана, чтобы перебивать собеседника, и теперь, как она чувствует, пора попытаться показать, насколько ей все это интересно.

— Может быть, вы его приклеили синтетиконом?

— Ха-ха! Здорово сказано, Джейн. Нет, я заказал два стальных кронштейна и приболтил через них радиатор к раме — у меня-то движок не сорвется, будьте уверены! Вот и все — проще простого. Им бы ничего не стоило сделать это еще на заводе! Ну-ка, угадайте, сколько это стоило?

Хорошо бы в финале этой сцены заставить девушку со словами «Миллион долларов!» оглушить его бронзовой статуэткой, изображающей Венеру Милосскую. Но она просто смиренно признается, что не знает.

— Четырнадцать долларов и пятьдесят центов!

Как и Кэтрин Морленд, она понятия не имеет, дорого это или дешево. Но она играет наверняка, восклицая:

— Не может быть! Подумать только!

— Клянусь — ни цента больше. Считайте, что я за эту цену получил новую машину. Конечно, на будущий год я ее обменяю и, пожалуй, достану «пуму-косатку». Видали их новую модель типа Ф?

Она никогда не слыхала про «пуму-косатку» и уже не чаёт, как вырваться. Давайте же во имя милосердия дадим ей возможность спастись. На сцене появляется — надо надеяться — громогласный Автомобахвал, подслушавший последние слова.

— «Пума-косатка»? — взрывается он. — Да ни один нормальный человек не сядет на «П-К», даже и ты, Джордж! Брось ребячиться, приятель! Этот тип Ф так по-дурацки сляпан, что через год угодит на свалку. Слушай, Билл, вот тут Джордж собирается выбросить деньги — придумают тоже! — на «пуму-косатку» типа Ф!

Пока мужчины толпятся вокруг, Джейн потихоньку исчезает. Ее бросает в дрожь, когда она представляет себе, что с ней стало бы, если бы она вышла замуж за Автомобахвала. Она совершенно правомерно решает, что такой удел был бы поистине хуже смерти.

У ДОМАШНЕГО ОЧАГА

Два фактора господствуют в области проектирования, строительства и оборудования дома. Первый — это то, что ни один человек на свете — ни один мужчина и ни одна женщина — не несет ответственности за окончательный результат. Когда хирург удаляет аппендикс, художник пишет картину, адвокат выигрывает или проигрывает дело, каждый из них отвечает лично за успех или неудачу. Но дом представляет собой результат соединенных усилий владельцев, архитекторов, инженеров, электриков и декораторов. Ни один человек не может единолично подписать законченное полотно. Работа по большей части производится компанией весьма пестрого состава, причем многие едва знакомы друг с другом или с хозяевами, а некоторые вообще не догадываются о существовании прочих участников. И вот возникает дом, в котором нам придется жить, и очаг, на котором кому-то из нас придется готовить. Поначалу может показаться, что та чудовищная отсталость, которую мы наблюдаем в квартирном строительстве, связана — хотя бы отчасти — с этой поголовной безответственностью. Более того, — и это горькая истина почти все достижения в области дизайна сводятся на нет низким качеством производимых работ. Был в истории краткий и благодатный период (1890—1910), когда проекты двадцатого столетия осуществлялись рабочими конца девятнадцатого века. Но подобные «марочные» дома попадаются редко, и нам с вами остается выбирать жилище или добротно построенное, но дурно спланированное, или слепленное как попало по сверхсовременному проекту.

Второй господствующий фактор — то, что мужчины создавали для женщин такое оборудование, к которому сами они — мужчины — впоследствии не будут иметь никакого касательства. Все новейшие достижения в этой области появились только потому, что мужчин заставили — едва ли не впервые в истории — пользоваться теми хозяйственными приспособлениями, которые они сами изобрели. Мужчины занимались уходом за садом и тогда, когда они еще не переступали порога кухни, так возникла машинка для стрижки газона, а в наше время — моторная косилка, или автокосилка. Стоило только попросить мужчин помочь вымыть посуду — и тут же появилась автоматическая посудомойка. У женщин не хватало воображения, чтобы изобрести для себя такие механизмы. А ленивые и вследствие этого более хитроумные мужчины

выдавали очередную машинку, как только возникала угроза, что их попросят помочь. Женщины с течением времени стали все более воинственно настаивать на своих правах, отчего мужчины стали все более неохотно помогать им. И как знать, быть может, механизация домашних дел двигалась бы вперед гораздо быстрее, если бы женщины не напускали на себя такой независимый вид. Вряд ли им было бы намного хуже, если бы они казались немного более беспомощными. В современной обстановке женщинам приходится довольствоваться электроприборами вместо кухарок и горничных. В комфортабельном доме число электрических моторов и моторчиков может доходить до тридцати, и тут само собой напрашивается разумное решение собрать весь этот инвентарь и построить дом вокруг него. Но на практике дом строится в первую очередь, а потом его до отказа набивают всей этой механизацией — пылесос затапливают в шкафчик для обуви, кондиционер вывешивают за окно, а телевизионную антенну пристраивают к трубе, которая ни на что другое не пригодна.

Итак, принимая во внимание эти два фактора, приступим к обследованию обычного жилого дома людей среднего достатка — начиная от входной двери и кончая чердаком. Если мы открываем входную дверь зимой, через весь дом проносится порыв ледяного ветра, потому что помешать этому могла бы только вторая дверь, а ее-то как раз и нет. Таким образом, мы сразу же оказываемся в передней, где совершенно некуда девать пальто. Правда, иногда на стене попадаются крючки, но такие громоздкие вещи, как гардероб, вешалка для шляп или кушетка, пока что не находят себе замены. Поэтому в передней, где и без того тесно, буквально негде повернуться, и мы сразу же отмечаем, что детскую коляску сюда уж никак не впихнешь. Коляска есть, она существует не первый год и непременно вновь понадобится, но ни один архитектор или строитель о ней даже не слышал. И вот она загораживает кухонную дверь или помещается в гараже, где из-за нее невозможно открыть дверцу машины. А дверца с другой стороны машины так же надежно блокирована детскими велосипедами. Да, надо быть полоумным, чтобы придумать в машине двери, открывающиеся наружу! Однако есть еще на свете полоумные, есть и двухколесные и трехколесные велосипеды, которые постоянно попадают под ноги. Попутно заметим, что номер или название дома тщательно замаскированы — особенно по ночам, а почтовый ящик определенно мал для журналов и газет, которые предполагается выписывать. Может статься, в передней окажется специальное углубление, в котором помещается коврик для ног, а может, и нет — тогда мы непременно об него споткнемся; и лампочку над крыльцом тоже то ли

повесят, то ли нет.

Налево или направо от входа расположена гостиная, где сразу же бросается в глаза камин — часто устрашающего вида, — служащий архитектурным оформлением для электрического или газового обогревателя. Мы сразу понимаем, что это символ давно ушедшего образа жизни. Вся жизнь дома в зимнее время проходила у камина, в котором пылали поленья или брикеты торфа, здесь было средоточие тепла, света, мирных бесед. Дедушки и бабушки могли устроиться в уголках за выступами, родители — по обе стороны камина, дети и собаки — напротив, дальних родственников можно было посадить подальше, а самых дальних — и вовсе далеко. Готовясь проявить свою власть или обнаружить свою мудрость, отец семейства должен был встать спиной к каминной решетке, заложив руки под фалды своего сюртука. Только в такой позиции он мог лишиться наследства сына-расточителя или выгнать из дому позабывшую о добродетели дочь. В прежних семейных традициях всегда был определенный жизненный центр, власть и старшинство были точно распределены и каждый знал свое место (буквально). Эта традиция сохранилась в Англии и США (где уголь обходится дешево) дольше, чем в Европе, где население издавна предпочитало закрытые печи. Каждый год английские фирмы безуспешно предлагают для продажи в Европе электрические печи, в которых мелькающие красные отсветы создают поддельные эффекты огня в камине; эти вещи хорошо раскупают в Англии, но они никого не трогают в странах, где живой огонь знали только в средние века. Но конец открытому огню в Англии и США положила не страсть к центральному отоплению, а отсутствие домашней прислуги. Пока находились люди, готовые таскать тяжелые ведра с углем из погреба к камину, находились и те, кто готов был им за это платить. Но таскать уголь вверх на три лестничных пролета оказалось тяжеленько, когда нельзя было это сделать чужими руками. Теперь у всех у нас центральное отопление, и камин уже никому не нужен. Но все же он часто остается в доме — бездействующий реликт прежних времен.

Современная гостиная перестала быть пространством вокруг камина. Она превратилась в крохотный театрик, центром которого стал телевизор. Стулья расставляются, как в кино, и их убирают только к приходу гостей, а верхний свет заменяют несколько торшеров — на случай, если какой-нибудь чужак захочет почитать. Но архитектура остается равнодушной к печальным фактам нашей жизни. Едва ли где-нибудь найдешь альков, в который можно поместить мерцающий экран. Телевизор, как и радиоприемник, остается излишеством, помехой в жизни семьи, которая

по-прежнему (теоретически) собирается вокруг камина. Нет ни одного плана гостиной, где бы телевизор (или хотя бы экран) по праву занимал место, которое в прежние времена принадлежало камину. Отметив это, оглянемся вокруг и посмотрим, как наша реальная жизнь отражается (или не отражается) на обстановке. Мы обнаружим, что на стенах нет планки для картин — декораторы викторианской эпохи предполагали (и совершенно справедливо), что на стены понадобится что-нибудь вешать. Потребности наши с тех пор не изменились, только теперь приходится сверлить штукатурку и бетон дрелью, а потом забивать деревянные клинья, уродуя стены и предвкушая возможные острые ощущения, если сверло наткнется на скрытую электропроводку. И ни один строитель никогда не попытался преодолеть это неудобство простым способом: берется деревянная планка и заделывается заподлицо с поверхностью стены на определенном расстоянии от потолка. В план комнаты также не входят и карнизы для штор, которые неизбежно приходится пристраивать потом — а значит, опять что-то прибавать, приколачивать, сверлить, опять разводить беспорядок и грязь. Но если архитектор упустил из виду подвеску портьер, то электрик, наоборот, *предусмотрел* необходимость торшеров, пылесосов и телевизоров, но в последний момент все испортил, расположив многочисленные и неопишимо разнокалиберные розетки на уровне пола, где их легче всего повредить. Подобные недостатки встретятся нам и во всех остальных комнатах, но мы больше не будем о них говорить.

Столовая, или помещение, где обедают, обычно примыкает к кухне. Часто в общей стенке имеется окошечко для подачи блюд; приспособление весьма полезное, если, как полагалось в эдвардианскую эпоху, по ту сторону суетится домашняя прислуга. Там, где хозяйке приходится рассчитывать только на собственные силы, ей гораздо больше пригодилась бы дверь — а так приходится каждый раз идти в обход через переднюю. Все это заставляет ее пользоваться столиком на колесах — так хоть одна рука свободна, и можно открывать и закрывать бесконечные двери. Столик верой и правдой служит хозяйке, но вот куда его девать, когда он не нужен? Он стоит где-нибудь на кухне и мешает открывать дверцу шкафа или оказывается в таком месте, где все об него спотыкаются. Если же вместо окошечка все же проделана дверь, а в руках у вас поднос, открывать ее приходится задом и нет никакой возможности скрыть от глаз гостей кухонный беспорядок. В столовой необходимо иметь место для скатертей, салфеток, вин, пробочников, пепельниц, свечей и столовой посуды. Такое хранилище отсутствует, и по необходимости, которую архитектору следовало бы учесть, в комнате появляется громоздкий сервант. Он

нарушает пропорции комнаты, каковы бы они ни были, и мешает двигаться вокруг стола. Общая площадь пола за вычетом места, занимаемого сервантом, дает нам представление о форме и размерах стола. Стол может быть длинный, круглый или овальный — только не квадратный! — а вокруг него размещаются шесть или двенадцать стульев. В идеальной столовой (это — полная противоположность типичной столовой) план составлен заранее с учетом определенного количества стульев.

Но вот мы подходим к самой важной проблеме: к домашнему очагу. Кухня это рабочее место домашней хозяйки, место, где она может в полной мере проявить и богатство воображения, и хозяйственную расчетливость, все свое умение и искусство. Это — поле сражения, на котором она должна одержать победу или потерпеть поражение. Давайте представим себе, что мы вошли как раз в тот момент, когда хозяйка, нагруженная сумками, вернулась из магазина. Она входит через заднюю дверь, и мы тут же замечаем первый недостаток планировки кухни. Ведь наш век отмечен одной особенностью изобилием оберточной бумаги. Во имя гигиены и прибылей бумажных фабрик все на свете — начиная с хлеба (питательность которого равна нулю) до яиц (отложенных давным-давно узницами птицеферм) — непременно должно быть упаковано в картон или бумагу, в целлофан или фольгу. За день накапливается такая куча бумаги, что смотреть страшно. Но оказывается, что никто даже не задумался, куда все это девать. Затолкав бумагу в мешок, подвешенный за дверь, а покупки — в холодильник или в шкаф, хозяйка поворачивается к тому, что служит средоточием ее существования: это Раковина... Полвека назад раковина представляла собой продолговатое корыто из желтоватой обливной глины, помещенное под краном достаточно низко, чтобы можно было набрать воды в ведро. Бока раковины были в желобках теперь их можно увидеть на тех белых тарелках, которые экспортируют только в Канаду, — и в ней имелся сток и затычка. Когда надо было мыть посуду, первым делом ставили чайник, а потом наливали кипяток пополам с холодной водой в облупленный эмалированный таз, поставленный в раковину. Но давно миновали те дни. Победный Марш Прогресса успел принести второй кран — из него идет горячая вода — и совершенно изменить вид и форму раковины. Сначала она стала белее и глубже, затем засияла нержавеющей сталью, неровные деревянные доски для мокрой посуды превратились в блестящий металл или яркую пластмассу, а на смену старым деревянным сушилкам пришли новые — из металла и пластика. Но вот что удивительно — старинный тазик (теперь тоже пластмассовый) остался в неприкосновенности; маленький тазик,

помещенный в большую раковину. Непонятно *зачем?* Почему бы прежде всего не сделать саму раковину нужных размеров? Быть может, люди сотню лет ломали головы, пока не изобрели двойную раковину, и каждая половинка достаточно мала, чтобы, собираясь мыть посуду, налить воду прямо туда. Но двойные раковины в домах до сих пор исключение, а пластмассовые тазы повсеместное явление. Но и в двойной раковине кое-чего не хватает хозяйке приходится, как и раньше, вставлять конический продырявленный ковшик, чтобы сбрасывать туда остатки с тарелок и заварку из чайника. А иначе сток может засориться — проектировщик раковины должен был бы об этом догадываться. Но почему никто не постарался сделать раковину законченной, чтобы она не нуждалась в разных пластмассовых аварийных приспособлениях? Почему бы не предусмотреть необходимую сетку уже при проектировании раковины? Правда, сейчас появилась в продаже сеточка для помоев, но как долго она пробивала себе путь! За всю историю домашнего хозяйства редко приходилось встречать подобное пренебрежение к вещи, которая так нужна многим людям и отнимает у них так много времени.

Отвернувшись от раковины и осмотревшись вокруг, нельзя не согласиться, что викторианская кухня, снабженная мочной, кладовкой и ледником, плитой и котлом для воды, стенными шкафами и угольным погребом, по крайней мере, вполне отвечала своему назначению. А в этой современной кухне все наоборот: плита и кипяtilьник, холодильник и машина для мойки посуды — все это собрано с бору по сосенке и втиснуто в помещение, которое никогда не имело определенного плана. Необходимость всего этого инвентаря еще можно было предвидеть, но форму и размер предметов предугадать было решительно невозможно: все постоянно менялось. Так что кухня не только не спланирована заранее — она всегда обставлена как попало, и в ней царит вечный беспорядок. Кухонные шкафчики в ней есть, но по вместимости они ни в какое сравнение не идут с кладовками, которыми пользовались наши родители. Холодильник — необходимая вещь, но в него уместится только ничтожная доля тех продуктов, которые хранились бы в леднике, если бы таковой здесь был. Для пылесоса и гладильной доски места не полагается, а о том, как избавиться от жары и кухонного чада, если понадобится, никто даже и не задумывался. Давайте смотреть правде в глаза: кухня находится в состоянии первозданного хаоса, и если где-нибудь в уголке еще приходится завтракать, то дело совсем плохо. Если же есть еще третья комната, которую называют то маленькой столовой, то кабинетом, она обычно оказывается самой жаркой или самой холодной во всем доме и почти все

время пустует — разве что кто-нибудь сбежит туда от телевизора. В Америке ниже первого этажа часто строят подвал, где, кроме отопительного котла, есть еще мастерская и комната для игр — в первой развлекаются мужчины, во второй играют дети. В Англии чаще всего нет ни того ни другого, так что инструменты и игрушки разбросаны по всему дому. Во всем, что касается комнат для игр, США до сих пор держат первое место в мире.

Главная проблема в комнатах первого этажа — поддержание порядка. Совершенно очевидно, что неаккуратность сводит на нет все труды декораторов, все усилия, затраченные на выбор обоев или материи для занавесок, — гость все равно увидит беспорядок, и только. Некоторые викторианцы, более стесненные в средствах, выходили из положения — у них была специальная гостиная, порог которой переступали только в особо торжественных случаях — например, если дом осчастливил посещением сам викарий. Гостиная всегда содержалась в отменном порядке, по всем правилам, но это холодное святилище отнимало у людей необходимое место, уменьшая полезную жилую площадь и без того тесного домика. Подобных ошибок мы больше не повторяем, но зато и расплачиваемся: кухонный беспорядок расплзается по всем смежным комнатам. В одном и том же месте приходится и работать, и болтать, принимать гостей и писать письма, делать уроки и развлекаться, играть на рояле и устраивать шахматные турниры. Все это сливается в непрерывный процесс, и при каждой перемене рода занятий мусор и беспорядок от прежней деятельности остается в наследство приходящим. Многие так и живут в обстановке неистребимого хаоса, теряя уйму времени на розыски ножниц или поваренной книги, карандаша или веревочки. В доме у них, как в рундуке у боцмана, все под рукой и ничего не найдешь.

Да, Большая Энциклопедия Аккуратности когда-нибудь непременно будет написана. В нее войдут статьи о теории и практике, примечания, библиография, приложения и алфавитный указатель. Там будет объяснено, со ссылками на исторические примеры, что поддерживать порядок намного легче, когда хватает места, когда есть чердаки и стенные шкафы, пристройки и подвалы. Анализом конкретных ситуаций и материалом серьезнейших интервью будет доказано, что самые квалифицированные рабочие даже не приступали к работе, не подметя пол вокруг рабочего места и не разложив весь свой инструмент в привычном порядке. Конечно, можно возразить, что самый безукоризненный порядок возникает как раз в ограниченном пространстве. Когда доведется жить в палатке или в кубрике, приходится в буквальном смысле слова наводить корабельный порядок. И

что бы ни понадобилось — от винтика до винтовки, — все находишь в кромешной тьме за секунду-другую. Это наталкивает на мысль, что аккуратность — неременная спутница деловитости и расторопности. Но так ли это? Некоторые роды деятельности связаны с постоянной горячкой и неразберихой. За кулисами театра и в павильонах телестудии всегда творится бог знает что. Надо еще учесть, что у английского столяра или ученого-экспериментатора нет ничего общего, скажем, с китайским резчиком по дереву. Китаец вырезает самые прихотливые фигурки прямо на шумных улицах, где толкуются разносчики с лотками, детвора, домашняя птица и собаки. И кантонская джонка, ни в какой мере не подражающая блеску английского линкора, тем не менее дает своим хозяевам заработок и благополучно пристаёт к берегу. Дело в том, что аккуратность сама по себе практически не так уж необходима, она просто доставляет эстетическое и психологическое удовлетворение.

Что значит — аккуратность? Это значит, что все вещи не мозолят глаза и в то же время находятся под рукой. Это значит, что у каждой вещи есть свое место и каждая использованная вещь водворяется на место естественным порядком, а не в результате внезапных авралов. Но порядок зависит от наличия ящиков, шкафов и других подсобных помещений, а если их нет, то многие вещи буквально не находят себе места. Не только детская коляска и столик на колесах, но и чемоданы и клюшки для гольфа могут оказаться бесприютными скитальцами. Та же судьба может постигнуть складные стулья и большие пластмассовые игрушки. А поскольку места у них все равно нет, совершенно бессмысленно требовать, чтобы их убрали на место. Архитектор, так сильно урезавший подсобные помещения, может оправдаться тем, что ему удалось выгадать несколько лишних метров для гостиной. Но какая же от этого польза, если половина жилой комнаты превращается в кладовку? Эстетическое впечатление, которое на нас производит дом, зависит от порядка не меньше, чем от красоты; а порядок в свою очередь зависит от площади подсобных помещений. Может быть, и правда, что ни в одном доме нет лишних шкафов, но некоторые дома практически их лишены. В подобных домах у нас есть только один выбор: вечный беспорядок или беспощадное истребление. Однако я не хочу сказать, что площадь стальных шкафов сама по себе обеспечивает порядок. Некоторые люди, судя по всему, живут гораздо счастливее среди полного хаоса. Кроме того, возникает вопрос о порядке в самих шкафах. Если все рассовали по разным углам, это еще не значит, что нужную вещь можно будет найти.

Но теперь нам пора подняться наверх — разумеется, если можно.

Современное жилище, собственно говоря, часто целиком помещается на одном этаже; видимо, это естественная реакция на недостаток подходящих участков. Предстоит еще оценить, какое влияние это может оказать на психику детей. Может быть, и вправду в доме без лестницы вырастут люди без честолюбия? Может быть, правы и те, кто утверждает, что из-за отсутствия перил, по которым можно скатываться, молодежь потеряет смелость. Но, бесспорно, первое в жизни восхождение по лестнице для многих малышей — огромная победа. Несомненно, именно по этой причине двухэтажные дома до сих пор скорее правило, чем исключение. А средоточием второго этажа в Англии является единственная ванная комната и (возможно) отдельный туалет. Есть страны, где своя ванная комната имеется при каждой спальне, но Англия, увы, к их числу не принадлежит. Несмотря на то что мы живем в грязнейшей в мире стране, мы вполне мирно дожидаемся своей очереди помыться. И когда наша очередь наконец подходит, мы обнаруживаем ванну — некий сантехублюдок, который принял, судя по всему, неизменную, раз и навсегда застывшую форму. В Америке ванны встречаются чаще, чем в Англии, но здесь выигрыш в чистоте снимается из-за потери в размерах. Американская ванна создана на основе какой-то пуританской традиции, потому что в ней можно сидеть, но лежать невозможно. Чистоплотность — вовсе не оправдание для излишней роскоши! Но с самого начала века цивилизации создатель английских и американских ванн оставался в полном неведении относительно существования мыла. По его понятиям, хватит с нас ванны, слуханное ли дело, чтобы люди требовали еще и мыло! Но тем не менее мыло нам понадобилось, и это породило огромное разнообразие мыльниц и полочек для губок, которые пристраиваются к ванне более или менее изобретательно и ловко. Однако все эти сооружения часто никуда не годились. Понадобились буквально усилия целых поколений, чтобы создать ванны, которые рассчитаны на применение мыла. Но в области душа до сих пор уйма неразрешенных проблем. Краны, как правило, расположены так, что регулировать температуру воды может только тот, кто уже стоит под душем, и ему приходится служить морской свинкой в собственных экспериментах. А если из душа хлещет крутой кипяток, то вы даже и закрутить эту штуку не сможете. Правда, американцы изобрели стеклянные загородки вокруг душа, которые по крайней мере предотвращают потоп в ванной. Но шкафчик с зеркалом, где мы держим шампуни и крем для бритья, и по сию пору торчит на стене, прикрученный болтами. Кажется, можно было предвидеть, что такой шкафчик понадобится, но мало кто догадывается встроить его в стену.

Пора, однако, немного отвлечься и поговорить об электропроводке. В США нам особенно часто приходится слышать об оголтелом индивидуализме, а встречать мирную покладистость. Однако оголтелые индивидуалисты существуют и там, и у нас. Я ничуть не сомневаюсь, что все они, за малым исключением, электрики. Самые новомодные картины или песенки часто не отличишь друг от друга, но каждый электрический выключатель — это единственное в своем роде произведение искусства. Давайте представим себе для наглядности, что гость из Европы отправился вечером в свою спальню в гостеприимном американском доме. Пожелав доброй ночи хозяину, который идет прогулять собачку, гость без всяких затруднений находит свою комнату, напевая — а почему бы и нет? — веселенький мотивчик. Так как в комнате темно, он пытается нащупать выключатель, ожидая найти его возле двери, примерно на высоте плеча и с той стороны, где дверь открывается. Но никакого выключателя обнаружить не удается — ни на ощупь, ни при свете из коридора. Гость понемногу продвигается в комнату, но тут дверь сама собой захлопывается, и он оказывается в непроглядном мраке. В ужасе он забывает о выключателе и панически шарит вокруг в поисках двери. На этот раз он ухитряется оставить дверь слегка приоткрытой и отправляется на разведку в другую сторону. Выключателя нет и здесь, но зато он внезапно натывается на что-то вроде старинной китайской вазы и судорожно сжимает в объятиях холодный фарфор, который щекочет его шею какой-то слишком шелковистой бахромкой. Эта штука оказывается торшером, и ей бы полагалось иметь выключатель возле лампочки, но там даже ухватиться не за что. Поиски продолжаются под аккомпанемент толчков и ударов, которые на минуту прерываются, потому что путешественник наткнулся на спинку кровати. Тут его осеняет мысль, что над изголовьем должна быть лампочка для чтения. Лампочка-то есть, только без выключателя... Гость решает начать все сызнова, но на этот раз он проникает в ванную комнату, где, конечно, еще темнее, но зато не так много вещей попадает под ноги. Так как зеркало в ванной комнате уж непременно должно быть освещено, надо набраться терпения и все будет в порядке. Методическое прощупывание обнаруживает в ванной комнате все, что положено, и еще некоторые предметы роскоши, которые нам и не снились, — словом, все, кроме выключателя. Усевшись на край ванны, гость на ощупь изучает весьма интересную серию кранов и рычагов. Вот один, как будто не такой, как другие; может быть, это и есть выключатель? От легкого прикосновения к этому рычагу на гостя мгновенно низвергается настоящий тропический ливень. Сбросив промокший пиджак и отжимая волосы,

перепуганный гость звонит, как ему кажется, в звонок для прислуги. Комната в тот же миг озаряется лампой дневного света, помещенной над зеркалом.

Ободренный успехом, при свете, струящемся из ванной комнаты, гость возвращается в спальню, и душа его (более или менее) поет. И он не обманулся в своих ожиданиях. Исследуя полуосвещенную комнату, он обнаруживает то, что не заметил раньше, — гибкий шнур, свисающий с потолка как раз над центром кровати. Теперь видны и две настольные лампы, а напротив каждой из них, в плинтусе, — маленькие кнопки, которые надо нажать — и все дела. Одна лампа загорается сразу, а вторая — только после того, как гость повертел абажур. Еще одна кнопка включает радио, которое любезно передает легкую музыку. Выключатель под туалетным столиком запускает кондиционер, и жить становится веселее. Однако еще остается шнур с кнопкой, болтающийся над кроватью, и гость решает проверить, к чему он тут. Легкий нажим на кнопку — раздается негромкий щелчок, и все лампы, даже в ванной, гаснут. Гость впопыхах нажимает еще раз — никакого эффекта. Единственное, что осталось, — это радио, и оттуда доносится женский голос, переполненный сочувствием. «Вы выходите из себя, когда что-то не клеится? Да? Признайтесь! Это значит, что у вас пошаливает печень. Вот что вам нужно — ложечка толванала. Его можно достать в любой аптеке...» Может, от печени оно и помогает (думает гость), но как же быть со светом?

Печально, но факт — наше электрооборудование порождено самым оголтелым индивидуализмом: приборы рассчитаны на разнообразнейшие напряжения, розетки рассованы куда попало, но самое сногшибательное — это выключатели. Выключатели щелкают вверх, вниз, вкривь, вкось, их надо нажимать или дергать — каждый производитель старается блеснуть оригинальностью в той области, где нам больше всего нужна стандартизация. Как бы ни открывались двери в автомобиле, это само по себе неважно; главное, чтобы все открывались одинаково. Но погоня за оригинальностью в конце концов оставляет впечатление полной бездарности. Видит бог, дорога прогресса широка, но только не надо ее использовать для выкрутасов и вариаций там, где это совсем ни к чему. И в этих джунглях новинок страшнее электрика зверя нет. Ненавидя однообразие, он заставляет нас вести непрерывную борьбу с незнакомыми устройствами. То, что вызывает лишь легкую досаду, когда у нас вдоволь времени и терпения, может вывести из себя, когда дорога каждая секунда. Порой мы можем себе позволить на досуге полюбоваться изобретательностью мастера, но гораздо чаще нам просто-напросто нужен

свет. Мы питаем робкую надежду, что электрики будущего будут меньше поддаваться вдохновенным наитиям и больше считаться с общепринятыми стандартами. Точное расположение выключателя не так уж важно, — важно, чтобы мы заранее знали, где его искать... Фантазия качество очень нужное во многих областях человеческой деятельности — и даже в отделке интерьера, — но она совершенно ни к чему при проводке электричества. Пусть фантастические световые эффекты используют в танцевальном зале — нам нужны лампы, которые работают.

А теперь перейдем к спальням — обычно они планируются, по крайней мере в Англии, просто как комнаты на втором этаже, которые можно свободно использовать по любому назначению. В таких случаях главным предметом обстановки, кроме кроватей, оказывается массивный гардероб, как правило чересчур громоздкий для того, чтобы таскать его по лестницам. В редчайших случаях гардероб оказывается встроенным в стенку; а ведь тот, кто строил дом, не мог не знать, что одежду и обувь придется куда-то убирать. Можно было додуматься заблаговременно, что без туалетного столика и зеркала не обойтись. Тем не менее эти предметы все еще считаются мебелью, и их приходится перевозить из дома в дом, не щадя затрат. Те ухищрения, к которым приходится прибегать, проталкивая тяжеловесные шкафы красного дерева в открытые окна, возможно, и выгодны для грузчиков, но никаких других достоинств эта процедура не имеет. Не лучше ли спальню проектировать как спальню и чтобы в комнате для гостей было куда убрать чемоданы, а в детской — игрушки. Если за недостатком ванн понадобится умывальник, то не стоит, спохватившись, пристраивать его на самом виду он должен быть заранее внесен в план комнаты, и лучше, если он не бросается в глаза, когда им не пользуются. Иногда понадобится убрать из комнаты вторую кровать, но куда же ее денешь? Придумать место для лишних кроватей — вполне в человеческих силах, но почему это делают так редко? Шкафы для белья, кладовки для одеял и полотенец — это вещи в быту необходимые, и порой об этом все-таки вспоминают, а вот о помещении для чемоданов забывают всегда, хотя для него легко нашлось бы место. После тщательного осмотра мы убеждаемся, что второй этаж устроен так же бестолково, как и первый. Все разбросано в полном беспорядке, планировка не продумана, а о назначении комнат как будто никто и ведать не ведал.

Тут нам могут возразить, что все указанные недостатки связаны с дороговизной. От каждого недочета можно избавиться, но это влетит в копеечку, да еще уйма времени пойдет на проект, планы и отделочные работы. А это как раз и напоминает нам о первоначальных принципах,

потому что цена — и без того несообразная — зависит от тех двух факторов, которые мы упомянули в самом начале. Ни один мужчина не несет ответственности за здание в целом, и ни одну женщину не спросили, удобно ли ей будет хозяйничать. Мы до сих пор сначала строим дом, а потом набиваем его предметами. Нам не приходит в голову собрать все оборудование и построить дом вокруг него. А если бы мы до этого додумались, всю работу мог бы сделать один инженер. В жилищном строительстве давно пора обходиться без архитектора, подрядчика, электрика и слесаря. Мы больше не можем позволить себе такую средневековую роскошь, как каменщик и штукатур. Квартира должна быть блоком, запущенным в массовое производство, как домики-прицепы или жилые вагончики. Нужно добиться того, чтобы жилище можно было перебросить из одного района в другой; увеличить или уменьшить его размеры, сменить любую отслужившую деталь за несколько минут и собрать всю постройку за несколько часов. Производство таких жилищ совсем несложно, и они не в пример лучше и дешевле тех квартир, в которых мы живем. Заметьте, общий проект такого жилья можно было бы поручить самому гениальному архитектору, затратить на это годы научной и исследовательской работы. Этот проект можно обдумать настолько тщательно и всесторонне, что с ним не сравнится ни один из прежних домов. Некоторые люди восстанут против стандартизации, боясь, как бы она не лишила их индивидуальности! Но ведь теперешние дома и так похожи на массовую продукцию, только лишены всех ее преимуществ. Подумайте и о том, что все ковры и занавески могут быть рассчитаны на точно известные размеры — какая экономия при ремонте и покупках! Идея стандартизации не так уж нова — это всего-навсего японская традиция многовековой давности. Но именно она дает нам возможность разрешить жилищную проблему. Рано или поздно, но необходимо хоть волоком втащить в XX век наше жилищное строительство, как бы оно ни отбрыкивалось. Только вот удастся ли с этим управиться вовремя — ведь XX век вот-вот подойдет к концу.

Быть может, нам захотят напомнить, что после главы о доме должна следовать глава, посвященная саду. У нас такой главы не будет — разумный человек предпочтет обойтись без сада. О садоводстве он узнает — во всяком случае, в Англии — из телепередач и придет к выводу, что это дело лучше предоставить другим. А для тех, кто еще не умудрен опытом, полезно будет познакомиться с содержанием подобных передач. Каждая передача начинается с того, что камеру наводят на Любителя Свежего Воздуха в твидовом костюме, который раскуривает трубку на фоне

безукоризненных грядок с цветной капустой и салатом.

— Добрый вечер, — говорит он самодовольным голосом. — Вы помните, конечно, что я говорил на прошлой неделе о борьбе с Сорняками. Вы видели, как я пропалывал междурядья, видели, как надо сажать рассаду, — *вдоволь* компоста и *вдоволь* удобрений. Сегодня я приглашаю вас оценить плоды моих трудов, а также посмотреть результат обрезки фруктовых деревьев. Вы убедитесь, как мы были предусмотрительны, заготавливая компост еще с прошлого года. Да, у меня сегодня гость, мистер Герберт Плодожоркинс, занимавший в прошлом году пост председателя в Черноземском сельскохозяйственном обществе, автор широко известного руководства «Насекомые-вредители». (Появляется второй Любитель Свежего Воздуха, они здороваются и начинают обходить огород. Камера панорамирует за ними.)

— Великолепная фасоль, Фрэнк. Должно быть, ты производил глубокое рыхление и обильно поливал ее в сухое время года.

— Да, Герберт, я ежедневно поливал ее в течение трех недель, и она нисколько не пострадала.

— А с рассадой брюссельской капусты никаких неприятностей, Фрэнк?

— В этом году все в порядке. В прошлом году не ладилось, да и в позапрошлом тоже, но этой осенью я опрыскал все, до последнего листика. Надеюсь, и ты опрыскал свою рассаду?

— Нет. Я всю ее вырвал и посадил другую, которую насекомые не трогают.

— Да, Герберт, надо бы и мне сделать то же самое. Жаль, жаль! Как видишь, мы подошли к фруктовым деревьям. Мне хотелось бы с тобой посоветоваться насчет обрезки. Тебе не кажется, что я перестарался?

— По-моему, нет. Я обычно подстригаю немного — то тут, то там и, пожалуй, *вот здесь*. Лишнее отхватить — дереву повредить.

— А как ты опрыскиваешь, Герберт?

— Чем чаще, тем лучше. Я обычно стараюсь опрыскивать не только крону, но и ствол, при этом раствор беру несколько крепче, чем указано на этикетке... — И т. д. и т. п.

Считается, что английские телезрители должны смотреть такие передачи часами. Глубокий смысл преподаваемых советов заключается в том, что *сейчас* уже ничего сделать нельзя. Надо было проделать все это в феврале прошлого года, но успех обеспечен только в том случае, если еще что-то проделано в позапрошлом году, в апреле. Так что любовь к подобным передачам — мера чистого энтузиазма. Тот, кто их смотрит,

воистину привязан к земле.

Для пользы дела будем считать, что читатель довольствуется небольшим газончиком, траву на котором летом раз в неделю подстригает приходящий садовник. Если вы хотите узнать больше, возьмите какую-нибудь другую книгу. Заодно можете в корне пересмотреть свой теперешний образ жизни: дом и семья — предостаточная нагрузка на одного мужчину. Если вы хотите еще и сады разводить, значит, вы сами роете себе яму.

ДЕТИ

В прежние времена женатый человек почти неизбежно обзаводился семейством и только высокая детская смертность предотвращала угрозу перенаселения. В примитивном обществе детей рассматривали как разновидность социального страхования — предполагалось, что они вырастут и будут покоить своих родителей в старости. В наше время людям предоставлен более свободный выбор и многие предпочитают на несколько лет отложить появление потомства, а то и вовсе не заводить детей. Когда женщина допускает беременность, это значит, что родители совместно приняли решение, и в этом ясно выражено их желание иметь потомство. Такое решение обзавестись детьми супружеская пара принимает, исходя из двух возможных побуждений. Жена знает, что ей, как женщине, дано испытать два значительных переживания: замужество и рождение детей. Если она пережила и то, и другое, она сравнялась в этом отношении с любой другой женщиной, если же чего-то не хватает, она может почувствовать себя обделенной, а если у нее не было ни мужа, ни детей, то и совсем обездоленной. Муж со своей стороны должен сочувствовать жене, которая ищет полного удовлетворения, — отчасти потому, что он ее любит, а отчасти и потому, что ему совершенно ясно: если она будет разобижена, вся семейная жизнь пойдет прахом. Но у него, возможно, есть и свои причины желать продолжения рода. Может быть, ему нужно думать о наследниках, которые носили бы его имя, поддерживали родовые традиции, приумножали родовое имущество. Обычно это особенно бросается в глаза, если семья знатна или богата, но и в более заурядных семействах тоже бывает и семейное дело, и фамильное состояние. Некоторые способности и склонности подчас передаются по наследству. По целому ряду причин — иногда совершенно непостижимых — мужчина хочет иметь сына, а если он пессимистически настроен, то и нескольких сыновей — чтобы застраховаться на случай естественных потерь. В отличие от своей жены мужчина обычно умеет предвидеть будущее и смотрит на младенца как на временную помеху: как-никак из него вырастет будущий наследник. Здравый смысл порой подсказывает мужчине, что сын может добиться в жизни большего, чем его отец. Таким образом, мужчина даже привыкает ставить интересы семьи превыше собственных.

В современном мире, как ни странно, проблему человеководства обходят молчанием, возможно, потому, что ее изучение может натолкнуть

на выводы, идущие вразрез с нашими религиозными и политическими взглядами. Широко известно, что выдающиеся способности часто возникают в том случае, когда в породе есть линия, уже проявившая разнообразную одаренность. Сельский батрак, выбившись в егеря, женится на дочке полисмана, а его старший сын в свое время получает звание фармацевта. Фармацевт женится на учительнице, у них появляются дети, и один из сыновей становится дантистом. Зубной врач так он предпочитает именоваться — женится на дочери ученого и с гордостью следит за блестящей карьерой младшего сына, который становится всемирно известным специалистом по сердечным болезням. Вторая жена знаменитости дочь и наследница преуспевающего финансиста, так что ее дети могут позволить себе роскошь заниматься политикой. Один из них в конце концов добирается до места министра внутренних дел и вступает в палату лордов с титулом виконта Чертечтолля.

Ничего особенного в этой истории нет. Передача способностей по отцовской линии оказалась довольно устойчивой, а сам политический деятель — это, безусловно, голова. Но что будет дальше? Быть может, distinguished министр истощил все семейные запасы ума и энергии и оставил после себя немощных и слабоумных сыновей? А может быть, есть основания ожидать, что следующее поколение окажется еще более блестящим? Мы так мало знаем, а тут еще нет единого мнения о том, как измеряется успех, и эти разногласия нас окончательно запутывают. Но нам известно, что сыну знаменитого отца непривычно пробивать себе дорогу собственными силами, да и вообще он сознает, что ему не по плечу поддерживать прежнюю славу. Тогда он мирно выбывает из игры и садится писать биографию своего отца; женится он на аристократке или на красавице и — вполне вероятно — умирает бездетным. Хотя общепринятой теории на этот счет не существует, мы можем довольно точно представить себе путь восхождения семейства к славе и могуществу. Так, можно принять за аксиому, что В, которому расчистил дорогу его отец А, будет считать себя обязанным добиться для своего сына С еще более высокого положения. Его чувство фамильной гордости можно понять, а польза для общества в целом не вызывает сомнения. Напротив, семейство, плодящее в каждом поколении тупиц и бездельников, никакой пользы обществу не приносит. Если уж разводить какую-то породу, следует предпочесть ту, которая улучшается.

Итак, предположив, что люди все-таки хотят иметь детей, обсудим теперь их количество. Все авторитеты выступают против единственного ребенка, так что двое — это количество минимальное, но недостаточное

для поддержания народонаселения на постоянном уровне. Может быть, когда в семье есть дочь и сын, она кажется хорошо уравновешенной, но не слишком ли многое ставится в зависимость от единственного сына? Помните, что какой-нибудь болезни или несчастья достаточно, чтобы прервать мужскую линию в роду, — не стоит ли позаботиться о резервах? Большинство людей считает, что семью только в таком случае можно считать полноценной. И если она продолжает расти, то только потому, что все время рождаются девочки: например, если второй ребенок (или даже третий) — женского пола, то в семье все так же остается или единственный мальчик, или одни девочки. Вот и получается: плодятся дочки, пока ждут сыночка. Но семьи, где пятеро или больше детей, как правило, нежелательны. Конечно, и в большой семье дети могут получить хорошее воспитание, но только если родители целиком принесут себя в жертву. Пятеро детей, между которыми примерно по два года разницы, — это же четверть века, в большей или меньшей степени заполненная стиркой пеленок и проверкой домашних заданий. Это оправданно только в том случае, если считать, что дети главнее родителей. Но почему мы должны так считать? Конечно, в некоторых случаях это бесспорный факт, но нет ничего нелепее утверждения, что родители должны всегда жить только ради детей. Ребенок *может* оказаться Исааком Ньютоном, верно, но ведь и отец *может* оказаться Иоганном Себастьяном Бахом! Считать за правило, что каждое поколение менее ценно, чем последующее, просто смешно, и ни к чему хорошему это не приведет.

Первый ребенок обычно появляется на свет года через два после свадьбы, и вполне возможно, что это наилучшее решение. Потому что, если люди поженились только ради романтической любви, ее хватает в среднем как раз на два года и конец ее знаменуется открытием, что кто-то другой — или другая — еще более достоин романтической любви. Так что первый ребенок появляется вполне кстати, скрепляя союз, который без него мог бы распасться. Обычно не принято откладывать на более долгий срок рождение детей, а вот ранние браки, как мы уже убедились, все больше входят в моду, и мало кто из молодоженов успевает всерьез заинтересоваться чем-либо, кроме собственного дома. В этом случае откладывать рождение первого ребенка тоже не стоит, потому что тогда сам брак подвергается опасности. Выйдя замуж в восемнадцать и став матерью в двадцать, современная девушка вступает в тот период (занимающий 20—25 лет), когда вся ее жизнь в основном посвящена материнским заботам. Если предположить, что этот период закончится, когда младшему ребенку исполнится, скажем, четырнадцать лет, то жене и матери стукнет сорок

(или около того), когда она наконец получит право на заслуженный отдых. В этом возрасте учиться новой профессии поздно, а уходить на покой еще рано. Некоторые женщины постараются найти утешение в роли бабушки, но еще нестарый человек не может (или не должен) посвящать все свое время воспитанию внучат.

Именно теперь, может быть, нам захочется сказать, что жизнь, увы, полна трудностей, от которых никуда не денешься. Но рассматриваемая проблема, в частности, возникла совсем недавно, и теоретически она вполне разрешима. В прежнее время родители обычно распределяли свои обязанности между няньками, кормилицами, гувернантками и учителями. В трудовых семьях детей отдавали в подмастерья с семи лет, а работать они начинали и с пяти. Только в двадцатом веке возникло убеждение, что родители должны лично заботиться о воспитании своих детей-подростков. Один из современников королевы Виктории отмечает в своем дневнике, что его отец разговаривал с ним всего один раз. Другой викторианец похвалил нянюшку, проходившую мимо, за то, что у нее такие чистенькие детки, а она ему ответила, что детишки, которых он не узнал, его собственные чада. В восемнадцатом веке, при тогдашнем образе жизни, приемные родители были необходимы — хотя бы для того, чтобы воспитывать городских детей на свежем воздухе. Многие из ныне здравствующих леди практически не встречались со своими малолетними отпрысками, а собственных родителей они припоминают смутно, потому что те никогда не заглядывали в детскую. Если в доме хватает прислуги, мать может видаться со своими детьми по нескольку минут в день, а отцу ничего не стоит вообще с ними не сталкиваться. Но обстоятельства переменились, и теперь все члены семьи живут в обстановке, которую многие уже стали считать «естественной»; но никто не предвидел, к чему все это приведет. Выигрывают ли от этого дети, еще неизвестно, а вот родители, безусловно, многое теряют. Годы и годы подряд — полжизни! — они вынуждены приспособливать все свои разговоры к уровню маленького ребенка или школьника. В их собственном умственном развитии наступает полный застой.

Очень немногие люди понимают, в какой мере разговоры способствуют нашему развитию (или задерживают его). Может быть, наш ум зависит от воспитания, но умение применять его на практике оттачивается в спорах. Мы обучаем друг друга уговорами и спорами, насмешкой и разумными доводами. И больше всего мы можем почерпнуть от людей необыкновенных, мудрое и тонкое красноречие которых заставляет нас внимать их речам в молчании. Но если от общения с такими людьми наш разум становится острее, то разговор с узколобыми и

недалекими людьми его только притупляет. Наши попытки поучать малышей и подростков приводят к одному: в конце концов мы сами скатываемся на доступный им уровень понимания. Они набираются ума-разума, а мы его теряем; мы настолько выдыхаемся, стараясь растолковать им начало алфавита, что сами уже не в силах добраться до середины. Поучающий расплывается тем, что сам перестает развиваться. Мы видим, что для школьных учителей это стало правилом, недаром их всегда считают не совсем настоящими взрослыми. Но мы не замечаем, что эта судьба в какой-то мере постигает и родителей. Мы никогда не видим линии, ограничивающей наш собственный умственный горизонт. Наш разум — предмет измерения — одновременно является и единственной доступной нам мерой. У нас нет возможности узнать, насколько умнее мы были бы в других условиях. И все же мы изо дня в день позволяем нашему разуму притупляться. Когда семейство викторианской эпохи рассаживалось вокруг обеденного стола, соблюдалось одно правило: старшие говорят, младшие слушают. Некоторые темы в разговоре не затрагивались, отдельные вопросы обсуждались по-французски, но младшим было чему поучиться. Более того, у них была возможность осознать собственное невежество и научиться выражать свои мысли более связно. В наши дни разглагольствуют дети, а слушают родители — пользы никакой и ни для кого, а вред вполне очевидный.

Чтобы наглядно представить себе это, соберем к ужину современное семейство. Отец вернулся из города в предместье, ребята пришли из школы. В семье, кроме родителей, две дочери, Джоанна и Рейчел (десяти и семи лет), и один сын, Тимоти, пяти лет. Девочки учатся в одной школе, а Тимоти ходит в детский садик рядом с домом. Скрытый магнитофон запечатлевает для потомков следующую беседу:

Папа. Скажи-ка, Тимоти, что ты сегодня узнал в детском садике?

Тимоти. Ничего.

Папа. Что же вы делали целый день?

Тимоти. Нам давали печеные яблоки и пирог.

Мама. А перед этим?

Тимоти. Сосиски с фасолью.

Рейчел. У него только еда на уме.

Тимоти. Врешь! У-у, противная!

Мама. Ну, будет, будет. А что у тебя, Джоанна?

Джоанна. А у нас новенькая учительница. Зовут мисс Кроули, и все говорят, училка что надо, только вот очки носит.

Рейчел. Спорим — ты уже нацелилась пролезть в любимчики.

Джоанна. Нет уж, пусть Диана подлизывается.

Рейчел. Конечно, Диана всегда первая.

Джоанна. А вот и нет. Мисс Кроули сказала, что у меня талант и рисую я лучше всех.

Рейчел. А ты бы лучше не путала про Библию!

Джоанна. Ты же обещала. Не смей! Молчи!

Рейчел. Подумаешь! Вот смех!.. Как это... Исав был обезьяночеловеком...

Джоанна. Не смей, Рейчел! (Кричит.) ЗАТКНИСЬ!!!

Мама. Не шумите, дети. Тим, ты нашел свой комикс? Он лежал на кухонном столе.

Тимоти. Мировая книжка! Там про кота Клаудиуса, он плавать не умеет, а рыбки ему хочется. Там такой пруд (чертит пальцем на скатерти): вот здесь забор, а тут — будка, в ней живет собака Кусака, она ненавидит кошек. А у Клаудиуса удочка, во-о-т такой длины (широко разводит руки) и крючок на конце, и он ка-ак размахнется (показывает, сбивая при этом свою кружку с молоком)...

Мама. Скорее неси тряпку, вытирай!

Постепенно порядок восстанавливается.

Рейчел. А книжка все равно дурацкая. Для малышни.

Тимоти. Неправда! Врешь! (Ревет.)

Мама. Нельзя так, Рейчел. Тебе эта книжка не нравится, потому что ее написали для мальчиков, понимаешь? Тиму она очень нравится.

Джоанна. А он по этой книжке своей шайкой верховодит.

Рейчел. Нет у него никакой шайки.

Тимоти. А вот и есть! И моя шайка всегда ихнюю бьет!

Рейчел. Это чью же?

Тимоти. Фредди и Майкла. А вот и не угадаешь, что мы им сегодня подстроили.

Джоанна. А ну, Расскажи-ка.

Тимоти. Выкопали огромную яму, глубокую-преглубокую, и налили туда воды. Сверху набросали листьев и мусора, как будто там трава растет. Потом мы как побежим, а они за нами — в погоню! — и все в яму — плюх, фр-р-р, буль-буль-буль! (Неистово размахивает руками, но мама уже успела вовремя убрать кружку.)

Рейчел. Значит, ты с Тедди выкопал огромную яму прямо в садике, когда гуляли?

Джоанна. Ясно! Какое счастье, что в нее сама мисс Медхэрст не свалилась! (Хохочет.)

Рейчел. Уж если кому надо бы туда свалиться, так это Розмари.

Джоанна. Какая это Розмари?

Рейчел. Розмари Брэнд. Наша новая староста! И почему ее выбрали, не понимаю. Хоть бы умная была, раз уж она такая уродина и всю перемену с доски стирает.

Джоанна. А по-твоему, надо было тебя выбрать?

Рейчел. А что? По крайней мере я бы не совала повсюду нос. По-нашему, она просто ходячий кошмар. Салли ее дразнит «Розмари — нос убери!».

Джоанна. Так я и знала — у тебя везде Салли, без нее ты ни шагу!

Рейчел. Мы с ней дружили-дружили, а вчера поссорились. Но сегодня опять помирились. Мы с ней читаем одну книжку, там все про лошадок. Там еще есть про маленькую лошадку, которую зовут Тихоня, и никто ее не любит, а Джилл ее полюбила и тайком ото всех ее учит. Но однажды Тихоня пропала, и все думали, что ее украли.

Джоанна. Знаю, знаю, наверно, в конце она выигрывает первый приз!

Рейчел. Мы до конца еще не дошли. Неизвестно, может, ее украли цыгане и продали в цирк или еще что...

Мама. Будем надеяться, что все кончится благополучно. Сегодня у нас на сладкое шоколадный крем или пирог с вареньем. Кому что?

Шум, неразбериха, все по несколько раз передумывают, а Тимоти просит и того, и другого.

Рейчел (кончает рассказ). Но самое главное в этой книжке, что там совсем нет мальчишек, только девочки, и лошадки, и пес, его зовут Ларри.

Тимоти, (ворчит). А у меня в комиксе нет девчонок...

Рейчел. Джилл прямо помешана на конных соревнованиях, и ей так хочется, чтобы Тихоня выиграла, так что, когда она видит пустое стойло, она ужасно горюет. Салли даже заплакала на этом месте, а я нет; а мама Джилл сообщает в полицию. Интересно, украли лошадку или она просто так потерялась?

Джоанна. И чего ты ломаешь голову?

Тимоти. Я — все. Можно встать?

Мама. Подожди, пока другие кончат. Потом поможешь убрать посуду.

Тимоти. А ну, живей, пошевеливайтесь!

Мама. Не надо спешить, Тим. Может быть, папочка хочет добавки?

Папа. Спасибо, не надо.

Мама. Ну, вот мы и поужинали. Рейчел и Тим, уберите со стола, а Джоанна поможет вымыть посуду. Хорошо? Посмотрим, что сегодня показывают по телевизору для детей. Вот, вторник, «Космические гонки», в

семь тридцать для тех, кто сделал уроки...

Печальная судьба родителей — каждый божий день все это выслушивать; и это вовсе не безмозглая болтовня, а вполне осмысленные разговоры очень неглупых детей. Когда ребята подрастут, положение несколько исправится, начнутся вопросы, а это как-никак уже стимул для работы мысли. Чтобы ответить на них, родителям придется нет-нет да и забежать в районную библиотеку. Правда, в течение нескольких лет вопросы эти настолько элементарны, что на них можно давать самые упрощенные ответы, но именно в эти годы родителям следовало бы пополнять свои знания. Первой жертвой обычно становится мать, но не надо думать, что отец совсем не терпит ущерба: ведь если она невольно опускается до уровня детских разговоров, то ему приходится опускаться до ее уровня. Так, к середине жизни они могут вовсе разучиться думать.

Умственное развитие — или отсутствие такового — приблизительно измеряется количеством и качеством книг, которые есть в доме. Если книг совсем нет, напрашивается вывод, что развиваться, собственно, было нечему. Но чаще книги отражают стадии нашего роста. Так, в средней семье прежде всего обнаруживаются книги, по которым отец учился, предположим, на бухгалтера. Возможно, рядом с ними стоит несколько более свежих трудов в той же области — случается, что и с неразрезанными страницами. Если мама когда-то изучала домоводство, на полках могут найтись ее конспекты, а рядом — несколько более новых книг по кулинарии. Три-четыре томика стихов — мимолетный след первых дней ее замужества, а испанский словарь — память о том, как они с мужем ездили в Андалузию или Мексику. Если взглянуть на годы изданий, то оказывается, что в течение последующих лет книг не покупали, разве что несколько брошюр по садоводству или столярному делу. Дальше идут книги для детей: словарь, Атлас и Детская энциклопедия, на которую можно сослаться, если отпрыски спрашивают родителей о том, что те уже позабыли или вообще никогда не знали. Наконец, мы находим дешевые издания в бумажных обложках и вдобавок к этому несколько разрозненных выпусков «Легкого чтения». Вот что предстанет перед нашим взором в обыкновенной средней квартире, вот как мы узнаем, в какой мере рождение первого ребенка положило конец умственному росту ее хозяев. Никакого намека на развитие интересов, на перемены вкусов, никаких признаков увлечений театром или историей, наукой или современной политикой. Все наличные знания, по-видимому, были приобретены еще в школе или в колледже. Ничто не указывает на интерес к старинным вещам или к скульптуре, на приверженность к религии или на балетоманию. Сама собой

напрашивается мысль, что люди перестают развиваться, как только начинают размножаться.

Полно, не слишком ли это резкое преувеличение? Можно возразить, что родители вполне могут заняться какой-нибудь умственной деятельностью, уложив детей спать. Если есть с кем их оставить, можно пойти на концерт или в кино, заняться политикой или филателией. Действительно, все это возможно, но для большинства людей это не более чем неосуществленные возможности. По правде говоря, средняя мать семейства к вечеру уже еле жива, а средний отец семейства едва ли в лучшем состоянии. Последствия всего этого очень печальны: родители могут давать подрастающим детям все меньше и меньше. Безраздельно посвятив свое время малышам, они уже не смогут разделить радость новых открытий со своими детьми, когда те подрастут. Идеальный отец должен уметь рассказать о скалах и лилиях, о легендах и звездах, чтобы, выслушав его, ребенок обогащался знаниями. Идеальная мать должна помочь своей дочери полюбить стихи и музыку, природу и искусство. Но увы, к тому времени, когда дети готовы слушать, родителям уже нечего сказать. О детях викторианской эпохи говорили, что их видно, но не слышно. Вероятно, практика все же несколько отставала от теории, но одно правило (в некоторых домах) соблюдалось достаточно строго: дети не должны говорить, пока к ним не обратятся. А это зачастую способствовало интеллектуальному развитию детей, по крайней мере с тех пор, как они покидали детскую. То, что до них доходило далеко не все услышанное, само по себе служило хорошим уроком скромности — дети понимали, как мало они еще знают, как много нужно узнать. Современные знатоки педагогики создают книги для детей, написанные языком, доступным для несмышленишей. Умному ребенку не в пример интереснее встречать слова, которые поначалу будто ничего и не значат, а еще увлекательнее для него фразы, в которых как будто говорится одно, а если подумать, то совсем другое! Чтобы развиваться, ребенок должен слушать умные разговоры, в которых ему далеко не все понятно. Тогда ему есть о чем поразмыслить на досуге. Однако образование этого рода доступно лишь детям, которых видят, но не слышат, потому что, как только детям разрешают вмешиваться и перебивать, разговор перестает быть содержательным и становится всего лишь снисходительным. Когда детям разрешают болтать, у них отнимают возможность взрослеть. Такие дети, даже закончив школу, очень часто продолжают вести себя совсем по-детски.

Возможно, что проблема отцов и детей не может быть полностью разрешена, но школы-интернаты могли бы принести нам облегчение, и этой

возможностью не стоит пренебрегать. Мы знаем, что в педагогике есть мнения и за, и против интернатов, но большей частью в этих дебатах не принимаются во внимание два главных преимущества подобных школ. Первое из них базируется на том, что труднее всего воспитывать собственных детей. С чужими детьми можно обращаться весело и бесцеремонно; вы просто говорите им, что сегодня будет на ужин, не спрашивая, чего им больше хочется, отправляете их спать в определенный час, не обращая внимания на то, что покажут по телевизору, и незамедлительно караете их за ослушание или дерзость. Родители, напротив, прекрасно зная все правила строгого воспитания, почему-то не решаются их применять. А вдруг потом ребенок, оглянувшись во гневе, осудит такое воспитание и будет навсегда потерян для родителей с той минуты, как шагнет за порог? Родители в страхе перед таким отчуждением потакают ребенку во всем и относятся к нему намного терпимее, чем к детям, которые им не столь дороги. Единственный выход — сделать чужими руками то, что не можешь сделать сам. В средние века существовал обычай отдавать детей в подмастерья — при этом обменивались детьми примерно в возрасте семи лет. Современная замена этого обычая — школа-интернат, где главное преимущество учителя состоит в том, что он не связан с учеником родственными узами. Он добивается не любви, а уважения, применяя любые методы, какие сочтет нужными. В результате преподаватель наводит дисциплину и порядок, и вдобавок дети его любят, хотя поначалу могло показаться, что он этого не заслуживает.

Но еще важнее то, что школа-интернат сокращает тот срок выслушивания детской болтовни, к которому приговорены родители. Если у вас трое детей, между которыми, скажем, по два года разницы, то в конечном итоге вам придется отбывать не двадцать (примерно) лет, а всего лишь двенадцать. И настанет тот час, когда отец сможет вернуться в свой Клуб актеров-любителей, а мама начнет готовиться к сдаче экзаменов экстерном по курсу современных языков. Они могут снова возобновить прерванные занятия фотографией, могут путешествовать, ловить рыбу в море или просто играть в гольф. Многие супружеские пары были бы счастливы воспользоваться такой возможностью. Но надо признаться, что есть и другие (особенно матери), они и слышать не хотят о расставании со своим детищем; они не уступят ни одного дня до тех пор, когда расставания все равно не избежать. Радость, которую приносили им маленькие дети, настолько выше всяких неудобств, да и одна мысль о покинутом и опустелом доме приводит их в ужас. Возмущенные матери

никогда не признаются в том, что их ум становится ограниченным от общения с невзрослыми существами. К сожалению, спорить тут трудно: никакой ум не сознает собственной ограниченности, и ни один скучный человек не может себе представить, какую скучищу он стал нагонять на других. А верно все-таки то, что чувство облегчения — у людей разумных должно преобладать над ощущением потери.

Некоторым кажется, что пристроить детей и заняться другими делами могут только бессердечные люди, но в одном мы можем быть твердо уверены: наиболее очевидную пользу от этого получают сами дети. Ведь подростками они встретят родителей, которые тоже росли и развивались. Их встретит не мама, воркующая над семейным альбомом: «Ах, посмотрите, какая милочка была наша Джулия, когда ей было три годика!» — их встретит интересный человек, которого можно послушать; мыслящая женщина, умеющая найти новое увлекательное занятие, а не просто существо, одержимое материнской любовью. Мы прекрасно знаем, что именно детям нужно и что они предпочтут, если им дать возможность выбора. И хотя им, безусловно, хочется иметь родителей, на чью доброту можно опереться, им вовсе не нужны такие родители, которые им себя навязывают. Нет ничего хуже тех случаев, когда родители говорят (только что не словами): «Мы воспитывали вас, пока вы были маленькие, жизнью жертвовали, ни в чем не отказывали. Теперь мы старенькие, и вы можете хоть немного времени посвятить папочке и мамочке. Не так уж это трудно». Но родители ни в коем случае не должны допускать зависимости от собственных детей и уж никак не должны просить, чтобы их любили. Тот процесс, который заставил родителей снисходить в своих разговорах до уровня детской, в конце концов неизбежно ударит именно по детям. Мать и отец, не успевая развиваться, отстают от собственных детей, а к тому времени, когда дети их покидают, родителям нанесен непоправимый умственный ущерб.

Перспектива стать дедушкой или бабушкой — вот все, что остается родителям, всю свою жизнь отдавшим детям. Но это всего лишь новая возможность повторить ту же самую ошибку. Верно, иногда бабушка избавляет нас от поисков няньки, но вряд ли будет справедливо сделать ее профессиональной нянюшкой. Ведь тот печальный факт, что сейчас выскакивают замуж слишком рано, совсем по-иному ставит вопрос о бабушках. Женщине, вышедшей замуж в 18, будет, возможно, не больше 37, когда ее дочка совершит столь же опрометчивый поступок. Так что бабушке 38 лет придется выступать в этой роли еще лет 30. Какая бездна времени, потерянного на приставание с ненужными советами к дочкам и

невесткам! Единственный выход — поменьше одержимости детьми с самого начала. И первые, кому это несколько более беззаботное отношение принесет огромную пользу, — сами же дети. Когда отец и мать с головой погружаются в родительские заботы, у детей возникает ошибочное представление о собственной значительности. Они относятся к себе чересчур серьезно, чувствуя, что их собственное мнение должно быть законом; что никто, кроме них, не понимает современного мира и само будущее человечества зависит от того, что они скажут или сделают. Это чувство избранности и заставило некоторых политических деятелей высказать мнение, что молодые рано становятся взрослыми. А на самом деле, чтобы повзрослеть даже нормальными темпами, им надо бы с самого начала куда меньше говорить и куда больше слушать.

ЗАКОН МИССИС ПАРКИНСОН

Эта глава предназначена специально для замужней женщины, чьи дети уже ходят в школу; для той женщины, которой жизнь порой кажется невыносимой. Но это вовсе не значит, что ее муж может пропустить эту главу, ему-то как раз и необходимо знать, с какими трудностями сталкивается жена. И главная из них — те тяжелые дни, те минуты отчаяния, тот час, когда кажется, что все кругом летит в тартарары. Мрачайшие бедствия угрожают отовсюду, и вы (домашняя хозяйка) прямо не знаете, кричать ли, или молиться, или взять да и сунуть голову в газовую духовку. Приступая к анализу этой ситуации, давайте прежде всего взглянем на нее со стороны. Для начала допустим, что беда приключилась с кем-то другим: с приятельницей, которая живет по соседству, наискосок, на той стороне улицы; вы знаете, что она человек доброжелательный и достойный всяческого уважения. Далее, допустим, что ее фамилия (хотя бы) Ярдли и она жена банковского служащего. Случайно выглянув в окно, выходящее на улицу, вы замечаете, что у них не все в порядке.

Да, все смешалось в доме Ярдли, и в современном пригороде, который смахивает на аквариум, вы можете наблюдать это своими глазами. Открытые взору со всех сторон, окруженные только травкой, наши сверхсовременные дома с хлипкими стенами и зеркальными окнами не таят друг от друга никаких секретов. Когда Робинсоны в 34-м устраивают прием, этот факт очевиден даже для тех, кого не пригласили. Когда Джеймсоны в 31-м ссорятся, причина конфликта моментально становится достоянием всех в радиусе ста ярдов. В данном случае семейной ссоры нет и не предвидится — всем известно, что Ярдли живут очень дружно, — но Гвен явно не в себе. Она говорит в повышенном тоне, и ей вторит (еще тоном выше) ее единственный отпрыск (Томми, четырех лет). Перед крыльцом стоит мужчина, и вы узнаете его — это тот самый сборщик подписей, который был вчера у вас. Он распространяет какую-то анкету, чтобы выяснить общественное мнение о ядерном оружии: «П-позвольте к вам обратиться, — начал он, — как к самой авторитетной п-п-представительнице общественного м-м-мнения в этом квартале...» Гвен распахнула дверь и выслушивает его стандартное вступление. Даже на таком расстоянии вам заметно, что она проявляет все признаки еле сдерживаемой ярости. Уж вы-то, конечно, не из тех, кто любит несчастиями ближних (бог свидетель, у вас уйма собственных дел), но это

сцена такого накала, что вы просто не в силах оторваться от окна. Маленький человечек, без сомнения, уверяет, что наш мир заведомо обречен на гибель, если Гвен не вмешается сию же минуту. Бешенство Гвен видно невооруженным глазом на расстоянии целого квартала. И вот внезапно разражается взрыв почти атомной мощности. До вас долетели только слова «УБИРАЙТЕСЬ ВОН!!!», но поток оскорблений, прорвавшийся криком из уст Гвен, легко себе вообразить. Анкета разлетается мелкими клочками. Насмерть перепуганный деятель спасается бегством. Он споткнулся на обочине, упал, бежит, роняя «литературу», к своей машине, через минуту и его и машину как ветром сдуло и Гвен перестала грозить ему вслед кулаком. Застекленная сверху дверь ее домика с силой захлопывается, и слышно, как сыплются осколки стекла. Несколько более глухо доносится стук внутренней двери, вопль Томми и звон разлетевшегося вдребезги фарфора. Для бедняжки Гвен, судя по всему, этот день — один из тех, когда все летит кувырком.

Бывают ли у вас такие несчастные дни? Бывают? Скажите, как они начинаются, в каком порядке сыплются на вас все эти несчастья? И нельзя ли их избежать? Возможно, вы уже решили, что все это просто следствие несовершенства мироздания и с этим ничего не поделаешь. Тут-то вы и ошибаетесь. Но прежде чем начинать лечение, надо поставить диагноз, и поэтому начнем с реконструкции кризисной ситуации. Тем более, что мы часто видим, как это делают детективы в телепередачах.

— Расставьте мебель по местам, откройте окно, выключите настольную лампу. Садитесь в кресло, Ватсон. Теперь я вхожу в дверь, как это, должно быть, проделал убийца... И что же я вижу? Ничего. А почему? Потому что в комнате абсолютно темно!

— Холмс, это потрясающе!

Применим тот же метод к нашему не столь мелодраматическому случаю. Давайте-ка начнем с воображаемых обстоятельств, жертвой которых вы вполне могли стать. Ваш муж и дети ушли — кто в контору, кто в школу, а день, предположим, холодный, сырой и туманный. В почтовом ящике письмо из комиссионного магазина, в котором выражается сожаление, что ваша мечта, старинный туалетный столик, уже продан за бесценок кому-то другому. По телефону вы узнаете, что все ваши планы на время отпуска пошли прахом отель завалило снежной лавиной. Агент заявляет, что теперь уже слишком поздно заказывать номера еще где-нибудь. Приходит ученический дневник Мартина, вы рвете конверт, и вам в глаза бросаются слова «неаккуратен» и «ленится». Тостер заело, и кухня вся в черном дыму. Кофейник выкипает, и кофе заливают плитку. Вы

разбиваете красивое и очень дорогое фарфоровое блюдо — королевский вустер, — на котором обычно подаете бисквиты. Все, *все на свете* ополчилось против вас. Все улики выдают наличие заговора, который можно определить — согласно научной терминологии — как извечную злобредность неодушевленных предметов. Чтобы облегчить душу, вы отменяете визит к парикмахеру, жалуетесь по телефону на соседскую собаку и спускаете с лестницы Свидетеля Иеговы. Под конец вы попадаете в небольшую автомобильную катастрофу, и в довершение всего вас штрафуют за стоянку в неположенном месте.

Ну почему все это должно случиться именно с нами? Откуда эта цепь бесконечных промахов, неудач, напастей? В безвыходном отчаянии мы обращаем эти вопросы к равнодушным небесам, потому что сами не в силах найти ответ. Но *в эту минуту*, читая эти строки, вы спокойны, вполне владеете собой и способны понять, что все эти события, собственно говоря, вовсе не цепь. Все трагические случайности никак не связаны друг с другом, и в любом случае их можно подразделить на две группы. Покупка не состоялась, отпуск испорчен, и дневник получен; это все события *внешнего* порядка, и от вашей воли они не зависят. Тостер, кофейник и фарфоровое блюдо — это уже *внутренние* беспорядки и целиком дело ваших собственных рук. Пересмотрите сызнова все эти события одно за другим. С покупкой вам попросту не повезло, и вы не сможете ничего изменить — разве что порадуетесь, что на отпуск остались кое-какие лишние деньги, а провести его можно немного иначе. Вы скажете, что потеря номера в отеле — это уж чистейшей воды невезение, но полно, так ли это? Между прочим, лавина могла накрыть дом, когда вы были бы уже там и, может быть, даже лежали бы в ванне. Если посмотреть с этой точки зрения, вы еще легко отделались. А теперь загляните-ка еще раз в дневник. Что там написано? «Хотя Мартин иногда довольно неаккуратен, он никогда не шалит и не ленится, и надо отметить, что он определенно делает успехи». Честное слово, не так уж плохо, по крайней мере лучше, чем на прошлой неделе.

А остальные бедствия (будем откровенны) вы сами себе устроили. Что касается тостера и кофе, тут все пошло вкривь и вкось, потому что ваши мысли были заняты туалетным столиком, а не тем, что вы делаете. Но гибель фарфорового блюда выдает нечто более сложное. Женщины большей частью выражают свое недовольство, громя посудой и хлопая дверьми. А когда посудой громяют, она обычно бьется. Расколотая вдребезги и с грохотом ссыпанная в мусорный бак посуда может также выражать протест против мировой несправедливости. Какая-нибудь

лишняя тарелка или блюдечко ничего другого и не выражают, но разбитый веджвуд или спод — это уже другое дело. Это говорит о том, что вы ведете себя по-детски, что вы *знаете* о том, что ведете себя ребячливо, и вы наказываете себя, как ребенка, и пользуетесь детским способом наказания. Но ваше раздражение от этого не проходит. Да и с чего оно должно проходить, и может ли оно пройти? Вы упорно продолжаете наказывать себя и других, пока наконец не опомнитесь. И только тогда, через несколько часов (а может быть, через несколько дней), вы снова вспомните все происшедшее и обнаружите, что ничего серьезного с вами не случилось. Но вплоть до этого момента покоя вы будете живой иллюстрацией *Второго закона термодинамики*: согласно этому закону, тепловая энергия всегда передается от тела с более высокой температурой к телу с более низкой температурой; в рассмотренном случае — от вас к Свидетелю Иеговы, которого вы оглушили сковородкой. Но такая передача энергии не может состояться, если тело, которое могло бы воспринять ее, отсутствует. В рассмотренном примере ваша тепловая энергия распределилась между парикмахером, собачкой и проповедником; последнему это спасло жизнь, иначе вы бы его пришибли насмерть.

Совершенно очевидно, что генерируемая вами и готовая вырваться энергия потенциально опасна и может вызвать действия, имеющие широкий разброс (это подходящее и вполне современное выражение) — от оскорбления до рукоприкладства, от бракоразводного процесса до убийства. Чтобы уменьшить опасность — а это наш прямой долг, — нам необходимо определить: 1) как генерируется теплота и нужно ли ее вообще генерировать и 2) если уж генерация неизбежна, каким образом освободиться от энергии без вреда для окружающих, пока вы не натворили бед? Привлечем к решению пункта первого *Первый закон термодинамики*: количество накапливаемого тепла прямо пропорционально работе, произведенной под давлением; данное количество работы производит определенное эквивалентное количество тепловой энергии. Этот закон применим не только к физической, но и к эмоциональной температуре. Домашняя работа часто производится под давлением, оно колеблется, поднимаясь до пиковых величин, например, когда собираешь детей в школу или вечером, когда вот-вот нагрянут гости. Тепловая энергия имеет свойство накапливаться и после того, как непосредственные причины устранены, и, наращивая пик за пиком, разражается взрывом — ядерный ускоритель работает примерно по такому же принципу. Но *отчего* тепловая энергия накапливается? Почему она не рассасывается в более спокойные промежутки времени между домашними авралами? Ценой многолетних

экспериментов и миллионных затрат (247 фунтов 9 шиллингов 3 пенса за одну лишь битую посуду) мы наконец разрешили эту неразрешимую на первый взгляд задачу. И вот ответ, всего двенадцать слов: потому что не нашлось никого, кому можно было бы передать избыточную теплоту.

А ведь все это началось с песенки под названием «За столом с тобой вдвоем», в которой были следующие примечательные строки:

За столом с тобой вдвоем
Мы сейчас чайку попьем.
Ну, скажи, не дивно ль все кругом?

Читая между строк, мы приходим к выводу, что люди хотят побыть вдвоем наедине; и нам это кажется вполне естественным. Однако такие намерения характерны для двадцатого столетия и характерны для Запада. Во все прежние века и почти в любой части света ваша домашняя жизнь была бы подчинена совсем иным законам. Старинная или восточная семья состояла из родственников, детей, слуг и друзей. В мусульманской семье вы нашли бы еще трех жен, причем каждую из них можно было в любой момент сменить на новую. В Риме цезарей дом был бы полон приживалов и прихлебателей, евнухов и наложниц, телохранителей, астрологов, рабынь и рабов. Даже в сравнительно недавние времена в Индии седьмой великий низам Хайдерабада имел штат из тысячи слуг в своей главной резиденции и вдобавок к этому три тысячи телохранителей и четыре тысячи слуг в других поместьях. Иными словами, вокруг вас всегда были люди. И если в некий день вам покажется, что все беды валятся вам на голову, всегда найдется, на кого свалить вину, кто-то вам посочувствует, а кто-то другой — посмеется. Тогда ваша тепловая энергия распределится между более холодными объектами, и, таким образом, первые неприятности будут позабыты и других уже за собой не повлекут. А у нас, наоборот, всегда было только «За столом с тобой вдвоем». Когда муж на работе, вы остаетесь в доме одна как перст и единственная ваша надежда телефон. Этот аппарат — ваше «заземление», как говорят электрики, тот громоотвод, по которому избыток ваших эмоций будет выведен за пределы дома. Вполне понятно, что вы приходите в бешенство, когда номер занят или никто не подходит. Короче говоря, одиночество имеет свои минусы. И, задав риторический вопрос: «Ну, скажи, не дивно ль все кругом?» — можно вполне нарваться на ответ: «Брось, какое там дивно...»

В настоящее время экспериментально доказано, что день домашних

напасть наступает вследствие перенапряжения, вызванного тепловой энергией, не нашедшей свободного выхода. И более того, мы можем выразить это точным и вполне научным языком. Так называемый закон миссис Паркинсон, применимый к замужней женщине западного мира, звучит так:

Теплота, производимая домашними заботами, нарастает и переполняет данный индивидуум, от которого может быть передана только индивидууму более хладнокровному.

Это эпохальное открытие все же не произведет достаточно глубокого впечатления, не будучи снабжено математическим аппаратом. Для этой цели первая рабочая формула была представлена на рассмотрение величайшего в мире авторитета в области домашней термодинамики, профессора Дарси С. Койла из Ренслеровского политехнического института в Коннектикуте, и копия полученного им первого приблизительного результата по ошибке попала в почту, предназначенную для Исследовательского центра этого института. Исследовательский центр автоматически заработал, в результате чего копии в пяти экземплярах были разосланы в десять федеральных агентств в Вашингтоне, округ Колумбия. К своему удивлению (никаких заявок он не подавал), профессор Койл незамедлительно получил дотацию в размере 166.276 долларов, включая 151.116 долларов на административную работу и ведение документации. Ободренный поддержкой, он провел серию полевых наблюдений для получения эмпирических данных и несколько раз срочно выезжал по вызову в больницы штата Коннектикут. Затем все данные были введены в электронно-вычислительную машину марки IBM-360, которая вывела следующее уравнение:

$T_d = 0,052 (W_{шS} + N - W_{шs} + n)$, где T_d — дифференциал эмоциональной температуры;

W — вес домашней хозяйки в фунтах;

S — ее скорость в милях в час;

N — количество несчастий, постигших домашнюю хозяйку за последние 6 часов.

Само собой разумеется, что w , s , n представляют собой вес, скорость и количество несчастий другого лица, попавшегося домашней хозяйке на ее орбите^[18].

Комментируя эти расчеты, профессор Дарси Койл высказывает мнение, что любой дифференциал более ± 5 уже опасен. Однако он подчеркивает, что понадобились бы широкие испытания весьма разрушительного свойства для определения границ безопасности в

пределах двух крайних значений точности. Он предполагает, что может обнаружиться гораздо более опасное положение, когда $T_d = 0$, но W и w достигают одинаково больших величин, так же как S и s . В этом случае разрушительная сила действует одинаково в обоих направлениях, и мы получаем в конечном итоге формулу ядерного взрыва. Но без дальнейших экспериментов (которые, возможно, не обойдутся без жертв) это нельзя утверждать с полной уверенностью. Разумеется, любое исследование в этой области можно только приветствовать, и поэтому не следует держать в тайне полученные до сих пор результаты. И вот первое математическое выражение закона миссис Паркинсон во всей своей гениальной простоте отныне становится достоянием всего мира.

Однако первый результат, хотя и весьма впечатляющий, был сочтен недостаточно сложным, и те же самые данные были введены в еще более дорогостоящий компьютер. Новый результат, безусловно более точный, таков:

$T_d = 0,37(Ws - ws) + 2(N - n) - 45/(1 + N - n)$, где W — вес домашней хозяйки в фунтах, S — ее скорость в милях в час, N — количество несчастий, ее постигающих, а w , s и n — вес, скорость и количество несчастий другого лица непосредственно перед контактом с ней. T_d — дифференциал эмоциональной температуры; пока он сохраняет положительный знак, наша героиня имеет тенденцию обрушивать силу взрыва на другое лицо, но, когда этот знак становится отрицательным, может пострадать и ее собственное здоровье.

Если мы теперь заменим буквы цифровыми данными, относящимися к конкретному случаю, допуская, что вес домохозяйки — 133,24 фунта, а скорость движения между столкновениями — 2 мили в час, ее эмоциональная температура при идеальных условиях будет вычисляться так:

$$T_n = 0,37 (133,24 \times 2) = 98,57^\circ\text{F (практически нормальная)}.$$

А если принять ее скорость за 3 мили в час при одном эмоциональном взрыве перед столкновением с новым объектом, который весит 130 фунтов и движется в спокойном состоянии духа со скоростью 2,5 мили в час, то формула читается так:

$$\begin{aligned} T_d &= 0,37 (133,24 \times 3 - 130 \times 2,5) + 2(1-0) - 45/(1+1-0) \\ &= 0,37 \times (399,72 - 325) + 2 - 22,5 \\ &= 27,65 + 2 - 22,5 \\ &= 7,15. \end{aligned}$$

А в том случае, если домохозяйка весит ровно 134,08 фунта и развивает скорость до двух миль в час без столкновений, мы имеем

$T_H = 0,52(134,08) \cdot 2 = 98,601^\circ\text{F}$, т. е. несколько выше нормальной. Однако, если при том же самом весе она развивает скорость в 5,25 мили в час после четырех вспышек, при столкновении ее эмоциональная температура становится

$T_H = 0,52 (134,08) \cdot 5,25 + 4 = 212,050^\circ\text{F}$, т. е. уже превышает точку кипения. С другой стороны, вспыльчивые по натуре мужчины должны избегать женщин, весящих менее 102,56 фунта и развивающих скорость менее 0,36 мили в час, так как

$T_H = 0,52 (102,56) \cdot 0,36 = 32,000^\circ\text{F}$, т. е. точке замерзания, что само по себе крайне опасно, независимо от величины T_d , т. е. дифференциала эмоциональной температуры.

На этой стадии средства, отпущенные на исследования, были исчерпаны. Конечно, дальнейшие научные изыскания, требующие еще больших затрат, помогли бы вывести еще более точную формулу, но полученный нами результат вполне удовлетворяет всем практическим требованиям. Впредь до уточнения выведенная формула достойна быть увековеченной и высеченной на граните золотыми буквами.

Итак, мы разобрались в процессе генерации тепловой энергии. Мы познакомились также и с обстоятельствами, при которых она не может рассеиваться и накапливается до взрывоопасного состояния. Это ставит перед нами два практических вопроса: как можно приостановить процесс генерации? А если это не удастся, как рассеять генерированную нами энергию? Чтобы прекратить нарастание температуры, нужно прежде всего постичь закон миссис Паркинсон и осознать, что вы подвержены действию этого закона. Второй шаг — определить симптомы стресса и применить следующие правила поведения. Первое: никогда не прикасайтесь к свежей почте, пока у вас не найдется времени почитать ее без спешки. Просматривая почту наспех, вы часто напрасно начинаете изводить себя по несущественным, а то и несуществующим поводам. Поэтому помните — листок бумаги от вас не убежит. Он может подождать, и не исключено, что он подождет. А вы тем временем сосредоточьтесь на том, что вы делаете, это самая верная линия поведения. Второе: никогда не бегите к телефону, если вы заняты более важным делом. Пускай себе трезвонит. Если у вашей подруги действительно важное дело, она позвонит еще раз. Третье: когда кризис (результат вашего собственного перевозбуждения) все же разразится, прекратите работу, отключитесь, сядьте в кресло, соберитесь с мыслями и возьмите себя в руки. Не начинайте никаких дел, пока ваша температура не войдет в норму.

Достаточно ли этих трех правил? Для лиц повышенной

эмоциональности, быть может, и недостаточно. Так что есть еще и четвертое правило: в качестве крайней меры примите холодную ванну или душ, и вы станете заметно хладнокровнее, когда ваше раздражение вместе с водой уйдет в сток. Разумеется, физическая и эмоциональная температура не одно и то же. Но тем не менее между ними существует тесная связь, и вряд ли найдутся столь бурные эмоции, которые не охладило бы ведро холодной воды, вылитое на голову данного субъекта. Может быть, и стоило бы ввести подобный суровый прием в практику, потому что он не только снижает температуру, но заодно и прерывает цепь неудач. Домохозяйка отвлекается от прежних мыслей, ей приходится вытираться, опоминаться после шока от холодной воды — и она возвращается к своей работе уже в другом настроении. Как только она поймет, что корень всех зол таится в ней самой и никакого заговора между людьми или вещами нет, она уже начинает приходить в норму. Но совершенно неверно было бы делать вывод, что мужчинам не свойственно приходить в бешенство или терять самообладание, когда все идет из рук вон плохо. Им редко приходится выходить из себя на работе, потому что очень немногие работают в одиночку, но зато дома они гораздо более уязвимы. Занимаясь каким-нибудь домашним делом — подстригая газон, оклеивая обоями ванную или ухаживая за розами (пока жена бежит по магазинам), - мужчина тоже может пасть жертвой закона миссис Паркинсон. И ему тоже может показаться, что все против него, все беды валятся ему на голову и самая страшная беда готова вот-вот грянуть. Правила, которые следует соблюдать в подобных обстоятельствах, точно те же, что и для домохозяйки, с единственным дополнением: когда все кончится, закурите трубочку. Бросьте работу, отключитесь, присядьте, а если понадобится, примите холодный душ.

Эти правила очень надежны, и они не подведут, если дело касается мужа, а вот для спасения жены их подчас недостаточно. Она более уязвима и, быть может, более склонна предаваться отчаянию. К тому же бывает, что все случается слишком быстро, каждая новая напасть наступает на пятки предыдущей. И несмотря на все усилия, поток событий может стать неуправляемым. Вы понимаете, что нарушили правила N 1 и N 3. Давайте предположим, что события разворачиваются примерно так, как описано в начале этой главы, и тепловая энергия еще сохраняется *после* эпизода у дверей. Ваше любимое фарфоровое блюдо превращено в осколки. Вы прожгли утюгом свое самое лучшее платье. Вы видели, как Свидетеля Иеговы увозят в больницу. Вы трепещете, гадая, какая еще беда грянет над вашей головой. Должно быть, вас занесло на орбиту, где вас подстерегают

роковые столкновения с Судьбой.

И если бы вы еще не были знакомы с законом миссис Паркинсон — а несколько минут назад вы о нем и не подозревали, — вы, повинаясь безотчетному порыву, бросились бы звонить мужу на работу. Схватив трубку и набрав номер, вы принялись бы изливать свое горе горячо и непоследовательно:

— Ой-какой-ужас-милый-я-же-только — хотела-его-отвадить — а-он-упал-как подкошенный-приехала-скорая-помощь — я-прямо-не-знаю — самое-лучшее-платье пропало-любимое-блюдо-разбилось-хоть-бы-не-все-разом-я-бы-справилась-а-так можно-сойти-с-ума-господи-что-же-мне-делать?

Это неотложное сообщение наверняка застигнет вашего мужа в одной из двух ситуаций. Возможно, у него заседание, и он сражается не на жизнь, а на смерть с какими-нибудь идиотскими планами, которые грозят погубить все его будущее. С другой стороны, он может спокойно сидеть за столом в своем кабинете. В первом случае его ответ прозвучит так же отчаянно, как ваш призыв на помощь:

— Да-ради-всего-святого — у-меня-заседание — я-и-так-еле-держусь-бывают же-у-людей — дурацкие-идеи-о-боже-ты-мой — а-ты-тут-еще — со-своим-любимым блюдом-будь-умницей — повесь-трубку-глоти-аспиринчику — я-приеду-пораньше если-вырвусь-пока.

А в другом случае он будет абсолютно и возмутительно спокоен.

— Тебе не кажется, дорогая, что лучше было бы объяснить мне в двух словах, чего ты от меня хочешь? Давай-ка я позвоню тебе минут через десять, а ты пока подумай, как я могу помочь. Повесь трубочку, радость моя, и успокойся. А потом скажешь мне, что надо сделать. Ну, пока.

Если выбирать из этих двух возможных типичных ответов, то второй гораздо опаснее. Первый ответ ничем не поможет, но все же вы почувствуете, что вы не одиноки: и у него тоже свои неприятности. Но во втором нет ни капли утешения. Вы стремитесь найти «заземление», чтобы разрядить избыточный накал. И хотя ваш муж достаточно хладнокровен для этого, он не желает помочь вам. Вместо того чтобы выслушать ваши путанные жалобы, он все их отметаает и старается сразу добраться до сути: «Чего ты хочешь?» Не понимает он, несчастный моллюск, что вам *необходимо* излить все эти путанные жалобы и чтобы кто-то все это выслушал. А приставать с вопросами, что он должен *сделать*, да это совсем ни к чему, вы об этом и думать не думали, нашел о чем спрашивать. Бросив трубку, вы понимаете, что всему конец. Ваш муж покинул вас, наверное, тут замешана другая женщина. И конечно, он сейчас вместе с ней смеется над вашими

страданиями. Но вам *так нужно* все рассказать кому-нибудь! Мэдж — вот та родная душа, которая вам нужна, и до нее меньше десяти минут на машине! Вне себя от злости на тупость мужа — да, это он виноват во всем, решительно во всем — вы прыгаете в машину. Давая выход своей ярости, прибавляя газ так, что вас заносит на поворотах, тормозя со скрежетом, вы мчитесь к Мэдж. Пять минут спустя машина расплющена об уличный фонарь, а вас увозят в больницу или в морг.

Не надо было звонить мужу — это ошибка. Что вы должны были сделать? Вот правильный порядок действий: примите успокаивающее; потом позвоните Мэдж и пригласите ее на чашку кофе, но пусть приедет через полчаса, а не сию минуту. Потом сядьте (это очень важно, заметьте) и напишите очень короткий отчет о событиях, которые вас вывели из равновесия. Не старайтесь принимать какие-то решения. Лучше решите пока что не принимать никаких решений. Подождите, пока не получите новых сведений или полезных советов, выбросьте из головы все вопросы до тех пор, пока не сможете выбрать время, чтобы их решить. К приезду подруги вы уже начнете остывать. А когда рассказ о ваших злоключениях подойдет к концу, вы уже окончательно войдете в норму. Поведав свои печали и добившись сочувствия, отложив до завтра все практические решения, сделайте только самое необходимое и возьмите в руки наименее волнующую из всех книг. Какую книгу? Конечно, вот эту самую. Какую главу? Ту, которую вы только что прочли.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Когда самый младший ребенок пошел в школу, родителям настало время решать — может быть, с некоторым опозданием, — что они намерены делать. Предположим, что они уже вначале приложили некоторые усилия, чтобы избежать неудач и нищеты. Когда-то у них завязался роман — на это их толкнул зов пола и обычай общества, в котором они родились. Влюбившись, они вступили в брак, а это (как они обнаружили) ведет к приобретению дома, машины и к возможности принимать гостей. Для того чтобы жена чувствовала себя вполне удовлетворенной, а также для продолжения рода были произведены на свет дети — теперь они получают образование. Если бы единственная цель жизни заключалась в том, чтобы поставить на смену родителям детей, которые будут жить точно так же, это повторение не имело бы никакого смысла. Стоит ли биржевому маклеру тратить всю жизнь на то, чтобы подарить обществу физиотерапевта или бухгалтера? И стоит ли бухгалтеру выбиваться из сил, чтобы породить еще одного биржевого маклера? Если население удвоится, это только увеличит транспортные затруднения. Тогда в чем же смысл всех этих усилий? Некоторые люди оптимистически утверждают, что дети будут лучше отцов, каждое поколение будет достойнее предыдущего и что именно такого прогресса мы и должны добиваться. Но пока что у нас нет доказательств, что дети делают честь своим предкам. В одном отношении по крайней мере они чаще всего им уступают, потому что детей преуспевающих родителей не подхлестывает бедность. Им никогда не приходилось пробивать себе путь из трущоб. Они довольно легко сохраняют то имущественное положение, к которому привыкли с детства, и у них нет побуждений делать вообще какие бы то ни было усилия. Они могут быть более здоровыми, чем их деды, и, возможно, они выше ростом, но ведь высокий рост вовсе не связан с большей жизнеспособностью. И мы вправе полагать, что более рослые люди тратят больше энергии как раз на преодоление лишнего веса. Надо проститься с мыслью о том, что мир становится все лучше. Может быть, мы и смогли бы сами улучшить его, но вряд ли мы этого добьемся, плодя более крупных и менее инициативных детей. Все, что предстоит сделать, придется делать нам.

Но какие же цели мы поставим перед собой? Можно попробовать служить Богу, или Человечеству, или, на худой конец, Обществу, в котором

мы живем. Мы можем добиваться богатства или общественного положения, власти или счастья, гоняться за удовольствиями или искать покоя. Мы даже можем — если придется — положить свои силы на то, чтобы просто обеспечить себе спокойную старость. И хотя последняя цель в известной мере оправданна, она ни в коем случае не может стать целью жизни. Старость не может составлять смысл жизни в юности, так же как юность не может служить целью старости. Нельзя жить для того, чтобы заработать пенсию, как нельзя бодрствовать для того, чтобы лечь спать. Конечно, известная обеспеченность никогда не помешает, но все же в жизни надо добиваться чего-то большего. А что, если, например, поставить перед собой цель разбогатеть? Но это намерение большинство людей, несомненно, отвергнет с презрением. И самое шумное негодование будут выражать люди, которые сами не способны заработать или скопить больше денег, чем нужно, чтобы сводить концы с концами. Но разве многие из тех, кто умеет делать деньги, пренебрегают этой возможностью? А если так, то правильно ли они поступают? Сколачивать состояние — более безобидное занятие, чем многие думают, но дальше возникает вопрос: на что нужны эти деньги? Если рассуждать здраво, то богатство не самоцель, а средство для достижения цели. Что будет делать миллионер, когда он уже завладел миллионами? Он может купить политическую власть себе или своим детям или купить политиканов, которые делят власть между собой. Он может купить знаки высокого положения в тех странах, где положение еще имеет свое символическое выражение. Он может купить еду, выпивку, женщин, приятелей и комфорт. Наконец, он может купить убежище — остров в южных морях, обитель, полную солнца, красоты и покоя. Но большинство развлечений имеют свойство доставлять со временем все меньше и меньше удовольствия. Разумная мера удовольствия доступна и небогатым, а излишества приводят только к несварению желудка, болезням и переутомлению. Тот, кто гоняется за удовольствиями, напоминает слепого в темной комнате, который ловит черную кошку, давно сбежавшую в неизвестном направлении. Самой природой вещей он обречен на разочарование.

Те же проблемы, которые стоят перед отдельным человеком, встают и перед обществом в целом. Некогда были города и княжества, которые служили определенной цели. Они существовали, чтобы утверждать идеалы или бороться за веру. Греческие города были созданы, чтобы прославлять греческий образ жизни. Римские города выражали римские понятия разума и порядка. Замки крестоносцев дышали ненавистью к исламу, а средневековые города старались превзойти друг друга богатством и

блеском своих соборов. В давние времена во многих местах можно было с первого взгляда определить, к чему стремится общество. Теперь это возможно только в тех сообществах, которые стараются сохранить уже издавна существующий уклад. В самых современных городах ярко выражен один-единственный идеал — делать деньги в давке центра и тратить их на удобства в пригородах. Те общественные мероприятия, которые проводятся, в основном носят негативный характер: люди объединяются, чтобы требовать очистки трущоб или благоустройства больниц. Всем понятно, что напряжение разрядится, если уменьшится бедность, поэтому и прилагаются определенные усилия, чтобы обеспечить отдых молодежи и удобства для престарелых. Но все это деятельность побочная, и она должна сопутствовать основным усилиям, направленным на благо общества, а этого нет. Некоторые объединения или даже семьи могут гордиться концертным залом или библиотекой. Есть люди, которые вправе считать своей личной заслугой зону, очищенную от дыма, или проект перестройки города. Но очень редко все общество целиком участвует в каком-нибудь полезном деле. И тем не менее именно в таких общественных делах личность, наверное, находит высшее счастье. Поглощенные общим делом, люди обычно забывают о своих собственных неурядицах и перестают замечать неприятности и недомогания. Без общей единой цели никакое личное счастье для них недостижимо.

Такие семьи по-прежнему стремятся к своим целям; и в этой области успех можно измерить богатством или положением в обществе. Но для средней семьи солидные состояния обычно вне пределов досягаемости. Добившись обеспеченности и комфорта, мало кто решится рискнуть всем своим достоянием в надежде на то, что ему повезет в игре. Во-первых, люди чувствуют себя ответственными за благополучие семьи. Во-вторых, они не так уж уверены, что огромное состояние принесет им такое же огромное удовлетворение. Только представители самых низших слоев общества с бешеной энергией стараются добиться богатства, потому что им дает разгон неистовое желание вырваться из когтей нищеты, да и с самого начала им нечего терять. Если десять таких людей вышли на старт, то девять из них финишируют в тюрьме, а десятый станет миллионером.

Из благополучной средней семьи редко выходят миллионеры, и еще реже среди них встречаются люди, окончившие коммерческие институты. Главная цель жителей современного пригорода, имеющих определенную профессию, — это стремление, чтобы их дети были еще лучше устроены, получали бы более высокие оклады и дружили бы с влиятельными людьми. Все это не имеет ничего общего с настоящим богатством, потому что,

получив наследство, человек меньше стремится чего-то достичь и становится осмотрительнее. Да кто мы такие, чтобы ставить на карту добытое тяжким трудом состояние деда? Мы относимся к этому наследству скорее как к порученному нам имуществу наших детей — оно поможет обеспечить наших незамужних дочек или поддержит наших сыновей.

Значит, для большинства из нас богатство не представляет цель жизни. Зато общественное положение остается заветной мечтой для многих в обществе, где четко разграничены разные слои и человек может завоевать более высокое положение. «Снобизм» — вот первое слово, что приходит нам в голову, и мы тут же вспоминаем монолог, в котором пожилая мать семейства (она же бабушка) раскрывает все те ценности, перед которыми она привыкла преклоняться. Поместим ее в розарий и выслушаем со вниманием ее разговоры о чайно-гибридных и штамбовых розах.

— До нынешнего года моей любимицей была «Принцесса Монако» — Грейс ведь сама выбрала этот цвет, вы знаете, нежнейший серебристо-розовый, — но теперь у меня новая гордость — эти малютки «Жемчужины Монсеррата» и, конечно, неподражаемая «Диана Радзивилл». Верно, это чистые сантименты: она посадила вот этот куст своими руками, в те счастливые дни, когда Джон еще был жив. Правда, многим кажется, что цвет чересчур яркий. Мой братец Марк не преминет назвать ее «кирпично-красной», но вы же знаете, как ему трудно угодить. Неужто все наши адмиралы такие? Наверно, все одинаковы. Мне всегда казалось, что генералы куда более тактичны. Я помню, что мой дядюшка Нэд всегда умел сказать каждому как раз то, что нужно. Но зато ему бы и в голову не пришло выращивать розы без лошадиного навоза. Вам приходилось бывать в конюшнях Кэтерли-Корт? Там в добрые старые времена стояло не меньше двадцати лошадей, так что розы просто *процветали*! Ученые уверяют, что химические удобрения нисколько не хуже, но милый Гарольд (нет-нет, я не про нынешнего премьер-министра!) — он бы ни за что им не поверил! Он ведь учился вместе с Диреком в школе, а потом они вместе служили в полку. Но первая мировая война теперь уже — древняя история! Кстати, они ни в чем не сходились, кроме садоводства. Не наскучила ли я вам своей болтовней о розах? Честное слово? На прошлой неделе я водила по саду двух гостей и попала в пресмешное положение: разглагольствовала часами, пока не поняла, что у епископа цветовая слепота, а судья не чувствует запахов! Но они были удивительно милы, так милы, что Ивлин Во и то с ними не сравнится. Я вообще трепещу перед писателями, а вы? Мне всегда кажется, что они возьмут да и опишут тебя в следующем романе. Вы, конечно, подумаете, что это нелепые страхи — я ведь совсем-

совсем никто, но один писатель именно меня-то и описал! Книгу никто не читал, но это как раз к лучшему. Если бы это оказался бестселлер, мои внуки не знали бы, куда деваться от смущения, и все бы ее читали и в Тринити-колледже, и в колледже Христовой Церкви... Живая изгородь прекрасно разрослась, не правда ли? Она заслоняет коттедж, который выстроили какие-то неприятные люди; мне сказали, что они приехали из Хэддерсвильда или из какого-то другого захолустья... А вот в этом углу у нас разыгралась трагедия. Я посадила здесь секвойю — гигантскую сосну из Калифорнии. Они растут до восьмисот лет, но эта не прожила и восьми секунд. Ее вырвала колли Дирека, Весталка Третья. Потом она стала чемпионкой на выставке, но это все же меня не утешило. Ну вот, мы и вернулись на террасу, и вы заслужили стаканчик вина. Что вы предпочитаете — Черный Бархат или Белый Атлас?

Эта леди в своем монологе не переводя дыхания нагромоздила один на другой все или почти все символы, которые характеризуют ее общественное положение. Даже если она немножко приврала, это все же перечисление ценностей, в которые она верит. Ее безыскусная болтовня была рассчитана на то, чтобы, во-первых, подчеркнуть, что она выросла в поместье, а не в городе. Она с детства разбирается в почвах и деревьях, в цветах и кустарниках. Она намекает, что в числе ее знакомых есть люди из высшего общества, но она сама слишком уважаема в своем кругу, чтобы этим хвастаться. Она интересуется лошадьми и собаками больше, чем политикой. Ее родственники и друзья занимают высокое положение в Армии и во Флоте, в Церкви и в Суде. Ее муж учился в Итоне и некоторое время служил в Королевской гвардии. Но сама она человек интеллигентный, немного знает и театр, и литературу. Цель ее монолога — показать, какое положение она занимает в обществе, хотя именно эти ее попытки говорят о том, что она отнюдь не в центре, а скорее на периферии этого круга. И хотя ее неуверенность в себе ни от кого не скроется, все же ее претензии на положение в обществе имеют какие-то основания. Но совершенно очевидно по крайней мере то, что эта особа неподдельно глупа.

Но хотя ее глупость и бросается в глаза, ее систему ценностей нельзя назвать абсолютно фальшивой. Она не говорит, что все ее друзья неимоверно богаты. И даже не пытается сделать вид, что она — влиятельное лицо. Она просто хочет утвердить свое «положение в графстве», свои родственные и дружеские связи с представителями хороших семей и уважаемых профессий. Ей приятно сообщить, что некоторые члены ее семьи доказали свою воинскую доблесть и кое-кто из

них дослужился до высоких чинов. Во всем этом достаточно оснований для вполне законной гордости. Может быть, с ее стороны было и глупо говорить об этом, но нам, конечно, не подобает отнимать у нее удовольствие. Пусть себе купается в лучах чужой славы. Все-таки она превозносит достойных людей — и за дела, вполне достойные одобрения. Ее герои достигли известных степеней на избранном ими поприще. А ведь бывает, что люди превозносят куда менее почтенных друзей и за менее похвальные действия.

Итак, общественное положение — цель, которой мы можем добиваться, и усилия, которые мы для этого прилагаем, составляют часть общей социальной динамики. Но вряд ли можно сказать то же самое о стремлении к счастью (в противоположность удовольствиям), и, собственно говоря, еще не известно, достигают ли счастья те, для кого оно стало целью жизни. Однако в той мере, в какой оно вообще достижимо, оно легче всего достигается теми, кто требует малого. Символ счастья — рай в шалаше, простая пища и жизнь на лоне природы. Убегая от цивилизации, мы можем расстаться с автомобилем и радио, свести свое имущество к минимуму и таким образом наслаждаться единением с природой и всей ее прелестью. Может быть, это и неплохая мысль, если речь идет о людях пожилых. А в более ранние годы этот план провалится — надо воспитывать детей. Удалиться на лоно природы, успев обогатить свой ум, унося в памяти множество прочитанных книг, — это одно, а растить детей, которые никогда не видели библиотеки, концертного зала или театра, — это совсем другое дело. Вряд ли они будут счастливы, и весьма возможно, что они деградируют до такой степени дикости, которая может оказаться на редкость неприятной. Расставшись с цивилизацией, нам не вернуться к первобытной простоте. Хороший урок можно извлечь из «Повелителя мух» Уильяма Голдинга: этот урок заключается в том, что даже на необитаемый остров мы берем с собой свои пороки.

Так чего же мы, в конце концов, пытаемся добиться? Мы не хотим просто плодиться и размножаться. Человечеству и обществу мы отдаем себя в очень малой мере. Богатство для большинства из нас недостижаемо, и, следовательно, нам кажется, что его не стоит и добиваться. Положение в обществе, может быть, и стоит усилий, но сами эти усилия легко превращаются в нелепицу. Как и счастье, общественное положение обычно приходит к нам как побочный продукт какой-то другой деятельности. Удовольствия, которые мы в состоянии купить, ограничены физическими законами, а простая уверенность в завтрашнем дне едва ли может служить целью всей жизни. Но что же тогда должно стать нашей цепью? Наиболее

здравомыслящие люди ответят, что надо отыскать равновесие между всеми этими возможными побуждениями, но по временам какое-то из них становится главным: может быть, открываются новые возможности, или, как это чаще бывает, обстоятельства меняются. Сосредоточить все свои мысли на деньгах значит стать скупцом, а это немногим лучше, чем стать скопцом. Мечтать только о высоком положении — это значит ставить себя в глупое положение. Жить ради детей почти так же бессмысленно, как детям жить ради своих родителей. Погоня за счастьем может кончиться несчастьем, а жажда удовольствий может довести нас до горького похмелья. Больше всего нам нужно одно: чувство меры. Эта истина — основа унаследованной нами цивилизации, и весь наш опыт подтверждает ее. Стоит нам лишиться чувства меры, и мы пропали.

Сравнивая всевозможные цели, которые мы ставим перед собой, мы пока что обошли молчанием ту цель, которая, может статься, значит больше всего в нашей жизни. Это — стремление создать что-то прекрасное, нужное и всем интересное. Художник, писатель или музыкант ставит перед собой цель, которая не ведет (непосредственно) ни к положению в обществе, ни к богатству, счастью или спокойной жизни. Скульптор, высекающий шедевр из глыбы мрамора, создает прекрасное произведение искусства. Для него в этом и труд, и забава, ему жаль каждой минуты, потерянной на еду или на сон. Статуя, которую он изваял, может принести ему и некоторую сумму денег, и славу в мире искусства. Он счастлив, когда работает, и испытывает удовлетворение, завершив эту работу. Он верит, что слава переживет его самого и его лучшие произведения останутся в наследство грядущим поколениям... Значит, он может получить и удовольствие, и плату за это удовольствие — эту привилегию он делит с композитором или драматургом, с живописцем и поэтом. Только такой род занятий может соединить в гармоническом единстве все — или почти все — мыслимые цели. Какая радость сравнится с радостью композитора, написавшего музыку к оперетте, имеющей бешеный успех? Заставить петь весь мир — это само по себе счастье, но, если получаешь удовольствие во время работы, а по окончании ее на тебя еще сваливается слава и богатство, по-моему, это значит, что ты добился почти всего, чего можно добиться в жизни. Это — привилегия великих художников, и мало кто из нас окажется достойным такого жребия. Однако мы все время забываем, что и нам это доступно, только в меньших масштабах. Не имея особых талантов, не отличаясь ничем, кроме способностей и здравого смысла, мы можем участвовать в творческой работе и радоваться ее результатам. Мы способны сыграть некую роль в создании чего-то полезного и прекрасного и имеем

право поставить внизу свою размашистую подпись. Великие произведения искусства редко создаются без помощников. Чаще всего работой руководил мастер, который точно знал, что ему нужно и вообще что к чему. В этом смысле каждый из нас имеет возможность оставить какой-нибудь памятник, чтобы увековечить свое имя; можно хотя бы обогатить местность новой постройкой — пусть это будут ворота, фонтан или колодец. Конечно же, это прекрасно, когда после тебя остается что-то существенное.

НАДЦАТИЛОГИЯ

Надцатилогия — это наука, изучающая систему ценностей, обычаи, одежду, моды, музыку, танцы, искусство, напитки и наркотики, характеризующие мир тех, кому минуло — надцать лет. Моды меняются так молниеносно, что не стоит и пытаться определить, что именно нравится — надцатилетним, все равно любое определение устареет прежде, чем книга выйдет из печати. Тем не менее если и существует преемственность идей, то она выражается в пренебрежении ко всем европейским традициям и в явном предпочтении чувств и ритмов, пришедших к нам из Африки. Подоплека такого предпочтения представляет собой чисто исторический интерес, но, несомненно, преимущество заключается в том, что благодаря этому можно ускользнуть из-под опеки старших. Если захочешь станцевать менуэт или джигу, придется приставать с расспросами к взрослым. Чтобы играть Моцарта, надо сначала научиться исполнять классические произведения. Но поклоннику африканских ритмов такие консультации ни к чему, да родители и не в состоянии помочь ему советом. Это помогает — надцатилетним создать свою среду существования, ограничить мир, в который взрослые не допускаются. Подразумевается, что есть многое на свете, чего взрослым нипочем не втолкуешь, и не надейся. Поэтому подростки так часто начинают жить в своем собственном мире.

Такое положение дел можно объяснить многообразными причинами, но самая первостепенная из них, несомненно, отсутствие в доме родительского авторитета. Лет сто назад все строилось на том, что муж по общепринятым обычаям был хозяином в собственном доме. Жена точно следовала заповедям повиновения и покорности, прекрасно понимая, что на это в свою очередь опирается ее власть над детьми. Ей приходилось проводить с ними гораздо больше времени, но ее усилиям поддержать дисциплину часто мешала слишком большая близость. Поэтому наилучший выход для нее был в том, чтобы опираться на авторитет отсутствующего мужа. Она заявляла: «Ваш отец это строго запретил» — и делала при этом вид, что сама она была бы гораздо сговорчивей. Только призывая непререкаемую власть мужа, ей удавалось добиться повиновения младших. Порой приказание исходило от нее, а недовольство доставалось на его долю; впрочем, он это переносил вполне безболезненно, так как по большей части при сем не присутствовал. Она добавляла к правилам субординации и мощное воздействие личного примера. Именно так и детей

и прислугу учили знать свое место.

То, что родительский авторитет в викторианскую эпоху, по-видимому, достиг своего апогея, было прямым следствием многочисленности потомства. Когда детская смертность внезапно и резко снизилась, семьи насчитывали по двенадцать, четырнадцать и даже двадцать детей. Это превратило дом в настоящую частную школу, где дисциплина была необходима, как никогда. Правило, чтобы дети никогда не открывали рот, пока к ним не обратятся, может пригодиться в любом случае, но, когда этих детей дюжина, если не больше, это правило превращается в жизненную необходимость. Без главы и повелителя жить было бы просто невозможно. Так что Мама изо всех сил старалась поддержать авторитет Отца, используя его в свою очередь и для самозащиты. «Придется рассказать все вашему отцу, когда он вернется из конторы» — с помощью этих устрашающих слов она сохраняла порядок, и нависшая над домом угроза превращалась в страх, когда она восклицала: «Я слышу шаги вашего отца на лестнице!» Сама она не так уж трепетала перед ним, это было притворство, но тут притворство могло оказать добрую услугу. Дети готовы были сквозь землю провалиться еще до того, как их постигало возмездие, а в результате создавалась относительно мирная и спокойная домашняя обстановка. Весьма возможно, что иного способа держать в руках домашние бразды правления и не существовало.

В двадцатом веке детей стало меньше, и женщины тут же взбунтовались. Дисциплина больше не стояла во главе угла, и строй семейной жизни переменялся. Предполагалось, что если детей мало и интервалы между их появлением на свет тщательно продуманы, то времени на объяснения с ними, видимо, будет предостаточно. Может быть, хватит времени даже на чтение трудов по детской психологии. Приказания отца перестали быть непререкаемыми, как заповеди Священного писания, да и сама Библия оказалась в изгнании, где-то на верхней полке, как совершенно неподходящее чтение для малолетних. А с какой стати женщина должна покорно подчиняться? И правда, с какой стати? После некоторых колебаний претензия женщин на равенство была удовлетворена. Слова «да убоится» были вычеркнуты из обряда бракосочетания или — по взаимному соглашению — потеряли свой прямой смысл: это привело к более естественным отношениям между людьми разумными, к более непосредственной дружбе и взаимопониманию, и любовь встала на место страха. Отныне замужние женщины сохраняли право на свою собственность, а некоторые даже делали независимую карьеру; и большинство мужчин обрадовались наступившим переменам, с

облегчением сбросив с плеч обязанности непогрешимого домашнего тирана. Атмосфера в доме стала менее чопорной и более непринужденной, и отныне все вопросы выносились на обсуждение, а о трудностях толковали без страха и сомнения. Мы имеем все основания полагать, что муж, живший в одно время с А.А.Милном, был более приятным и добродушным человеком, чем современник Чарльза Диккенса. Семейные анекдоты пришли на смену семейным молитвам. Ветхий завет уступил место «Винни-Пуху».

Но до людей почему-то очень нескоро дошло, что эмансипация жены подорвала власть родителей над детьми. Мать больше не подавала пример покорности, хотя сама по-прежнему требовала послушания. Теперь между родителями чаще стали возникать споры, а ребенок получил возможность жаловаться на одного из них другому. Кончилось же это тем, что он совсем перестал их слушаться. Свергнув мужчину с пьедестала, жена и мать, собственно говоря, отняла у себя оружие для поддержания дисциплины. На вопрос: «А почему нельзя играть со шлангом?» — она уже больше не может бросить в ответ: «Потому что отец запретил». Теперь ей пришлось бы ответить: «Потому что я сказала — нельзя!» Но так отвечать ей не хочется, и она инстинктивно пускается в объяснения, избегая приказаний. Дети должны бросить шланг, потому что соседи будут недовольны, потому что вода будет литься зря, потому что одежда может намочнуть и потому, что сами дети могут схватить воспаление легких и умереть. Но если пускаешься в объяснения там, где нужно повиновение, пиши пропало. От детей удастся добиться невнятного обещания, что они будут осторожны, обещания, которое через минуту уже позабыто и нарушено. Но страшны не прямые последствия, а то, что дети раз и навсегда поймут: маму можно уговорить, а папа ничего им не сделает, даже когда узнает, что они натворили. Жена, которая спрашивает, заливаясь слезами: «Ну почему ты не хочешь на них повлиять?» взывает к авторитету, который она же и ниспровергла. Очувтившись в столь невыгодном положении, она начинает уверять себя и других, что дисциплина старых времен не годится для современного ребенка. Ему нужно все объяснять, не прибегая к насилию. И форма обращения снизилась от викторианского «сэр» до более позднего «папочка», а теперь отца зовут по имени или просто «предок». В конце концов все пришли к заключению, что проблему дисциплины должна разрешить школа.

Однако и сама школа была ослаблена влиянием Джона Дьюи (1859—1952) — он требовал, чтобы авторитарные методы были упразднены и ученики обучались на собственном опыте. Созданная им система

«прогрессивного» обучения с тех пор прочно утвердилась в школах, и все прогрессивно настроенные умы наслаждались эпохой просвещения целых пятьдесят лет. Мрачные средневековые училища с расшатанными, изрезанными партами и засиженными мухами одноцветными гравюрами Парфенона уступили место классным комнатам со стеклянными стенами, веселенькой обстановкой, окрашенной в нежные пастельные тона, и развлекательными уроками по телевидению. Относительно достигнутых результатов могут быть высказаны разные мнения. Но одно, во всяком случае, не вызывает разногласий: процесс обучения стал чрезвычайно длительным. Чтобы получить образование по этим принципам, надо учиться, учиться и снова учиться многие годы. По пятнадцать лет и больше — подчас этот срок достигает четверти средней человеческой жизни — дети и подростки ходят стадами по весело окрашенным коридорам учебных заведений совместного обучения. Возможно, это и представляет счастливый контраст с прежними временами, когда детей бросали прямо в мир взрослых, когда не в диковинку были семилетние ученики в мастерских или десятилетние юнги на кораблях. Сто лет назад молодежь везде была в меньшинстве среди старших — в конюшне ли, в казармах или в кубрике. А если посмотреть для сравнения на прогрессивную школу, там не найдешь взрослых, которым можно подражать и которых надо побаиваться, — ведь учителям за то и платят (по общему мнению), чтобы они вели себя как положено, и поэтому их считают чужаками и чужаками. Молодым приходится создавать свой собственный мир.

Но если эти бесконечные школьные годы в отрыве от общества взрослых создают фон проблемы — надцатилетних, то первый план, безусловно, занимают средства передвижения. Располагая мотоциклом или машиной, некоторой суммой денег и хорошей погодой на уик-энд, молодежь может заниматься чем ей заблагорассудится. И не так-то легко запретить им брать машину, которая стала необходимой и в нашей, и в их жизни; это не роскошь, а просто предмет первой необходимости, и без машины молодежь чувствует себя обойденной, обездоленной и обескураженной. Получается, что все уик-энды и каникулы они проводят не со старшими, а в обществе друг друга. Так они и остаются в своем мире — надцатилетних до тех самых пор, пока не кончат школу или колледж, когда им предстоит начать зарабатывать себе на жизнь.

Но следует признаться в оправдание молодых, что общество, от которого они стараются отгородиться, особого восторга не вызывает. И более того, за эту серую скуку взрослого мира их родители, быть может, проливали кровь, пот и слезы. Для многих супружеских пар жизнь

начиналась в трущобах, где торговля наркотиками и проституция были привычными занятиями, где не редкость были потасовки, а случалось, и поножовщина. Самообразование и скупость, предприимчивость и бесконечный труд помогли им выбиться в люди. Для них дом в пригороде с гаражом на две машины олицетворяет такое благополучие, на которое в былые времена они и надеяться не смели. Имя на дощечке у ворот и зеленая травка газона для них полны высокой романтики. Все это заработано расчетом и терпением, неустанным и непрерывным трудом. Но то, что им кажется настоящим чудом, нисколько не трогает их детей они-то, возможно, ничего другого и не знали. Глазам детей предстает скучный пригород, где самые драматические события — невинные сплетни или эпидемия кори. «Здесь ничего никогда не случается!» — возмущаются они. Родители со своей стороны могли бы припомнить времена, когда случалось слишком много и чересчур часто. Спокойная жизнь — вот их самая заветная мечта, к которой они до сих пор постоянно стремятся, не жалея сил. Однако это не так уж легко и просто объяснить другим. Поэтому и принято считать, что старшие обленились и с ними скучно, что взрослая жизнь наводит на молодых тоску и им только и остается, что сбежать от всего этого подальше.

Но если молодых никак не тянет к семейной жизни в пригороде, то деловой мир привлекает их, пожалуй, и того меньше. Потому что требования, предъявляемые к вступающим в этот клуб, с самого начала достаточно обременительные, зачастую повышаются каждый раз, как только обнаруживаются симптомы неповиновения. За допуск к ответственной работе подчас приходится расплачиваться ценой слишком рабского соблюдения правил и предписаний. И вдобавок это часто неразрывно связано с чересчур долгим периодом ученичества. Нам все время повторяют, что в наши дни молодежь — наша надежда. Но когда старцы цепляются за власть, не только люди среднего возраста приходят в отчаяние, но и молодые отказываются вступать даже на первую ступеньку лестницы. Быть обреченным на тридцать лет подчиненного положения достаточно, чтобы подрезать человеку крылья, но, когда в перспективе пятьдесят лет бесплодных усилий и разочарований, от этого у кого угодно опустятся руки. Если же старики отстранятся, продвижение людей среднего возраста даст дорогу молодым. Там, где молодые доведены до бешенства собственным бессилием, приглашать нескольких из них (в возрасте 20 лет) в состав Палаты Мудрых и Добродетельных — это не поможет. Верное средство в этом случае — проводить на пенсию всех, кому больше шестидесяти лет, и таким образом освободить место для тех, кому

двадцать семь. Если молодые смогут надеяться на получение ответственной должности через семь лет, они очень быстро станут взрослыми. Конечно, на нас оказывает влияние то, чему нас обучали, но еще больше на нас действуют годы разочарований, простирающиеся перед нами во всей своей неизбежности. Не помогает и изобретение должностей, дающих призрачную власть. Никого не вводит в заблуждение Молодежный Комитет, и особенно в том случае, когда настоящие члены Комитета — один другого древнее. Молодых можно не облекать слишком серьезной ответственностью, но она должна быть реальной.

Организации типа бойскаутов, несомненно, по замыслу очень хороши, но их еще в зародыше роковым образом подрывает то, что они выдуманы пожилыми для юных. Гораздо более прочная организация возникает, когда старшие зовут молодых на помощь в общем деле, например принимают в команду спасательной лодки или в комиссию по организации парадного шествия. Современный отец, зная, что праздность приводит к порокам, и не принимая помощи, предлагаемой молодежными организациями, подчас изобретает собственный доморощенный план, чтобы уберечь своих детей от соблазнов. Он предполагает какой-нибудь проект вроде строительства парусной лодки. Вначале все загораются энтузиазмом и на заднем дворе разворачивается кипучая деятельность, которую отцу так хотелось видеть. Дряят планки наждачной бумагой, сшивают паруса, смолят такелаж. Мальчишки больше не слоняются без дела, засунув руки в карманы. Дочку удалось выманить из бара, и мама счастлива, что семейство собралось все вместе. Но постепенно в этих совместных усилиях проглядывает что-то ненастоящее. Лодка, спущенная на воду, несколько не лучше и не намного дешевле той, что продается в магазине. Корпус из стеклопластика был бы, пожалуй, гораздо практичней. Отец добился только одного — организовал полезное времяпрепровождение для себя и для детей. Вместо того чтобы оставить их играть с друзьями, от пригласил их играть с собой — не потому, что действительно нуждался в их помощи, а потому, что ему хотелось занять их чем-нибудь. Нереальность ситуации заключается в том, что отец — биржевой маклер, а не лодочник на канале. Если бы суденьшко нужно было ему для дела, это заслужило бы уважение со стороны детей. Но лодка — игрушка, причем по праву их игрушка, а не отцовская. В конце концов они начинают понимать, что все это ребяческая затея, вроде попытки взрослого человека вмешаться в детский хоровод; да и игра не из тех, которую они выбрали бы сами, добровольно. Отцу приходится заканчивать постройку лодки в одиночестве, и он понимает, что затея провалилась. Правда, сам он действительно уберется от соблазнов, но

мальчишки опять бездельничают, как и прежде, а дочка снова водит компанию с местными подонками. Нет ли другого пути? — вопрошает отец.

Единственный окончательный ответ — это дать молодым возможность расти, и чтобы при этом перед ними была перспектива — как можно раньше применить какие бы они ни были, но свои, личные таланты. Если им это не удастся, они отвращаются от общества и решают навсегда остаться в мире — надцатилетних. Это и породило движение, которое почти одновременно возникло в таких отдаленных друг от друга местах, как Сан-Франциско, Берлин и Токио, Амстердам, Лондон и Париж. Характер движения постоянно меняется, но начинается оно неизменно стремлением вырваться, освободиться. Можно примерно наметить шесть путей освобождения, а именно: секс, скорость, шум, выпивка, экзотика, наркотики. Ближе всего к реальности — секс, потому что партнер по крайней мере реальное лицо. Отчасти связана с сексом и страсть мотоциклиста к грубой силе и бешеной скорости, чувство своей власти и могущества. Но звук ревущего мотора сливается с африканскими ритмами, которые в наше время заменяют музыку. Гипнотический ритм ударных инструментов погружает в некий транс, когда реальный мир становится тенью, а сны — явью. Но хотя это увлечение пластинками, стонами и завываниями делает мало чести нашим методам воспитания, нельзя утверждать, что оно приносит ощутимый физический вред. Беда приходит тогда, когда бегство от действительности стараются ускорить выпивкой или — теперь это не в диковинку — наркотиками. Из них табак — самый мягкий, скорее просто успокаивающее; но постепенно в употребление входят наркотики, дающие более сильные иллюзорные ощущения.

Осудить наркомана слишком легко. Издеваться над бородатым придурком, размахивающим флажком в какой-нибудь жалкой демонстрации протеста, и того легче. Гораздо труднее создать такое общество взрослых, в которое молодежь будет стремиться и пробиваться. Однако начало может быть положено в любой семье, где поняли, что чувство ответственности необходимо. Секрет заключается в том, что родители должны поставить перед собой такую цель, для достижения которой им как раз чуть-чуть не хватит сил, и обратиться к детям за помощью, потому что без них ничего не добиться. Вполне почтенная цель — заработать побольше денег, может быть, для того, чтобы переехать в более удобный дом. Покупка или постройка дачного домика может оказаться хорошим приемом, особенно если с самого начала кого-нибудь из детей называют будущим хозяином. Успех родительского (или любого другого) руководства должен всегда быть

связан с достижением цели, явно желанной, но почти (не абсолютно!) недостижимой. Дети теряют всякий интерес к делу, когда и общество и семья ставят перед собой только такие цели, которых ничего не стоит достичь или которые вообще уже достигнуты. С этой точки зрения совершенно не важно, какая это цель — идеалистическая или эгоистическая. Главное то, что необходимо какое-то усилие и детям можно и даже необходимо — принять в этом участие. Собственно говоря, их побуждают стать взрослыми.

Чтобы разрешить проблемы надцатилогии, необходимо, как видим, создать такое общество, в котором у молодых есть своя роль и они становятся не бунтовщиками и не просто учениками, а младшими членами бригады. Громче всех клеймят непокорную молодежь старики, стоящие во главе организаций, где никому моложе шестидесяти лет никогда не приходилось заниматься чем-либо, кроме подсобной работы. Если их хорошенько припугнуть, эти престарелые автократы иногда вдруг возносят на самый верх кого-то из самых молодых. Но вот уйти в отставку они никак не согласны! А в таком случае создается взрывоопасная ситуация и мы делаем вывод, что молодежь просто-напросто бунтует. Но мы так дрожим за те основы, которые грозят ниспровергнуть, что редко замечаем, какой вред наносится самой молодежи. Потому что выкрикивание лозунгов — все равно, брошенных ли Малькольмом Х. или председателем Мао — это же признак умственной отсталости. И юность не проходит невредимой через годы, заполненные гонками и грохотом, враньем и наркотиками. Даже если это не отразится на физическом здоровье, то возможность, которой они пренебрегли, — возможность пораньше достичь интеллектуальной зрелости — потеряна, и теперь ее уже не воротишь.

В ПОИСКАХ ВЫХОДА

Всякой хозяйке дома, даже если у нее и нет — надцатилетних детей, все же приходится переживать минуты уныния и отчаяния; но стоит только с кем-нибудь поделиться, как все проходит. Однако бывают времена, когда не так уж просто справиться со скукой и тошнотворной тоской. Женатый мужчина природным иммунитетом в этом отношении тоже не обладает, и вполне допустимо, по крайней мере теоретически, что он выходит из строя одновременно со своей женой. Впрочем, это хотя и допустимо, но столь же маловероятно, как если бы две свечи догорели в один и тот же миг. Учитывая, насколько эта ситуация маловероятна, можно скорее предположить, что, когда один из супругов расклеивается, другой при этом подтягивается. Если пока что исключить случаи, когда оба одновременно отравились одним и тем же омаром, то можно считать, что в каждый данный момент один из двоих полон энергии и жизнерадостности. Тот, кому на этот раз не повезло, начнет, наверное, жаловаться, на дороговизну, на то, что с дочерьми никакого сладу нет, что дом сырой и промозглый, а все лучшие друзья разлетелись кто куда. Если бы она могла убежать от всего этого! Но ведь на самом деле ей нужно бежать от самой себя. Тут представляется на выбор несколько выходов, и проще всего — взять да и заболеть. Но этот способ хорош, только если в доме остается кто-то внимательный, ласковый и здоровый.

То, что болящий в этом случае содействует болезни, обычно видно по тому, когда и почему болезнь начинается. Будем считать, что микроб присутствует постоянно, а жертва подсознательно складывает оружие как раз в то время, когда ей надо заболеть. Для некоторых людей нет никакой другой возможности хоть немного передохнуть. В определенный момент, когда гости разъехались или дети отправлены в школу, температура подскакивает, начинаются боли, слабость становится непреодолимой и болезнь вступает в свои права. Заметим, чтобы не было недоразумений, что это вовсе не симуляция. Недомогание подлинное, симптомы не вымышлены, болезнь будет развиваться своим ходом, и осложнения в точности совпадут с описанными в учебниках. И тем не менее ничего бы не произошло, если бы пациентка подсознательно не дала свое согласие, ведь по разным обстоятельствам ничего не случилось, пока болеть было совершенно невозможно и недопустимо. Отчасти болезнь можно объяснить потребностью в отдыхе, но в эту форму частично вылилось и желание

сбежать от всего. Пока больная лежит в постели, она не только избегает ежедневных обязанностей, но и избавляется от своей обычной будничной личности. Она становится другим человеком быть может, даже мученицей, чей мужественный пример должен вдохновлять окружающих. Чтобы только не быть в тягость своим друзьям, она борется почти что до последнего издыхания. И лишь много времени спустя окружающие постигают, как она страдала. Да, она была бледна и бессильна, но всегда думала о других. Она была святее всех великомучениц и храбрее всех героев.

Но на ложе болезни, как и на поле брани, одного героизма мало. Героизм должен иметь зрителей. Кто-то должен все видеть и сочувствовать, кто-то должен заметить, как судорога боли сменилась слабой улыбкой покорности. Тут нужна публика — сиделки, доктора, родственники, — и чем больше, тем лучше; но уж один-то человек — это тот минимум, без которого все пойдет прахом. Этот единственный человек чаще всего муж или жена, и ничто не подвергает семейную жизнь такой опасности, как неумение сыграть эту роль по всем канонам. Когда жена говорит: «У меня голова раскалывается», хороший муж обязан высказать беспокойство, заметив, что она и вправду неважно выглядит.

— Бедняжечка ты моя! Ты даже побледнела, теперь я вижу. У тебя, наверное, и сердчишко пошаливает. Глотни-ка аспиричку, а я сейчас намочу полотенце. И сразу позвоню в клуб, скажу, чтобы вечером тебя не ждали на заседании комитета.

Как не подивиться бесчувственности мужа, который, наоборот, считает все жалобы жены чистейшей выдумкой.

— Странно, — заявляет он. — *С виду* ты в полном порядке. Может, просто не проспалась как следует после вчерашней вечеринки. Ну, увидимся после заседания комитета!

Это пример бесчеловечной жестокости, когда муж просто закрывает глаза на то, что его жена почти что при смерти. Страшно, даже подумать, что такие мужчины ходят по земле, это же просто (чтобы не искать других слов) чудовища в человеческом облике, садисты, для которых чужие страдания ничто, зато сами они становятся совершенно несносными, если схватят пустячный насморк. Но хуже всего доселе описанного то, что позволяют себе люди, отвечающие жалобой на жалобу. Супружеские отношения зиждутся на том, что в данный момент болеть имеет право только один из двоих. За тем, кто пожаловался первый, закрепляется приоритет, а другой обязан оставаться здоровым, пока на воображаемом светофоре не загорится зеленый сигнал. Но некоторые нарушители тем не

менее едут на красный свет, и орудием преступления служит, к примеру, такой диалог:

— Ах, Том, мне плохо, голова кружится, я боюсь, что вот-вот потеряю сознание.

— И мне тоже плохо, ну точь-в-точь как тебе, Мэйбл. Может, глотнуть бренди?

— Меня тошнит.

— И меня! Видно, все этот салат с креветками. Я сразу заметил, что вкус не тот.

— У меня сердце еле бьется, с перебоями...

— Да у меня сплошные перебои! Все от несварения желудка.

— Прямо не знаю, как дотяну до вечера. Бог свидетель, борюсь из последних сил, но эта боль в груди меня доконает.

— Как, и у тебя то же самое? А я все думаю, не тромбоз ли у меня.

— Больше не могу. Придется лечь.

— Я и сам ложусь. Только уж ты сначала вызови врача, ладно?

Но ситуация, в которой произошла эта беда, явно нереальна. Муж и жена не могут заболеть одновременно. Поведение Тома возмутительно, потому что Мэйбл первая объявила о своей болезни. Когда она начала говорить «мне плохо, голова кружится...» и т. д., он должен был вступить, как по сигналу, и сказать: «Пойди приляг на диван, а я принесу тебе чашку чаю». Но он, пренебрегая своим святым долгом, разглагольствует о собственных воображаемых недомоганиях. Да так он в конце концов доведет бедную девочку до безумия! Требовать сочувствия у женщины, которая сама в нем нуждается, — это просто нанесение душевных ран. Мужей бросали и за меньшие жестокости. Конечно, описанная нами воображаемая ситуация крайне серьезна, и мы вправе задать себе вопрос, не рухнет ли этот брак. Приходится признать, что перспективы печальные, потому что муж не желает дожидаться своей очереди. Всему свое время, и ни один муж не смеет болеть, пока жена не выздоровеет.

Еще один вид спасительного «бегства», заменяющий болезнь или помогающий выздоровлению, — это вымысел. Вымыслы поставляются нам телевидением и радио, в виде беллетристики, кинофильмов или пьес. Все это служит одной цели: отключиться от реальной окружающей жизни и хотя бы на время уйти в иной, воображаемый мир. Некоторые дети целые дни напролет видят сны наяву, почти не нуждаясь в поддержке телеэкрана или печатной страницы. Телепоклонникам XX века приходится все меньше и меньше пускаться в ход воображение, и если Шекспир предлагал зрителям самим, по-своему вообразить поле битвы, то современный продюсер

обязательно должен живописать кровавую сечу всеми цветами техникolora. Правда, подобные зрелища прерываются время от времени обсуждениями и комментариями на тему дня. Но в конечном итоге действительность так сплетается с вымыслом, что продюсер запутывается еще больше, чем зрители. Когда невозможно отличить жизненную драму от разыгранной, вымысел обычно производит впечатление более реальное: государственные мужи в телефильмах, как правило, гораздо представительнее тех политических деятелей, за которых нас призывают голосовать. Эта путаница в мыслях приводит нас к заключению, что кинозвезда или популярный певец — именно те люди, которые должны дать ответы на животрепещущие вопросы современности. Великого актера и режиссера сажают перед камерой и просят высказаться о международной политике или о положении трудящихся. Своего мнения у него нет. А зачем оно ему? Он посвятил всю свою жизнь изображению других людей, выдуманных или реальных, и привык драматически остро подавать их точку зрения. И не видать бы ему сценического успеха, если бы он был наspiгован собственными взглядами. Но до телезрителей чрезвычайно медленно доходит то, что административные и актерские способности не только две разные вещи, но две вещи несовместные. Когда граница между вымыслом и действительностью становится нечеткой, радио и телеэкран дают нам слабую возможность отвлечения от реальности. Повествование о выдуманном мире постоянно нарушается, и дело тут не только в том, что вклинивается всякая реклама, а и в том, что сам продюсер решительно не способен уяснить себе, что именно он намерен предложить зрителю. Он может в избытке предлагать развлечения — оперные арии или болтовню комедиантов, — но всякому ясно, что это не помогает уйти от повседневности. Это всего-навсего шум, мы привыкли, что он служит аккомпанементом всей нашей обычной жизни. Что же касается тех строго документальных многосерийных телепередач, в которых говорится о делах злободневных, то уж они и подавно не годятся для «бегства»: они обычно еще непригляднее, чем сама жизнь.

Для тихого ухода от мирских забот, видимо, до сих пор ничто не может сравниться с книгой. Ее выбирают по собственному вкусу, вам ее не навязывают, исходя из представления какого-то продюсера о вкусах среднего зрителя. Более того, книгу выбирают, учитывая определенную обстановку или настроение; приключенческий роман для чтения в вагоне, любовную историю для путешествия в самолете, драму плаща и шпаги для чтения на ночь и что-нибудь усыпительное, когда хочется прикорнуть на диване в гостиной. По сравнению с телевизионной постановкой роман

гораздо длиннее, и у автора есть время создать нужную атмосферу. Средний читатель всегда готов принять самые неправдоподобные выдумки, ему только нужно время, чтобы привыкнуть к предлагаемым обстоятельствам. Покойный мистер Эрнест Брама разворачивал действие всех своих романов на фоне стандартного китайского пейзажа с ивами, во времена неопределенной, но древней династии, и все его диалоги церемонны, пространны и преисполнены утонченной любезности. Нужно время, чтобы создать подобную атмосферу; и примерно такого же подхода требуют истории о короле Артуре и Мерлине. Мы готовы поддаться иллюзии, но сначала нам надо знать, какая это будет иллюзия. В этом смысле ничто не может превзойти викторианский роман в трех томах, в который читательница может действительно уйти с головой, как, например, в «Барчестер» Тrolлопа. Произведение такой протяженности действительно позволяет увлеченной читательнице вступить в другую жизнь, слиться с одним из действующих лиц и пережить множество событий. Отрываясь от книги — например, чтобы подойти к телефону, — испытываешь что-то вроде шока, что и доказывает, насколько глубоко ты погрузился в другую жизнь. Наоборот, некоторые детективные истории, в которых все дело в разгадке, можно прочесть только один раз, и если читатель начнет заранее догадываться, кто преступник, то все удовольствие будет испорчено. В многотомных романах девятнадцатого века дело было не в эффектной концовке, и они могли поглощать наше внимание даже при чтении во второй и в третий раз. Переносясь в другое общество, мы на какое-то время спасаемся от обстановки, в которой нам приходится жить. Может случиться, что вымышленный мир более привлекателен, чем настоящий, но это не так уж важно; важнее другое — это иной мир. Пока мы читаем, мы *целиком и полностью отрываемся от нашего дома*.

Может ли кинофильм служить той же цели, что и роман? Следует признать, что действие его кратковременно. Хотя фокусы киноискусства легче привлекают наше внимание, мы, в общем, увлечены меньше. Во-первых, посещение кинотеатра в некоторой степени уже общественное мероприятие. Вы представляете собой часть аудитории и все время воспринимаете реакцию остальных зрителей. На минуту вы можете почувствовать, что идете в атаку за генералом Гастером или бьетесь с зулусами на Стремнине Рорка, но вот малыш в задних рядах вскрикивает: «О-ооой!» — и вы снова грубым рывком возвращены к действительности. И прежде всего вы вряд ли пойдете в кино одна. Значит, все переживания вам придется разделять с мужем или дочкой. Словом, с кем-то связанным с вашей повседневной жизнью; с человеком, которому ваш излишний

восторг может прийти не по вкусу. «По-твоему, Элизабет Тейлор красавица?» — со значением вопрошает жена, и муж осмотрительно поясняет, что женщины могут быть привлекательны *по-разному* (надеюсь, ты понимаешь, что я хочу сказать), что у мисс Тейлор есть свои поклонники, но что сам он лично предпочитает блондинок лет тридцати семи. Так кинозрителю приходится следить за собой, памятуя, что он — или она не в одиночестве. Кроме того, сюжет зачастую отступает на задний план перед актерами, а актеры так ломаются и переигрывают, что не остается и намека на правдоподобие. Одно из многих возражений против рекламной шумихи, создающей кинозвезд, — то, что мы все время помним, кто играет главную роль. Чем больше мы восхищаемся Рексом Гаррисоном как актером, тем менее мы склонны воспринимать его как Юлия Цезаря или профессора Хиггинса. Кинофильм может быть нам полезен и приятен во многих отношениях, но он редко переносит нас надолго в иные места, иные времена. Мы не можем забыть об актерам и о монтаже, нам интересно угадать, какие монтажные куски сняты на натуре, какие — в павильоне. Мы можем поддаться обаянию, но втереть нам очки не так-то просто.

Если нам хочется сбежать от нашей тоскливо-однообразной жизни, то театр пригоден для этого еще меньше, чем кино. Выход в театр — еще более общественное мероприятие; в антракте мы встречаем друзей и можем поболтать с ними о достоинствах и недостатках актеров и постановки. И хотя мы теперь уже не наряжаемся, когда идем в театр, как это было принято раньше, мы все же создаем себя частью зрительного зала и, следовательно, принимаем участие в успехе или провале спектакля. А коль скоро мы так втянуты в само представление, то развитие сюжета едва ли способно увлечь нас до самозабвения. Театральные зрители остаются сами собой, если не считать очень юных; их мучит вопрос, достаточно ли они элегантны и нарядны, или они непрерывно стараются показать, что давно угадали развязку пьесы. Если пьеса поставлена приезжей труппой или местными актерами-любителями, мы склонны подвергать их еще более строгой критике, замечая, что Эрик был гораздо интереснее в одной из прежних ролей, или удивляясь, что Маргарет, оказывается, умеет так хорошо подать роль. Но больше всего любительская сцена дает, конечно, самим актерам. Для тех из них, кто жить не может без театра, роль — это блестящий способ бегства от жизни. Мы должны всегда помнить об этом, даже если нам самим приходится всего лишь разыгрывать шарады. Постановка любительского спектакля, как нам известно, требует таких героических усилий, что это многих отпугивает. Поэтому кажется странным, что очень немногие выбирают более легкий путь — кукольный

театр. И ролей в этом театре учить не надо, и он ни в чем не уступает обычному театру, так же открывая нам путь в другой мир. Под видом куклы, которую дергают за веревочки, мы перевоплощаемся в разбойника с большой дороги или в пастушку, в шерифа или королеву. В таких ролях домашняя хозяйка и банковский клерк перестают хоть и на недолгие, но счастливые мгновения быть самими собой.

Последний и наиболее очевидный путь для ухода от повседневности — это уик-энд и летние отпуска. Прежде всего это позволяет переменить обстановку. Те, кто живет на равнине, могут отправиться в горы, а живущие в лесу могут переехать к морю. Более того, человек может бросить прежние занятия — банкир станет рыбаком, а загнанная мать семейства превратится в отдыхающую леди. Если вы взяли с собой детей, это, конечно, несет в себе элемент непрерывности — отдыхающие родители должны оставаться родителями. И все же атмосфера совсем другая, по крайней мере на первый план выходят другие интересы. Но сложности возникают от несходства во вкусах мужчин и женщин. Предвкушая долгий отдых в конце недели, папа начинает мечтать о палатке на берегу озера или о хижине в горах. А мама, скорее всего, мечтает о двойном люксе в гранд-отеле. Эти разногласия между ними возникают оттого, что из каждой девочки обязательно вырастет женщина, в то время как средний обычный мальчуган навсегда останется (в какой-то мере) мальчишкой. Девочка, играющая в куклы, репетирует ту роль, которую ей придется играть в дальнейшей жизни. Когда она ухаживает за своим пони, ее материнские инстинкты уже находят выход, она получает эмоциональное удовлетворение. А мальчишка, наоборот, готовится к жизненному пути, который ему вряд ли предстоит пройти. Он видит себя лесным бродягой или ковбоем, тайным агентом или командиром подводной лодки. Мечта становится явью очень редко; например, когда мальчишка, увлекавшийся моделями, становится инженером-конструктором. Но приходилось ли кому-нибудь из вас видеть, чтобы в мальчишеских играх фигурировали подведение баланса или страховка автомашин? В подавляющем большинстве случаев будущий одинокий скиталец становится простым счетоводом. Поэтому у мужчин есть общая склонность к вечному недовольству, стоит им только оглянуться на полную приключений жизнь, которая стала для них недоступной. У них отняли бастионы и ружья, диких зверей и страшных преступников и засадили играть в какие-то бумажные листочки! В глубине души каждого чиновника томится и мечется человек действия, жаждущий и ждущий возможностей, которые ему никогда не подворачиваются. Мы можем, пожалуй, усомниться в том, что Уолтер Митти проявил бы молниеносную

находчивость в случае реальной опасности, но его внутренняя неудовлетворенность не вызывает ни малейшего сомнения. И она находит свое выражение в том, как он планирует свой отпуск. Он уже видит себя мужественным первопроходцем, строителем лесных хижин, рыболовом и охотником, виртуозом топора и охотничьего ножа. Подчиняясь здравому смыслу, он может заменить лагерь в лесной глуши катерком с жилой каютой, но тогда уж он воображает себя старым морским волком, который простым матросом не раз огибал мыс Горн. Эти сны наяву меняют свои очертания день ото дня, но одно в них неизменно — герой всегда имеет дело с подлинными вещами вместо бумажек. Попадая в свою стихию, он становится другим человеком, теперь никто из коллег и не узнал бы в нем товарища по работе. Пусть разразится шторм, тогда его семейство в первый раз увидит и поймет, что он на самом деле за человек.

Мама видит все совершенно иначе. Действительно, мечты ее школьных лет гораздо ближе к той жизни, которую она ведет, но все же жизнь ее совсем не похожа на ту, о которой она мечтала. Ее любимый роман был о девушке, которая полюбила бедного молодого человека, но потом (во время медового месяца) узнала, что он миллионер. Она его полюбила, сами понимаете, *такого, как он есть*, и известие, что он — наследник герцогского титула, было для нее жестоким ударом. Но оставшись в живых после этого страшного обмана, она начинает понимать, что в ее положении есть некоторые мелкие преимущества; первое из них — личная горничная, а второе — шеф-повар, настоящий кудесник в своем деле. Подробности в этой мечте постоянно менялись, но главным всегда оставалось то, что она имела дом в городе и поместье в сельской местности, заправляла толпой слуг и не считая швыряла деньги на наряды. Таковы были мечты школьницы, но жизнь ее сложилась совсем по-другому. Гарри — лучший муж в мире, имейте это в виду, и жалованье у него, после очередной прибавки, вполне приличное. Однако он далеко не переодетый миллионер, и его доходы на самом деле несколько меньше, чем она предполагала, когда объявили об их помолвке. Домашняя прислуга для них — непозволительная роскошь, да и новое платье можно подыскать только на дешевой распродаже после рождества. Тщательно экономя и покупая вещи в рассрочку, она добилась известного уровня благосостояния; но купаться в роскоши ей до сих пор как-то не приходилось.

При таких обстоятельствах мама не может проникнуться прелестями отдыха на лоне природы. На катере или в прицепном фургончике ей отведена одна роль — готовить еду, пока папа конопатит палубу или ставит палатку. Школьницей она никогда не мечтала ютиться в палатке, да и во

всех вестернах роль героини обычно несколько эпизодическая. И если она не попадала в плен к врагам (судя по всему, это дело вполне обычное), то все обязанности героини сводились к тому, чтобы перезаряжать винтовку героя и побыстрее накормить его, как только последний краснокожий ткнулся носом в землю. Но эта роль опять-таки оставляет ее у неизменной кухонной раковины, с той только разницей, что кухня на природе всегда оборудована кое-как. Крохотный камбуз заменяет кухню с электрической духовкой, а тут еще вечно кто-нибудь что-нибудь забывает, например открывалку для бутылок или сливочное масло. «А я думал, что *ты* его уложишь», — говорят они друг другу, и папа ломает голову, прикидывая, как бы поступил в такой критической ситуации Буффало Билл или сэр Френсис Чичестер. Но главная беда в том, что папины приключения оборачиваются для мамы сплошными неприятностями. Для нее попытки выстрелом отбить горлышко от бутылки всего лишь утомительное ребячество. Если это будет продолжаться весь отпуск, она предпочитает вернуться домой, где сковороды по крайней мере можно найти на своих местах, а магазины всегда под боком. По сравнению со средним мужчиной женщина неизлечимо и непростительно взрослый человек.

Отпуск в маминых мечтах начинается так: в собственной очень дорогой машине она подкатывает к подъезду отеля «Феноменаль». В сопровождении мужа, который выглядит гораздо более представительным, чем в жизни, она проходит в двери, и все склоняются перед ней в поклоне. Пока прислуга таскает ее чемоданы свиной кожи, она замечает компанию знаменитостей, которые толпятся у камина в гостиной вокруг принцессы Руританской. Но вот принцесса оборачивается и видит, кто приехал.

— Белинда, *милая!* — восклицает она, маму тут же вовлекают в компанию, и ее окружают герцог Средиземноморский, сенатор Стетсон, графиня Глиссон и посол Каролингии. С легким удивлением она обнаруживает, что все они ее старые знакомые и что они обращаются к ее мужу (который стал на три дюйма выше) с известным почтением. Директор отеля сообщает ей, что для нее оставлены апартаменты царствующих особ, откуда открывается несравненный вид на озеро.

— Ах, вот в чем дело! — с наигранным возмущением шутит принцесса. Теперь понятно, почему меня туда не пустили!

Вскоре выясняется, что никто не будет обедать в отеле, потому что герцог приглашает всех отобедать чем бог послал в замке Бланкенбург-Штариц, который ему уступил на время старый друг, барон фон Зауэркраут.

— Все будет очень скромно, — признается герцог. — Замок, правда, иллюминирован, и приглашены волынщики.

Все принимают предложение, находя, что это неплохая идея.

Мечтая дальше, мама видит, как в этот момент к отелю подъезжает еще одна машина. Мама узнает машину с откидным верхом, за рулем которой восседает ее соперница в борьбе за место председательницы Родительско-Учительского Совета, эта несносная миссис Сандра Соплинг. Перед тем как врезаться в забор, машина успевает превратиться в драндулет выпуска незапамятных времен, но Сандра со своим маленьким жалким мужем умело чинит помятое крыло — он орудует молотком, а она замазывает царапины лаковой краской от Вулворга, чуть-чуть неподходящего оттенка. Это последнее несчастье как будто ее несколько состарило, а костюм на Седрике сидит еще хуже, чем обычно. Беседа прерывается, когда они, шаркая ногами, волокут свой багаж к столику администратора. Директор отеля испарился, и на его месте сидит клерк с мохнатыми бровями, очень суровый на вид. Ежась под неприязненными взглядами компании, собравшейся у камина, Соплинги бормочут что-то о том, что заказывали номер по телефону. Клерк с величайшей многозначительностью открывает регистрационную книгу и проводит пальцем вниз по странице.

— Как вы сказали?

— Седрик Соплинг.

— Соплинг... Соплинг... У меня нет заказа на это имя. Когда вы звонили?

— Тринадцатого.

— Позавчера? Весьма сожалею, но едва ли мы смогли бы устроить вас по такому заказу. Отель переполнен, и все номера зарезервированы на годы вперед.

— Но вы же приняли заказ.

— Простите, сэр, но здесь нет ни следа вашего заказа.

— Это безобразие!

— Быть может, произошла ошибка. По какому номеру вы звонили?

— Сейчас, я как будто записывал у себя в записной книжке... Ага, вот он... Отель «Феноменаль», Нитвиц 258—634.

— А наш номер, сэр, Сент-Мориц 60-000.

— Так в каком же отеле я заказал номер?

Тут Сандра довольно язвительно спрашивает, откуда клерк может это знать. Но она и здесь ошибается, потому что на клерка внезапно нисходит озарение. Он хватает телефонную книгу и просматривает названия на букву «К».

— Вы, должно быть, набирали номер отеля «Кретиция».

— А где же это? — вопрошает Сандра.

Клерк, которому все это уже надоело, роется в туристском справочнике и читает нужный отрывок великолепно поставленным голосом.

— «Кретиция», 423 Шмелленгассе, Нитвиценберг. Разряд девятый, номеров 5, ванн комнат нет, питания нет, гаража нет, по воскресеньям закрыт.

— О боже! — говорит Сандра. — Сегодня пятница, и в другие отели не протолкнешься.

— Вы правы, мадам, это вполне вероятно.

— Далеко ли до этой трущобы?

— Примерно двести восемьдесят миль.

— У нас не хватит бензина!

— Кстати, дорогая, — говорит пришибленный Седрик. — Кажется, я позабыл свой бумажник дома...

— Но кредитная карточка у тебя с собой?

— Она тоже в бумажнике... Я думал, можете тебя найдется немного денег?

— Откуда? Что мы теперь будем делать?

— Но в этом отеле, наверное, примут наш чек?

Клерк за столиком делает еще более грозное лицо, чем раньше. Голос у него стал на десять градусов холоднее, чем вначале.

— Я справлюсь у старшего администратора, сэр. Но позвольте узнать, есть ли при вас какое-либо удостоверение личности или, может быть, вас знает кто-нибудь из наших гостей?

Документы Седрика, разумеется, остались в бумажнике, но взгляд Сандры в эту минуту падает на маму, и она почти рыдает от счастья. Она бросается к маме, наступает на лапу тигровой шкуре, и та тут же вцепляется ей в икру. Сандра собирает последние силы и ковыляет к камину, где все смотрят на нее с нескрываемым отвращением.

— Как чудесно, что вы здесь, дорогая! — запинаясь бормочет она. Пожалуйста, скажите же администратору, что вы нас знаете, что мы живем в одном городе!

Наступает мертвая тишина, пока мама изучает Сандру, медленно рассматривая ее с ног до головы. Потом она говорит, обращаясь, однако, не к Сандре, а к служащему за столиком:

— Я вижу эту женщину первый раз в жизни!

ПОРА НА ПОКОЙ

Утверждение, что мы начинаем быстро стареть, как только выйдем на пенсию, грубейшая ошибка. Создаются легенды, что все мы, люди на возрасте, — глухие, слепые, немощные и увечные, но все это чрезвычайно далеко от истины. Однако и мы кое-что замечаем: скажем, многие люди говорят нынче совсем не так, как прежде, — что правда, то правда. К примеру, актеры совершенно разучились произносить свои реплики, а вот раньше их было слышно даже в конце зала. В наши дни приходится садиться в первые ряды партера, а то ничего не разберешь. Подумать только, что же слышно на галерке, где мы сживали в юные годы? Не странно ли, что люди берут места там, где ни слова не слышно! Что же касается зрения, то оно у нас не хуже прежнего, конечно если очки на месте. Неприятности начинаются, когда очки куда-то запропастились и мы лишены возможности их увидеть. Учтите, что сейчас пользуются гораздо более мелким шрифтом, да и многие вещи совсем не те, что прежде. Даже самое обычное блюдо — вареный картофель, — ну разве у него тот же вкус, что в прежние времена? Конечно, во всем виноваты химические удобрения. И все же мы не растеряли жизненную энергию — о нет! Мы, слава богу, можем ходить пешком дальше, чем многие из теперешних молодых. А наружность — да мы совсем почти не изменились. Вот нашим сверстникам очень не повезло. Никогда не забыть тот юбилейный День встречи в нашем старом колледже — все одряхлели просто до неузнаваемости. А мы, напротив, и выглядим и чувствуем себя такими же, как прежде, мы полны жизни и молоды душой.

Но жизнь порой любит подшутить, и одна из ее шуток — то, что мы остаемся юными под маской, которую видят другие. Мы до сих пор чувствуем себя немного озадаченными, когда вполне взрослые люди обращаются к нам с почтением, подобающим преклонному возрасту. Мы оборачиваемся, разыскивая поблизости какого-нибудь старца, но никого старше себя не находим и начинаем понимать, что мы состарились. Послушайте, да это же смешно! Мы жизнерадостны, как всегда, не чужды интереса к противоположному полу, мы еще и пошалить не прочь. Мы даже и теперь несколько застенчивы в гостях, как бывало — боже мой, неужто? — да, полвека тому назад. Заметьте, что теперь нет и в помине столь торжественных приемов, какие мы знавали в те дни. Хозяин дома был так великолепен, хозяйка так изумительно вездесуща, сановные вдовы

так вальяжны, а бальные залы так просторны. А теперь мы только и бываем у старушки Сьюзен с Робертом, у старого Питера с Джоанной — да мы с ними еще в школу бегали, их-то уж не станешь стесняться. Вот как мы рассуждали сами с собой, но наша уверенность постепенно расшатывается. Лицо, которое мы каждый день видим в зеркале, старело постепенно, так что мы и не заметили, как перестали быть просто немолодыми людьми. Последние годы пролетели так быстро, и вот, как бы неслыханно это ни звучало, настал тот возраст, когда пора уходить на покой. Проблемы возраста у женщин другие, чем у мужчин. Во-первых, стареющий мужчина обычно бывает намного старше своей супруги, и не исключено, что на него уже напали хворости, свойственные преклонному возрасту. Во-вторых, на пенсию уходит он, а не она, и жена в меньшей мере переживает удар, который на него обрушивается. После того как человек 45 лет аккуратно ходил на работу, он неожиданно обнаруживает, что теперь он совершенно свободен и может заниматься чем угодно, только вот зачастую никак не может решить, что именно ему угодно. Привычный порядок жизни его жены страдает гораздо меньше, у нее возникают свои трудности только оттого, что теперь муж слоняется по дому в те часы, которые она привыкла проводить в обществе приходящей прислуги. Когда она обнаруживает, что он уселся с газетой в комнате, по которой она собиралась пройтись пылесосом и тряпкой, это вызывает у нее легкую досаду. У нее есть выбор — устроить ему мастерскую, студию или кабинет или обеспечить его избрание в один из городских комитетов. Конечно, нет никаких оснований считать всю систему местного самоуправления приспособлением для того, чтобы убрать чиновника-пенсионера из-под пылесоса его жены. Но тем не менее бесспорно, что роспуск всех местных комитетов (в связи с учреждением должности городского головы) может породить повальный домашний кризис; не мешало бы политикам-теоретикам иметь в виду этот факт. Когда деятельный в прошлом человек полностью выходит в тираж и при этом ему не удастся возродить прежние увлечения или найти новый интерес в жизни, перед его женой встает очень серьезная проблема, и ее может разрешить только его смерть, которая не замедлит последовать, — смерть от скуки. Ей приходится признать, что мужчина, полный сил, не страдающий смертельной болезнью или особой подверженностью несчастным случаям, будет жить примерно столько, сколько захочет; он держится за жизнь, пока его хоть что-то интересует, и умирает, в конце концов, когда ему все опостылеет.

Вот первый секрет для тех, кто хочет благополучно уйти на покой: надо удаляться от дел постепенно, уменьшая объем работы за год, за два до

ухода, и держать про запас какое-нибудь занятие на несколько лет вперед. Второй секрет вот какой: занимайтесь спортом, только без фанатизма. Жены должны поощрять интерес к рыбной ловле или гольфу, но надо, как правило, удерживать мужей от намерения в одиночку отправиться вокруг света на парусной лодке. Хотя мы и приветствуем отдельных героев, подобные предприятия должны быть не столько правилом, сколько исключением. Обогнуть мыс Горн и так очень непросто, не хватало еще, чтобы на вашу лодку налетали со всех сторон лодки других. Во всяком упражнении надо знать меру. Третий секрет: избегайте напрасных жалоб и сожалений. Мы склонны оглядываться на свою нищую юность, оплакивая ту недоступную нам дорогую еду, которую теперь мы можем себе позволить, но не в состоянии переварить. Мы можем перебирать ускользнувшие от нас романы или развлечения или с тоской вспоминать все выгодные сделки, которые мы упустили из рук. Те, кому вспоминаются тридцатые годы и кому с тех пор пришлось пережить инфляцию в шестидесятых, с горькой иронией думают о вещах, которые можно было купить за смехотворную цену. Если бы мы были способны предвидеть будущее, мы запаслись бы всякой всячиной и теперь заработали бы миллионы. Можно было бы собрать побольше старинной мебели, которая с тех пор подскочила в цене в десять и двадцать раз. То, что теперь стоит сто фунтов, мы могли бы в свое время купить за пятерку, но вся беда в том, что именно в то время этих пяти фунтов у нас не было. Подобным сожалениям нельзя предаваться ни в коем случае, и не только потому, что от них портится настроение, но и потому, что они создают привычку оглядываться на прошлое. Если мы перестали смотреть вперед, значит, мы и вправду постарели.

Жена пенсионера прежде всего должна находить интерес в чем-то, кроме возни с внуками. Ее интересы не должны быть связаны с мужем, которого она, возможно, переживет. Не нужно надеяться и на общество детей и внуков — их привязанность подчас не выдерживает испытания на прочность. Последняя, финальная фаза ее жизни должна принадлежать ей самой. Однако следует избегать подстерегающих ее опасностей; точнее говоря, тех тихих форм помешательства, которым старость так легко поддается. Первая из этих маний — помешательство на собственных болезнях. Когда человеку нечего делать, он принимается болеть, устраивая себе жизнь среди микстур и пилюль. Вполне возможно, что обычные недомогания пожилых людей и не поддаются лечению, но любая из ваших приятельниц всегда знает средство, которое чудом вылечило ее кузину или незамужнюю тетюшку. Поэтому пожилые люди часто только и говорят о

лекарственных травах и серных ваннах, о чудодейственных свойствах меди и о курсах лечения в той или другой клинике. Соблюдайте одно хорошее правило: запретите все разговоры о болезнях и старайтесь не упоминать о проблемах, связанных с лишним весом. Переносные весы в ванной комнате — очень полезная штука, но не надо втаскивать их в разговор и без конца болтать о калориях. По правде сказать, разные болезни иногда проходят сами собой (хотя бы на время), но мы часто связываем это периодическое улучшение: с последним испробованным лекарством. Вот и выходит, что наш опыт может оказаться совершенно бесполезным для других. Есть на свете панацея от всех болезней — это когда приходится думать о других вещах.

Вторая форма помешательства, которой надо беречься, — это помешательство на коврах и мебели, на фарфоре и столовом серебре. В старости нас подстерегает искушение — вечно беспокоиться о наследствах, о всяком имуществе. С одной стороны, мы можем получить наследство после смерти старшей сестры; с другой стороны, мы можем без конца говорить о том, что сами оставим родным. Если портрет дядюшки Эбenezера перейдет к Уильяму, тогда Бренда должна бы получить горку, а Сьюзен — письменный стол. А если все ножи и вилки достанутся Бренде, то рыбные ножи, пожалуй, больше пригодятся Уильяму. Так можно потерять понапрасну целые годы, протирая фарфор и начищая серебро, которым никто не пользовался и пользоваться не будет, а тут еще родственники устраивают нескончаемые препирательства о том, почему Нора забрала часы, когда прабабушка всегда говорила, что оставляет их Еве. Всем этим склокам и обидам приходит конец, когда мы переезжаем из старого дома, который, быть может, стал слишком просторным для двоих. Когда нашу мебель вытаскивают на свет божий, мы вдруг понимаем, что она ничего не стоит. Она выглядела вполне прилично (не правда ли?), пока стояла на привычных местах, но теперь — взгляните-ка, что сзади творится! Ковры, должно быть, уже давненько поистерлись, только мы этого не замечали. Эти серые портьеры, если вспомнить, были когда-то зелеными, а абажуры, кажется, подбирались им в тон. Вещи менялись так постепенно, что нам до сих пор казалось, что все у нас как новенькое. Мы всегда предпочитали покупать только самое лучшее, знаете ли, вот взять хотя бы ковер, что в гостиной. Купили мы его совсем недавно, то есть несколько лет назад, собственно в 1934-м, и только теперь стало заметно, насколько он протерся. Вероятно, он был не так хорош, как мы тогда думали. На свежем воздухе он разлезается прямо на глазах, не стоит ни чинить, ни чистить. Так что споры о наследстве очень часто оказываются

пустыми спорами.

Если следует опасаться помешательства на почве мебели, то еще более по многим причинам надо опасаться помешательства на собаках или кошках, попугаях или канарейках. На склоне лет некоторые люди в угрожающей степени страдают приверженностью к собаке, лелея четвероногое, которое пользуется всеми привилегиями любимого дитяти. Когда таким людям советуют спастись от зимней стужи и отправиться в Вест-Индию, все планы сообразуются с удобствами пуделя. Засунуть Пушка в корабельную конуру — об этом не может быть и речи! А ему не позволят спать у нас в каюте? Нет? Какие-то дикие, варварские порядки! Можно подумать, что судовладельцы считают маленькое, невинное существо грозой корабля! Как будто оно собирается искушать рулевого в самую критическую минуту! Неслыханно! Да он в жизни никого не укусил — разве что почтальона, и всего один разок, и тот был сам во всем виноват, как он впоследствии и признался. Но раз у них там такие правила, ничего не поделаешь. Дорога самолетом или пароходом явно отпадает, остается только одна возможность — оставить Пушка у Агаты, кузины Седрика.

«Один раз мы уже оставляли его, но всего только на уик-энд. А покинуть его на целых три недели — это совсем, совсем другое дело. Он может заболеть с тоски. А потом, у Агаты кошка. Конечно, наш Пушок — самая добрая и ласковая собачка на свете, это все знают. Как-то раз он подрался с бультерьером, но он был совсем не виноват, даже хозяину терьера пришлось с этим согласиться. Пушок никогда не станет драться с другой собакой, но надо признаться, что *кошкам* он спуска не дает. Рядом с нами живет один кот, которого он каждое утро загоняет на дерево. Но это просто кот-трусишка, а Агатиная новая персидская кошка только и смотрит, как бы выцарапать собаке глаза. А если Пушок пострадает, я буду во всем винить себя — не надо было уезжать! Ясно, что у Агаты оставлять Пушка никак нельзя. Единственное, что мне приходит в голову, — это отвезти его к бабушке, в Мартлшэм. Один раз мы уже пробовали, и она была так мила, приняла его так сердечно, что лучше и не придумаешь. Мы тогда уезжали в Танжер, и я никогда в жизни не забуду, как мы расставались в Ньюхейвене с Пушком. Бабуля приехала за ним — она живет совсем близко, — и я ему наказывала вести себя как можно лучше, быть паинькой. Когда мы прощались, я не могла сдержать слез; так мы и отправились в Северную Африку. Конечно, хочется сказать, что путешествие было приятное, но вот печальная правда: у меня перед глазами все время стояла мордочка Пушка, когда бабушка уводила его. Каждое утро, когда мы оказывались к завтраку то в Марселе, то в Тунисе, я видела перед собой только незабвенную,

печальную мордашку моего песика. Мы приехали в Алжир, и гид повез нас в Касбу, это арабский квартал, где продают всякие забавные вещицы, там еще снимали фильм с Геди Ламар и Шарлем Буайе. Да, ничего не поделаешь, теперь этот фильм помнят только древние старики, вроде нас. Так вот, мы сидели в кафе, попивая крепчайший кофе, и гид нам рассказывал, что в былые времена Касба была опаснейшим районом. Должно быть, он счел меня ужасно невоспитанной, когда я ни с того ни с сего воскликнула: „Какой ужас — так долго жить в разлуке со своей хозяйшкой!“ Нашего гида звали Осман, и он как раз нам рассказывал — мне Седрик потом объяснил — про одного из прежних арабских владык, алжирского дея. Он подумал, что я говорю про этого дея. „Но он вовсе не разлучался со своей хозяйшкой — она была с ним, и все другие жены тоже, весь гарем в полном составе, так что ничего ужасного с ним не случилось“. Он говорил все это с такой торжественной миной, что я даже и не пыталась объяснить, что думала я о своем *песике*. Он бы все равно меня не понял, эти туземцы нас совсем не понимают — вы же знаете, как арабы обращаются с собаками? — зато мы с Седриком потом вдоволь посмеялись: гид рассказывает что-то о-прошлом, а я-то, я-то думаю только о своей собачке! Такие чувства до этих иностранцев попросту не доходят. Но в Гибралтаре я наконец не выдержала. Я просто разрыдалась. Вдруг увидела собаку, точь-в-точь похожую на Пушка! Был один безумный момент, когда я подумала, что Пушок отыскал нас, как шотландская овчарка в книге „Лесси возвращается домой“. Но потом Седрик стал доказывать, что этот пес несколько не похож на Пушка. Во-первых, это не пудель, и он вдвое больше и вовсе не черный, а скорее буровато-белый, и шерсть у него висит клочьями, а хвост крючком. „Но выражение лица! — рыдала я. — Это вылитый Пушок!“ Седрик видел собаку только с хвоста — откуда же ему было заметить ее выражение. Он только сказал, что она как будто бы совсем другой породы, другого роста, окраса и экстерьера, и в этом я не могла с ним не согласиться. Но я тут же категорически заявила, что мы немедленно отправляемся прямо домой, мало ли что мы собирались провести вечер в Париже, не надо мне никакого Парижа. Пушок вот-вот погибнет от горя, и надо спасти его, не теряя ни минуты! Он просто обезумел, когда мы за ним приехали. Бабуля, кажется, немного на нас дулась, я помню, как она сказала, что собака была совершенно здорова и играла куда больше, чем обычно. Но что с нее возьмешь — она так близорука, как же она могла разглядеть выражение его бедной мордочки. Я прямо не знаю, решусь ли опять оставить его там.

Приходилось слышать, как люди говорят, что можно чрезмерно

привязаться к собаке, а кое-кто даже намекал, что я чересчур поглощена своим псом. Конечно, я на них не обращаю внимания, такие люди для меня просто перестают существовать. Есть же еще такие типы, которые могут отдать собаку в руки вивисекторов или послать на смерть только за то, что она залаяла на молочника! Везде есть бессердечные, жестокие люди, но мы по крайней мере можем избегать их общества. Да, Пушок мне дороже большинства людей, с которыми я встречаюсь на приемах. Седрик любит его почти так же, как я, и мы оба считаем его членом нашей семьи. Мы теперь редко приглашаем гостей: а что, если они не понравятся Пушку? Отдых нам тоже организовать нелегко, раз Пушок так не любит оставаться у чужих. Признаюсь, мы с Седриком в нем души не чаем».

Г.К.Честертон как-то заметил, что дог — великолепное животное, но только до тех пор, пока вы не замените первую букву на «б». Вы гораздо меньше рискуете помешаться на кошке, и самая умная кошка, у которой можно кое-чему научиться, — это кошка из «Алисы в стране чудес», умевшая исчезать постепенно, начиная с кончика хвоста и кончая улыбкой, которая виднелась еще некоторое время после того, как все остальное исчезало. «Ну и ну! Мне часто случалось видеть кошку без улыбки, — подумала Алиса, — но улыбка без кошки! Нет, такой потешной штуки я никогда в жизни не видала». А может, это не так уж и потешно? Не кажется ли вам, что именно так и следует уходить?

Примечания

Оформлял английское издание

Имеется в виду английское издание

Почему к 1984 году? А почему бы и нет? (прим. авт.)

4

Элитарный клуб

Фешенебельный район

Резиденция королей

Здесь: правительство

Здесь: дипломаты

Создатель комитета по реорганизации большого Лондона (1957)

Up the organization, Robert Townsend, New York, 1970

Z.I.Peter. Prescriptive Teaching. 1965

«Дейли мейл», 26 сентября 1969 г. (прим. авт.)

Поколение битников (англ.)

Игра слов здесь в том, что слово *abominable* (ужасно, чудовищно) напоминает по звучанию английскую фразу «A bomb in a bull» (бомба в быке).

Анекдот построен на словах-омонимах: bull — бык и bull — булла

Речь идет об английском издании

Въезд для карет (франц.)

Кстати, следует отметить, что эмоциональная температура любого человека теперь вычисляется по формуле $T_n = 0,52WS + N$ (прим. авт.)