

Константин ФРУМКИН

ЛЕНИН КАК МЕНЕДЖЕР

Размышления над деловой перепиской предсовнаркома

Для всякого жителя России, успевшего сколько-нибудь длительное время прожить при коммунистическом режиме, фигура и имя Ленина не может не иметь травматического значения. Слово «травматический» тут стоит понимать не только в негативном смысле, но как оценку мощи влияния, производной от количества образов, текстов, фильмов и других упоминаний «основателя Коммунистической партии и Советского государства» — упоминаний, от которых было некуда деться и которые в буквальном смысле обрушивались на голову всякого, начиная с детского сада. Тогда уже имели значение не личность или наследие Ленина, но именно мощь потока упоминаний его — он был статуей в парке, портретом на стене, профилем на значке, профилем на знамени, частью названия города или района, непонятной добавкой к названию метрополитена или библиотеки, обязательной цитатой в первой главе любой научной монографии, длинным рядом книг Полного собрания сочинений на полке, героем фильмов, предметом размышлений философов и прочее и прочее и прочее. Иосиф Бродский вспоминал, что портреты Ленина стали для него символом массовости и пропаганды — и дело было тут уже не в Ленине как таковом, а в количестве его портретов и их одинаковости. Как сегодня лингвисты находят затертые следы имени Бога в словах — например, в «спасибо», — так имя Ленина становилось непонятным эпитетом с утраченным смыслом — какой-то ленинский субботник, какие-то никем не перечисленные «заветы Ленина», почему-то лампочка, ассоциируемая именно с его отчеством, но не именем. Он был всем и ничем.

И поэтому не приходится удивляться, что даже сегодня осмысление этой колоссальной — раздутой — непонятной — фигуры нашей истории не происходит. Наша культура и наша общественная мысль так травмированы этим именем, что оно теперь для них почти табуировано. Разумеется, о Ленине пишут, но если вычлесть из написанного апологетику, возникшую по инерции, идущей от советского времени, и пристрастную ругань, возникшую как реакция на апологетику, — написано удивительно мало. В поздние советские времена имя Сталина было почти табуировано — но теперь оно стало предметом очень острой общественной дискуссии, и исследователи предлагают нам узнать и о сталинском юморе, и о его отношениях с писателями и художниками о его эстетических пристрастиях, и о его внешней политике и т. д. По сравнению со Сталиным Ленин исследован исключительно слабо, и трудно сказать, способны ли мы уже осмыслять его хоть сколько-то объективно.

Константин Григорьевич Фрумкин — российский журналист, философ, культуролог. Автор книг и статей философской и культурологической тематики, в том числе на темы философии сознания, теории фантастики, теории и истории драмы, а также социальной футурологии. Один из инициаторов создания и координатор Ассоциации футурологов.

Ниже мы попытаемся сделать хотя бы один маленький шаг в этом направлении. В качестве материала в данной статье были использованы документы, написанные Лениным как главой правительства: записки, распоряжения, декреты и т. п. До сих пор этот материал привлекался историками для реконструкции политических намерений Ленина. Другие вопросы еще ждут своих исследователей, и среди них — интереснейший, но дискредитированный панегириками советского времени вопрос о ленинском стиле управления. Сегодня (как и раньше) в российской социальной и политической мысли парадоксальным образом сосуществуют, не пересекаясь, два острых интереса: к личности Ленина и к проблемам менеджмента и эффективно-го управления. Но можно надеяться, что неестественная изоляция двух сфер общественной мысли будет в ближайшее время прорвана.

Конечно, эта тема требует фундаментальной монографии. Пока все, что можно сделать, — обратить внимание на самые любопытные черточки ленинского подхода к руководящей работе и принципам работы аппарата управления, бросающиеся в глаза при чтении деловой переписки В. И. Ленина как предсовнаркома. Внимательный взгляд на эти документы показывает, что для истории менеджмента деятельность Ленина — явление достаточно уникальное, самобытное и несомненно достойное изучения, поскольку воплощает крайнее, предельное развитие некоторых подходов к управлению — развитие, какого можно просто не найти на другом материале.

Гибкость без предела

Разговор об особенностях «ленинского менеджмента» стоит начать с того, как предсовнаркома относился к важнейшим категориям в теории управления — цели, и в обычной жизни для всякой цели ищутся специфические средства. Для всякого дела имеются характерные инструменты. Но так бывает в мирную эпоху, а не во время всеобщего революционного хаоса. В ленинской деловой переписке обнаруживается отчетливая тенденция к «неинструментальности». Ленин стремится (конечно, не добивается этого, но именно стремится, желает), чтобы в отношениях между высшими и низшими звеньями управления вопрос о средствах достижения поставленных целей вообще не был предметом обсуждения. Задача высших инстанций — исключительно ставить цели. Низовые звенья обладают полной свободой выбора средств для их реализации, но зато у них не остается уважительных причин для невыполнения поставленного задания, ибо нехватка средств заведомо исключается из числа касающихся верхов тем разговора.

В некоторых местах Ленин прямо назидает, что нехватка средств не может служить оправданием для несправившегося начальника. Конечно, этот принцип нельзя доводить до абсурда, и верхи обязаны, насколько возможно, обеспечить исполнителей всем необходимым для работы. Но если верхи не выполняют в этой части свои обязанности, то это не значит, что у низов появляется оправдание неисполнения. Исполнитель обязан выполнить задание — как хочет, верхов не касается как. При выборе средств могут быть материальные препятствия, но зато полностью снимаются правовые и моральные ограничения.

Система «неинструментального» управления алогична, по человечески несправедлива, но в условиях хаоса и войны весьма рациональна. Страдают невинные, постоянно наказываются работники, объективно не имевшие возможность выполнить приказ, — но что их жалеть? Они заменимы. Зато есть уверенность, что не будет забыт ни один из скрытых резервов, что будут использованы все мы-

слимые и невысказанные способы достижения цели, есть надежда, что запуганные исполнители максимально напрягут фантазию и волю.

Чтобы свобода выбора средств (в совокупности с необходимостью постоянно-го творческого расширения их набора) не вызвала сомнений и чтобы какая-либо селекция средств не становилась препятствием к выполнению задач, Ленин при определении методов работы подчиненных щедрой рукой рассыпает в своих приказах словечки «все» и «все»:

Примите все меры для...

Сделайте все для...

Добейтесь «всеми доступными средствами»...

Или в любимой вождем форме вопроса: делается ли все для...

Там же, где смежным или вышестоящим к исполнителю инстанциям предписывается все-таки снабдить исполнителя необходимыми ресурсами, набор этих ресурсов формулируется крайне неопределенно, опять же с широким использованием тотальных местоимений:

Обеспечьте всем для...

Организируйте сбор и заготовку материалов для...

Цель, ее достижение остаются единственным конструктивным принципом, формирующим набор необходимых средств. Суть поставленной задачи, функциональная целесообразность должны сами подсказать руководителю, как широко надо понимать категорию «все», интуитивное понимание целесообразности должно подсказать, где поставить пределы предписанной Лениным бесконечности. Вот типичный пример: предписывается задействовать «все имеющиеся в губерниях силы и средства, необходимые для производства переписей».

Таким образом, важнейшей функцией главы правительства было наметить объект, на который, как в воронку, направлялся максимально возможный, но фактически неопределенный поток сил. Часто не имея точных сведений, какие именно ресурсы доступны его подчиненным, Ленин занимался тем, что пытался вселить в последних энергию, побуждая к поиску и использованию средств на пределе возможности. Выражения, в которых предсовнарком призывает уделять внимание намеченным задачам, сегодня поражают своей энергичностью и радикальностью:

бросить все силы...

мобилизовать всех...

мобилизовать тысячи три рабочих...

еще и еще помогать...

проверить еще и еще, нельзя ли помочь...

Принцип «воронки» предопределял немногочисленность, ограниченность количества целей, с которыми имеет дело руководитель. В условиях войны и других чрезвычайных обстоятельств наметить немногочисленный ряд абсолютно приоритетных объектов является, по мысли Ленина, обязанностью любого руководителя. «Какие вопросы признаны главнейшими, ударными?» — спрашивает премьер подчиненных, поскольку наличие ударных, то есть приоритетных, вопросов и то, какие эти вопросы являются важнейшей характеристикой деятельности должностных лиц. Премьер распекает военного комиссара Тульской губернии Панюшкина за «обычай братья за 100 дел сразу». «Увлекаетесь Украиной в ущерб общеэкономической задаче», — пеняет Ленин Троцкому.

Когда же глава правительства был вынужден вникать в технические детали используемых средств и методов, то его роль, как правило, была весьма и весьма характерна. Вмешательство предсовнаркома оказывалось нужным тогда, когда возникала необходимость указать на желательность нестандартного использования ресурсов.

Ленин, казалось, добивался гибкости от мира вещей, пытаясь заставить их служить в несвойственных функциях. Вернее же, Ленин добивался от подчиненных энергии и смелости в нестандартном использовании инструментов — что, конечно же, прежде всего объяснялось тем, что инструментов «конвенциональных» для любой на выбор цели или задачи была страшная нехватка. Конечно, нужда, тотальный дефицит, внешняя блокада, разруха инфляция — вот истинные родители этого явления, известного по пословице: «Голь на выдумку хитра». Но если читать изолированно подписанные Лениным в связи с этим документы, то возникает странное впечатление какой-то всеобщей анимационной, виртуальной гибкости: все может пригодиться для всего; иногда даже кажется, что для чего угодно, но только не для своего основного назначения. Люди и вещи отрываются от основных занятий и перебрасываются:

рабочие — в управление и армию;

армия — на хозяйды;

матросы — на роль военной полиции;

лифты жилых домов — на роль подъемников в угольные шахты;

военнопленные — куда угодно, в том числе и в армию.

Принцип «воронки» использовался Лениным не только в отношении материальных и человеческих ресурсов, но и в отношении такой нематериальной субстанции как полномочия. В условиях неустоявшихся формальных норм и не вполне сформировавшихся административных традиций пределы власти и взаимное старшинство административных единиц часто фиксировалось под влиянием таких двух аморфных факторов, как ситуация и интуиция. Системы подчинения в раннем советском государственном аппарате были весьма запутанны и находились в процессе постоянного превращения. Ленин сознательно пользуется этой нефиксированностью властных связей как инструментом, постоянно тасуя системы полномочий учреждений и сановников. В зависимости от задачи и ситуации предсовнаркома балансирует правом учреждений руководить друг другом. «Принять меры, чтобы „Губкомтруды“ проводили настойчивую и планомерную трудовую повинность по требованиям лескомов», — приказывает он местным органам в момент, когда некие лесные проблемы представляются ему приоритетными, и, следовательно, прочие учреждения должны уже работать на обеспечение деятельности лескомов в соответствии с их требованиями. Все силы и средства местных органов в нужный момент были брошены на поддержку органов, проводящих перепись, о чем уже говорилось выше. А в условиях острейшего голода 1918–1919 годов. Ленин бомбардировал телеграммами с требованиями работать на присылку хлеба если не все, что двигалось, то, во всяком случае, все, что могло принимать телеграммы.

Два первых примера (с лескомами и с переписью) показывают нам, что «тасование» полномочий Лениным, как правило, заключается в выборе одного ключевого учреждения или лица, которое объявляется как бы временным флагманом крупной административной эскадры: на какое-то время и в отношении какой-либо задачи многочисленные государственные органы обязываются либо прямо подчиняться флагману, либо, во всяком случае, оказывать ему всяческое содействие. Довольно долгое время в положении такого ситуационного флагмана был Сталин, по своим функциям бывший всего лишь ответственным за поставки продовольствия из некоторых южных регионов России, но ввиду, во-первых, прифронтовой обстановки и, во-вторых, важности продовольственного вопроса ставший фактическим диктатором этих регионов. В революционное время мгновенно создаются и разрушаются органы с неограниченными диктаторскими полномочиями на каком-то из узких участков, и Ленин активно применяет эту практику.

Именно с принципом назначения флагманов, как правило, связана характерная для Ленина практика рассылки копий указаний одному учреждению или должностному лицу в другие организации. Многочисленные письма и телеграммы главы правительства начинаются с того, что после адресата стоит еще список лиц или должностей, кому послать копии данного послания. Иванову, копии: Петрову, Сидорову. Эта бюрократическая манера для Ленина была прежде всего одной из форм сосредоточения различных административных сил на одном вопросе. Получившая копию указания другой структуре организация как бы получает намек о желательности ее не пассивного участия в выполнении данной задачи. По крайней мере, она должна иметь в виду, что соседняя структура действительно получила данное задание и ей надо содействовать.

«Флагманы» и «лоцманы»

Ленин интуитивно и в то же время вынужденно нашупал метод, который впоследствии в западной теории управления — но уже фирмой — будет переоткрыт как весьма прогрессивный и современный. Суть этого метода заключается в том, что временные конфигурации властных связей можно создавать, не ломая и не реформируя долговременные организационные структуры, а, так сказать, через их голову, в соответствии с конкретной задачей (существуют разные классификации систем управления, в соответствии с одной из них такая система называется матричной). Ленин открыл этот способ, поскольку у него просто не было другого выбора: условия войны и борьбы за власть требовали постоянных сверхоперативных и сверхэнергичных мер, проводимых в широких масштабах, а противостояла Ленину не косность какой-то одной отдельной фирмы, а косность совершенно немыслимо огромного и, по воспоминаниям современников, немыслимо неэффективного бюрократического аппарата в масштабах целого государства, к тому же с национализируемой экономикой. На величину и громоздкость этого аппарата несомненно повлиял низкий уровень жизни: когда чиновнику можно было платить скудным продовольственным пайком, это создавало для учреждений беспрецедентные возможности увеличения штатов.

Пожалуй, самым вопиющим и, наверное, почти беспрецедентным для государственного управления других государств применением «матричного» подхода является тот случай, когда в условиях продовольственного кризиса 1919—1920 годов нарком труда по предложению Ленина был временно переведен на работу в распоряжение Наркомата продовольствия. Здесь важно подчеркнуть: переброшенный работник не был переведен с одной должности на другую, он остался наркомом труда, но просто временно ввиду чрезвычайных обстоятельств глава одного ведомства был вынужден работать в другом.

Вышеописанный подход к определению круга полномочий административной единицы логично вытекает из практики управления как прежде всего определения радикально приоритетных целей. Определив приоритетную задачу, Ленин определяет тот орган, который в наибольшей степени будет ответствен за ее выполнение. Остальные же органы ставятся по отношению к выбранному в подчиненное положение — и так, пока задача не перестанет быть сверхнасыщенной или пока ее не затеют задачи, оказавшиеся на текущий момент еще более первостепенными.

Временные чрезвычайные полномочия, кроме прочего, выполняли роль толкача, позволявшего «не потопить» дело в условиях тяжелейшей административной

среды, характеризовавшейся тем, что, с одной стороны, госаппарат был громоздким, запутанным и раздраемым ведомственностью, с другой стороны, всеобщий хаос имел результатом слабую дисциплину и исполнительность, и, кроме того, не добавляли эффективности постоянное взаимопересечение появляющихся из разных источников власти наборов чрезвычайных полномочий. В этих условиях часто ситуация была такова, что нормальный, повседневный набор прав, которыми располагало учреждение или лицо, почти всегда оказывался недостаточным, чтобы выполнить сколько-нибудь сложное поручение руководства. Это приводило к той практике, что всякое поручение стандартно сопровождалось предоставлением для его выполнения специальных полномочий. В современной бюрократической практике вымерший, но тем не менее знаменитый вид документации — мандат — был в большинстве случаев фиксацией подобного расширения полномочий. В собрании сочинений Ленина в качестве его «произведений» опубликовано немало подписанных им мандатов, часть из которых и написана им также собственноручно. Стоит отметить, что как ситуационны были предоставляемые вождю полномочия, так зачастую случайны и ситуационны были и поводы написания мандатов. Часто проситель, пришедший к Ленину с разговором о необходимости решения какой-либо проблемы, уходил от него уже уполномоченным для ее решения. Иногда роль мандата выполняла резолюция на письменном заявлении просителя. Ниже приведена небольшая, но весьма любопытная цитата, в которой отражена «пограничная ситуация», — Ленин не уверен, хватит ли чиновнику дополнительных полномочий, нужен ли мандат:

«Думаю, что вам как председателю губисполкома особого мандата от меня на такое простое дело не надо. Если надо, я вышлю».

Далеко не всегда расширение полномочий формулировалось в четких указаниях одним администраторам содействовать другим. Источником появления временных участковых диктаторов и сатрапов была именно неопределенность расширяемых полномочий, предел которых как бы вытекал из характера поручения. Примером, наглядно представляющим это явление во всей его «анатомии», может служить документ, в собрании сочинений озаглавленный как «Удостоверение Лоренцу»:

«Тов. Лоренц уполномочен Центральным комитетом РКП принимать все меры, чтобы приезжие иностранные товарищи были помещены в Кремле, имели хорошее помещение и кормежку 3 раза в день».

Таким образом мандат присваивает «товарищу Лоренцу» совершенно неопределенные, если не сказать, неограниченные полномочия. Он уполномочен принимать «все меры». Что значит все? И расстреливать — тоже? А ведь не будем забывать, что в те несколько первых послереволюционных лет расстрел был совершенно рядовым моментом в работе государственного аппарата и должностных лиц с фактическими или формально закрепленными полномочиями расстреливать было более чем много. Здесь надо вспомнить, что мы говорили о применении Лениным выражения «все меры» или «всё необходимое». Из текста мандата мы видим, что единственным ограничением пределов полномочий товарища Лоренца является функциональная целесообразность его действий для выполнения поставленной перед ним задачи. Текст мандата определяет эту задачу с удивительнейшей для двух строк емкостью и подробностью. Обеспечивать кормежку три раза в день — то есть именно что не два, но, с другой стороны, если товарищ Лоренц потребует четырехразовое питание, то кремлевские завхозы вполне могут его осадить. Подробное описание поставленной перед Лоренцом задачи находится прямо в тексте мандата. Как бы предполагается, что тот, кому Лоренц будет предъявлять мандат для удостоверения своих полномочий, должен понимать для чего это делает уполномоченный «тов.», и мысленно при-

кидывать: а для того ли, для чего здесь написано, предпринимает Лоренц вот эту меру? Понятно, что любая из возможных мер будет входить в категорию «все меры», но, видимо, далеко не любая будет мерой «для...». И таким образом, и сам Лоренц, и те, кому он предъявляет свое удостоверение, должны, проявляя чудеса интуиции, постоянно прикидывать: а соответствует ли вот этот взятый объем власти интересам вот этой цели?

Те требования гибкости, которые Ленин использует применительно к объемам полномочий государственных учреждений, — аналогичные требования мы находим у него в вопросе об их ведомственной специализации. С таким ограничением управленческой гибкости, как сфера ведомственной компетенции, Ленин часто совершенно не хочет считаться. Ведомства и подразделения государственного аппарата оказываются как бы батальонами и ротами управленческого труда, хотя и брошенными на разные участки, но в принципе одинаковыми.

Ротно-батальонный подход к подразделениям госаппарата хорошо иллюстрируется указаниями, которые Ленин дает председателю Госплана Г. Кржижановскому, о том, какой должна быть структура его ведомства. Будучи недовольным, как Кржижановский распределил подкомиссии его Плановой комиссии, Ленин предлагает свое распределение: 1–2 подкомиссии на электрификацию, 9–8 подкомиссий на текущие хозяйственные проблемы. То есть подразделения Плановой комиссии могут легко менять свою специализацию в зависимости от того, на какой участок бросит их руководство.

Кроме того, из многих брошенных Лениным указаний можно понять, что он фактически считает, что государственный руководитель отвечает не только за те вопросы, которые он курирует по должности, но за все, к которым он имеет физический доступ, и, уж во всяком случае, за те, которые по тем или иным причинам попали в поле его зрения. Этот принцип как бы предупреждает то расширение компетенции, которое могло бы быть произведено приказом самого Ленина. Ведомства, конечно, должны заниматься областью своей специализации, но это не значит, что они могут в ней замыкаться. Наоборот, они должны инициативно выходить за ее пределы, если этого требуют интересы «общего дела». Впрочем, для многих органов и должностных лиц точная компетенция и не была определена. Это налагало на них тем большую ответственность за вопросы, с которыми их свел случай. Хорошей иллюстрацией может послужит следующая история.

Моссовет должен был решить некий вопрос, в чем требовалось содействие Наркомпроса. Не добившись в течение некоторого времени этого содействия, московские власти, видимо устав от бесплодной переписки с наркоматом, приняли постановление, в котором они снимали с себя ответственность за этот вопрос. Узнав об этом, Ленин обрушился на Моссовет с гневным назиданием: «...так поступают капризные барышни, а не взрослые политики. Ответственности Вы с себя не снимете, а втрое ее усилите... Вы должны бороться за свое право... [имеется в виду право на содействие со стороны других ведомств. — К. Ф.]. А снять с себя ответственность — манера капризных барышень и глупеньких русских интеллигентов».

Данный документ, который можно было бы озаглавить как «Разнос Моссовету», демонстрирует нам, как минимум, три особенности ленинского администрирования. Во-первых, наличие важной задачи, стоящей перед чиновником, является основанием, чтобы требовать содействия себе со стороны других властей. Во-вторых, хороший чиновник должен быть хорошим кормчим в бюрократическом море, уметь своими силами противостоять неэффективности и громоздкости аппарата, уметь выбивать из него толк вопреки его неэффективности. И наконец, то, что некий чиновник или орган оказывается причастным к некоему вопросу, ча-

сто может значить, что он фатально ответствен за него. Ответственность за отдельные вопросы распределяется не в соответствии с априорно сформулированной ведомственной юрисдикцией, но гибко и ситуационно. Если уж кто-то оказался причастен к вопросу, он обязан его решить.

Так же как Ленин игнорирует формальную сферу компетенции, так же он зачастую не обращает внимания на подчиненность учреждений и административную иерархию. Если ему было необходимо вмешаться в какой-либо вопрос, он непосредственно обращался к должностному лицу или организации, которые имели к нему отношение, не обращая никакого внимания на всю пирамиду вышестоящих инстанций. У него не было привычки современных правителей давать поручение разобраться министру внутренних дел, когда дело касается конкретного милицейского отделения. Ленин всегда лично сносился с начальником этого отделения. При этом тот орган или работник, который оказывался в непосредственных сношениях с главой правительства или тем более получает от него поручения, как правило, обязывается отчитываться непосредственно перед Лениным, игнорируя формальную подчиненность и всю систему должностной иерархии. Никогда отчетность и контроль по ленинским поручениям не доверяются соответствующим вышестоящим инстанциям. Что же касается поводов, которые заставляют Ленина вмешиваться в мелкие и местные вопросы, то они совершенно разнообразны и зачастую случайны. Иногда это визит просителя, иногда это поступившее премьеру письмо, иногда это просто случайно услышанная информация. Опять действует ситуационный принцип, и никогда вмешательство или реакцию главы Совнаркома не может остановить нелегитимность источника информации. Премьер не брезгует ни случайно услышанным слухом, ни иным, казалось бы, неподобающим источником, ни даже путешествиями инкогнито.

Столь высокий уровень гибкости, который Ленин требовал от советских работников, мог бы дезориентировать любого нормального чиновника. Никто не мог быть уверен, что он сделал необходимое, что он занят тем, чем нужно, понимание требуемого могло быть даровано только благодаря специфической интуиции. Каков же, по мысли Ленина, источник этой интуиции? Ответ очевиден и знаком каждому бывшему советскому человеку. Этот источник — сознательность. Сознательный чиновник исходит в своих действиях не из ведомственных интересов, не из инструкций, а из задач всего государства в целом (а применительно к тем временам — еще и задач «революции»). Иными словами, каждый чиновник должен, решая свои маленькие и частные вопросы, становиться на точку зрения главы государства.

Переписка Ленина с подчиненными показывает, что Ленин стремился каждый мелкий административный акт сопоставить с интересами «общего дела». С одной стороны, Ленин часто, не удовлетворяясь слепым исполнением своего приказа, разъясняет высший политический смысл, которому этот приказ способствует. Несмотря на требование безусловной и безоговорочной исполнительности, выполнение приказаний должно быть сознательным, с пониманием, почему и для чего. Здесь в основе лежит верный теоретический посыл, что сознательное служение общему делу как идея может позволить совместить в должностном лице такие несовместимые вещи, как очень строгую исполнительную дисциплину и творческое, неформальное отношение к своим обязанностям.

С другой стороны, Ленин делает постоянные разносы за несоответствие действий подчиненным высшим интересам. Вот несколько характерных извлечений из ленинской переписки:

«...на основании Ваших сообщений рабоче-крестьянское правительство к точно назначенному сроку должно установить ставки натуралога, так что запаздыва-

ние сообщений по Вашей губернии задержит планомерную работу правительства в области организации земледельческого хозяйства, продовольствия и организации натуралога».

«Памятуя, что только напряженной, сознательной работой всех органов можно обеспечить выход из создавшегося кризиса, осложнившегося до крайности недостатком топлива, для подвозки хлеба в центр из отдельных окраин...» — приказываются такие-то меры.

«Питерцы, задерживая посылку рабочих из Питера на чешский фронт, возьмут на себя ответственность за возможную гибель всего дела».

«Промедление с этим делом наносит большой ущерб советской республики, за что вы срочно ответите перед революционным судом».

Борясь с мародерством красноармейцев, Ленин разъясняет командирам что эксцессы «позорят советскую республику».

Приказывая выделить иностранным товарищам оружие или иные средства, Ленин всегда в приказе пишет, для чего:

для военных действий против контрреволюционной Рады;

для помощи финскому пролетариату.

Аналогичные мотивировки Ленин рекомендует вставлять в свои документы и другим руководителям. Так, в одном из писем к начальнику Гидроторфа Ленин рекомендует тому начинать его обращения в другие организации словами «ввиду признания работ „Гидроторфа“ государственно-важными». В данном случае речь, конечно, идет не только о сознательности, но и о том, чтобы «Гидроторф» демонстрировал свою приоритетность и «флагманскость» другим учреждениям, напоминал им о своем праве требовать содействия.

В мандатах и удостоверениях, в которых Ленин предоставляет кому-либо какие-либо права, премьер разъясняет обоснованность своих действий тем, что представляет держателя мандата. Податель сего является «представителем Финского коммунистического клуба» или «надежным товарищем», даже «абсолютно надежным товарищем», или просто «товарищем, которого я знаю лично». «Товарищ Вахья, старый партийный работник, лично мне известный, заслуживает абсолютного доверия» — написано в одном из таких удостоверений.

В связи с темой сознательности можно обратить внимание на одну стилистическую особенность ленинских посланий: подчеркивая то, что и приказывающий премьер, и его адресаты-подчиненные служат одному делу и находятся как бы в одной лодке, Ленин часто употребляет в своей переписке с низовыми руководителями редакционную фигуру «мы» — имея в виду, что и все они входят в единое большевистское сообщество. Здесь мы подходим к очень важному обстоятельству: понятие сообщества несомненно доминировало в ленинской ментальности над понятиями «система» и «структура».

Антропоцентрический менеджмент

Пренебрежение, с которым Ленин относился к формальностям, ограничивающим гибкость госаппарата, являлись логическим следствием из подхода предсовнаркома к государственному управлению, который можно было бы назвать антропоцентрическим.

В условиях потенциальной аморфности всех административных величин антропологическая единица и ее свойства оказывались тем сухим остатком, который (пока человек жив) не может быть изменен ни мандатом, ни декретом.

Ленин и сознательно, и бессознательно исходил из того, что он руководит людьми, а не структурами и штатными единицами. Должностное лицо для него характеризовалось прежде всего личными качествами, а не тем, что в более мирное время определяет должность: место в структуре, юрисдикция, закрепленные полномочия и т. п. Лучшим бюрократам (как Сталину) доверялось сразу много руководящих кадров. И именно осознание себя как стоящего во главе сообщества людей, а не системы безличных функций и объясняет ту описанную нами выше степень вольности, с какой Ленин обращался с формально-структурными аспектами госаппарата. Оригинальность и нестройность создаваемых Лениным административных конфигураций, как правило, объясняется тем, что новые организационные структуры были для Ленина лишь внешним выражением новых взаимодействий между конкретными людьми, — и в этих взаимодействиях, если отбросить названия должностей, не было ничего нестройного.

Оценивая руководящие кадры, Ленин резко различал хороших и плохих руководителей. Вернее, он считал, что в массе советского чиновничества существует резко выделяющаяся прослойка «лучших», редких, требующих поиска и бережного отношения, на которых можно опираться в серьезные моменты. Отыскиваются они, в общем-то, случайно, мелькнув перед глазами одного из большевистских вождей или людей, которым они доверяют. Иногда просто случайный посетитель находил дорогу к сердцу главы правительства, и он направлял его в какое-нибудь учреждение с сопроводительным письмом, что было бы жалко не использовать такого замечательного человека (заметим, что вообще применение слова «использовать» к человеку или его талантам было характернейшей стилистической фигурой в деловой переписке Ленина). Найденному таким образом «таланту» часто не только давалась должность, но и оказывалось доверие его рекомендациям по отношению к другим людям. Вообще, работникам, выделенным как «лучшие», в большом числе случаев вменялась особая почетная функция поиска и подбора руководящих кадров. Видимо, Ленин считал, что люди, обладающие способностями в управлении, обладают и талантом к нахождению себе подобных.

Организационным способностям руководителя Ленин придавал очень большое значение, и, видимо, потому, что по своему опыту видел, что хороший руководитель может добиться результата там, где плохой будет ссылаться на объективные трудности и нехватку ресурсов. По этой же причине он мог подозревать, что раз хороший руководитель всегда может добиться поставленной задачи, то главной причиной невыполнения приказов высшего руководства является неисполнительность, и, следовательно, налаживание контроля и проверки исполнения является важнейшим способом расширить возможности государства. Из любви к контролю вытекала склонность требовать от подчиненных постоянных докладов о выполнении приказов. Переписка Ленина наполнена инструкциями такого рода:

Извещайте часто об исполнении.

Известить об исполнении.

Известить, когда получена телеграмма.

Телеграфируйте мне: «„Письмо получил, поручение выполняю“, затем о ходе следствия».

Посылает ли он отчеты вам? — вопрос к одному чиновнику в отношении другого.

Но еще интереснее, чем роль отчетов в антропоцентрическом менеджменте Ленина, является роль личности контролера (и руководителя; в условиях постоянных жестких директив сверху руководитель часто оказывался контролером исполнения).

Хорошие контролеры были чем-то вроде ресурса в руках высшего руководителя, причем ресурсы, имеющие те же свойства, что и, скажем, ресурсы финансовые: два контролера — это в два раза больше полезной отдачи, чем один, чем тяжелее вопрос, тем больше комиссаров надо на него послать.

В десятках нашедших отражение в ленинской переписки случаях, когда Ленин оказывался перед важной проблемой, он реагировал на нее не выделением дополнительных средств, вообще ничем, кроме как посылкой дополнительных людей, причем не в смысле рабочей силы, а именно на контрольно-распорядительную работу. Любой «прорыв» в государственной работе вызывал указания наподобие нижеприведенных указаний Зиновьеву: «Спешно проведите перестройку, переведя десятки, если не сотню лучших на контроль транспорта фактический, и самому встать во главе фактического контроля продовольственных поездов».

Из той огромной роли, придаваемой Лениным «человеческому фактору» в государственном управлении, вытекает то значение, которое Ленин придавал принципу личной ответственности. Мало интересуясь формальными вопросами организации государственных органов, Ленин считал, что установление личной ответственности является главным критерием качества учреждения. «Установление точной персональной ответственности — важнейшее дело», — постоянно повторяет он.

Анализируя написанное Лениным по вопросу о борьбе с неэффективностью бюрократического аппарата, приходишь к выводу, что Ленин попросту не признавал существование у административных структур системных, не зависящих от человеческой воли свойств. Он полагал важнейшие свойства организации целиком зависящими от качеств людей, в ней состоящих. По этой причине волокита и другие проявления бюрократической неэффективности виделись им разновидностью злоупотреблений, во всяком случае, в них должен был всегда быть кто-то виноват. Поэтому лечились недостатки бюрократической машины, как правило, карательными мерами. Например, однажды до Ленина доходит сообщение, что некто начальник курского Центрозакупа Коган не помог голодным рабочим. Ленин немедленно приказывает арестовать его, «дабы все работники центрозакупов и продорганов знали, что за формальное и бюрократическое отношение к делу, за неумение помочь голодающим рабочим репрессия будет суровая, вплоть до расстрела». При этом гневный премьер совершенно не вникал, в какой степени «формальное отношение к делу» было попросту обычным выполнением всех требований и инструкций. «Не только волокита и тупоумие, а злостный саботаж», — такую суровую оценку выносит суровый вождь, в общем-то, обычным для любой бюрократии недостаткам. В другом месте Ленин огульно характеризует совслужащих следующими словами: «Задушили бы дело, кабы не кнут».

Несколько раз подчиненные пытались до вождя мысль, что нельзя возлагать на отдельных людей то, в чем виновна система, но Ленин всякий раз отметал эти возражения. Борясь с волокитой в госаппарате, Ленин требует от наркома юстиции, чтобы были найдены и преданы суду виновные в ней чиновники. Когда нарком осторожно возражает, что вина лежит не столько на людях, сколько на сложившихся порядках, Ленин гневно отменяет эти возражения и пишет, что поскольку порядки установлены людьми, то, значит, надо найти виновных в установлении таких порядков. К сожалению, адресат не решился возразить, что, следуя этой логике, нужно прежде всего предать суду самого предсовнаркома.

По всей видимости, у Ленина существовали большие трения с подчиненными по вопросу о степени личной вины чиновников — судя по тому, что во многих местах Ленин сердится на невозможность или нежелание найти конкретных виновников какого-либо провала и требует их отыскать. К примеру, требует назначить

ревизию «не из чиновников и слюнтяев, а из людей, которые действительно сумеют как следует обревизовать, добыть нужные материалы и найти виновных».

Ленин очень много и с каким-то мазохистским удовольствием пишет о страшной неэффективности возглавляемого им аппарата, много пишет о необходимости его усовершенствования, однако все предлагаемые (и часто проводимые в жизнь) Ленинскими мерами по такому совершенствованию сводятся к трем:

1) страхом наказания заставлять людей работать лучше; при этом карательным мером, таким, как арест, по приказу Ленина мог быть подвергнут сразу весь персонал какого-либо учреждения;

2) увольнять плохих работников;

3) находить хороших работников и назначать на ключевые должности.

Иными словами, речь идет не о совершенствовании аппарата в современном понимании этого выражения, а об улучшении качества персонала, составляющего аппарат. Объектом улучшающего воздействия являются люди, но не структуры и не административный порядок. При этом воздействия на персонал оказываются в основном селективно-карательные, об обучении, скажем, речь не идет, компетентный служащий, особенно компетентный руководитель представляется Ленину как некая данность, которую надо искать.

Единственной мерой, которую Ленин признавал в качестве улучшающего воздействия на весь аппарат в целом, является его сокращение. Именно этому, собственно, посвящены знаменитые статьи Ленина «Как нам реорганизовать Рабкрин» и «Лучше меньше, да лучше». Суть этих статей чрезвычайно проста: ведомство госконтроля надо сильно сократить, оставить в нем только самых компетентных служащих, перед которыми должна быть поставлена задача совершенствования всего остального госаппарата. Собственно, мечтой Ленина был маленький, компактный аппарат, составленный из очень распорядительных, энергичных и компетентных — короче, из лучших. Конечно, такой аппарат работал бы, наверное, хорошо, но то, насколько далека была мечта Ленина не только от исполнения, но и от какого-либо приближения к исполнению, показывает нам, что Ленин хотя и прекрасно знал, как добиться своего, будучи во главе аппарата, но, однако, имел смутные представления о том, как наладить эффективное функционирование этого аппарата.

Как уже говорилось, управление виделось Ленину прежде всего как установление немногочисленных приоритетов. Сочетание этого принципа с принципом личной ответственности предопределяло то значение, которое придается в ленинском менеджменте самому факту издания приказа, особенно приказа с каким-нибудь особым статусом, например «строгий» или «боевой».

Приказ, во-первых, устанавливает приоритет: он показывает, что те задачи, которые высшее руководство приказывает решать, — более приоритетны, чем те, что стоят перед низовыми руководителями, но в приказах сверху не поднимаются. Боевые приказы приоритетнее небоевых. Во-вторых, приказ создает ситуацию, когда возможно абсолютно легитимное наказание за неисполнение — в отличие от ситуации, когда руководитель отвечает за данный вопрос, скажем, в силу должностных функций. Кроме того, адресность приказа предопределяет принцип персональной ответственности. Коротко говоря, приказ — это установление приоритета плюс установление ответственности. Эти действия были в глазах Ленина несомненно повышающими эффективность работы госаппарата. Ленин так часто в своей переписке удивляется, что что-либо не сделано, «несмотря на строгие (или „боевые“) приказы», что иногда может показаться, что Ленин считает приказ чем-то вроде подкрепления сил исполнителей. Человеческие возможности могут быть безграничны, их надо только организовать и придать энергию. Эти функции отчасти

выполняет и приказ, хотя еще важнее лично участвующий руководитель. Поэтому издание приказа было для Ленина как бы первой степенью реакции на сложную ситуацию. Если это не помогало, Ленин приступал ко второму этапу — посылал комиссара или комиссаров.

Совершенно классическим примером, объединяющим сразу чуть ли не все особенности ленинской методологии управления, является документ, в собрании сочинений озаглавленный как «Телеграмма всем предгубисполкомам и предгубсовпрофам» от 20 марта 1921 года. Телеграмма, как всегда, начинается с полуворчливого, полуназидательного, полугрожающего вступления, что план по отгрузке продовольствия срывается, «несмотря на боевые приказы». В связи с этим даются указания из пяти пунктов:

- 1) считать задание по отправке семян боевым;
- 2) мобилизовать по пять «самых активных и добросовестных работников» для контроля за погрузкой хлеба;
- 3) мобилизованных товарищей «снабдить всем необходимым»;
- 4) сообщить в Наркомпрод их имена — для формального оформления их назначения представителями Наркомпрода;
- 5) вменяется в обязанность всем органам оказывать содействие данным чрезвычайным контролерам.

Каждый из пунктов данной телеграммы иллюстрирует нам одну из особенностей ленинского стиля управления. Телеграмма адресована широкому кругу учреждений с целью их сосредоточения на одной, но важной задаче. В первом пункте телеграммы дается представление о безусловной приоритетности даваемого поручения, фиксируется статус приказа как, во-первых, более важного, чем другие, а во-вторых, влекущего суровую ответственность за неисполнение. В качестве важнейшей меры по выполнению данного задания предписывается нахождение лучших людей и направление их на контрольно-руководящую работу. Дается понять, что контролеры должны получить в свое распоряжение некоторые материальные ресурсы, однако состав этих ресурсов фиксируется крайне неопределенно — как «все необходимое». То есть снабжающие организации должны проявить максимальную щедрость, но в пределах функциональной целесообразности. Выделенные контролеры, оставаясь некоторым образом агентами местных органов, временно становятся работниками другого, флагманского ведомства. Наконец, все могущие оказаться в поле зрения контролеров органы обязываются оказывать им содействие. Если еще короче сформулировать смысл данной телеграммы, то он заключается в следующем. Главное средство решения важной, но сложной проблемы — назначить на нее специальных инспекторов-комиссаров и обязать всех помогать этим комиссарам.

Краткие итоги

Антропоцентризм и требование гибкости — вот две категории, характеризующие наиболее специфичные и необычные для нашего времени черты ленинского менеджмента. Личность человека может все, поэтому она и виновна во всем. Все, что не относится к человеческой личности — полномочия, функциональные и отраслевые различия, материальные ресурсы, — все это может тасоваться с удивительной гибкостью, но тасование это происходит по принципу «воронки» — выбирается ударный вопрос, на его решение ставится Специальный Человек, а на этом

«горлышке воронки» сходится клином административная вселенная. Но все это страшно аморфно и постоянно изменяется под воздействием ситуаций, ибо ситуационность, отсутствие априорных принципов — тоже важнейший принцип, премьер просто плывет по бурному морю ситуаций, и даже малость масштаба проблемы не является защитой от премьерского вмешательства.

В отношениях с подчиненными:

современный руководитель требует исполнения своих обязанностей, неукоснительного выполнения законов и инструкций;

Ленин требует выполнять последние по времени, наиболее приоритетные инструкции, а также постоянно проявлять самостоятельную инициативу, исходя из своего понимания общегосударственных интересов.

В случае возникновения сложной ситуации:

современный руководитель выделит дополнительные средства на ее решение;

Ленин направит на ее решение дополнительных комиссаров и контролеров.

В случае выявления провала на каком-либо участке государственной работы:

современный руководитель создаст комиссию для выработки программы выхода из кризиса и реформирования сложившегося административного механизма, сменив главу соответствующего ведомства;

Ленин потребует найти виновных и отдать их под суд.

В случае необходимости лично вмешаться в какой-либо мелкий местный вопрос:

современный руководитель даст поручение разобраться главе соответствующего ведомства;

Ленин лично свяжется с соответствующим низовым руководителем.

В случае необходимости расширить масштабы работы какой-либо организации:

современный руководитель выделит ей дополнительные средства, увеличит штаты;

Ленин предпишет другим организациям оказывать ей содействие, направит сотрудников других организаций во временное распоряжение данного учреждения, увеличивает властные полномочия его руководителя.

Конечно, данная «сравнительная таблица» несколько утрирована, далеко не все специфические черты ленинского менеджмента ушли из сегодняшнего административного быта.

Был ли Ленин гением менеджмента? Ответить можно примерно так: Ленин был выдающимся руководителем, но скверным администратором. Те цели, которые предсовнаркома ставил перед собой, он умел достигнуть, и достигнуть, может быть, лучше, чем кто бы то ни было. Выработанные им при этом почти что на ощупь приемы и требования к подчиненным были зачастую лишены логики. Но они были более эффективны, чем логика. Еще чаще они были далеки от справедливости, но кто думает о справедливости, когда столько поставлено на карту! Они позволяли идти к намеченному вопреки не только объективным трудностям, но и собственной неэффективности бюрократической машины. Выполняя требования своего главы, аппарат становился лучше, чем он был обычно. Не умея наладить работу аппарата в целом, Ленин умел добиться хорошей работы тех административных цепочек, которые работали на выполнение лично его распоряжений, причем налаживанием работы этих цепочек он занимался лично. Но эти цепочки зачастую налаживались поверх обычных связей в аппарате, пользоваться же аппаратом так, как он устроен для повседневной работы, оказывалось если не невозможным, то крайне затруднительным. К тому же Ленин сознательно пытался концентрироваться на немногочисленных вопросах, и в подобной концентрации он видел ключ к успеху. От стоящей перед госаппаратом необходимости иметь дело с широким спектром проблем Ленин сознательно уходил. В аппарате он прежде

всего опирался на чрезвычайных комиссаров, ответственных за эти немногочисленные и конкретные вопросы. Но Ленин фактически не контролировал ситуацию в подчиненном ему бюрократическом царстве. Он громоздил контроль на контроле — а злоупотребления происходили под самым его носом. Он метал громы и молнии о необходимости сокращений — а аппарат планомерно разрастался. Неопределенность его приказаний в сочетании с требованием выполнить их любой ценой приводили к тому, что под прикрытием выполнения его приказов процветали и чрезмерные жестокости, и неоправданные затраты — растраты ресурсов. Выполнение приказов премьера во что бы то ни стало сегодня часто подрывало ресурсную базу для завтрашнего дня. Такой контраст между руководителем и аппаратом привел к тому, что Ленин как бы получил репутацию единственного хорошего человека в госаппарате — хорошего не только по своим личным качествам, но и по способности чего-то добиться — это хорошо показывают воспоминания Хаммера о его российских концессиях. Однако для главы государства с огромной диктаторской властью такая репутация не делает много чести. И если применить к Ленину известный тезис, что хороший директор — это тот, кто спокойно уходит в отпуск, а его организация продолжает хорошо работать, то этому критерию предсовнаркома никоим образом не удовлетворит. Но с другой стороны, остается открытым вопрос, применимы ли современные представления о менеджменте к условиям послереволюционного хаоса.