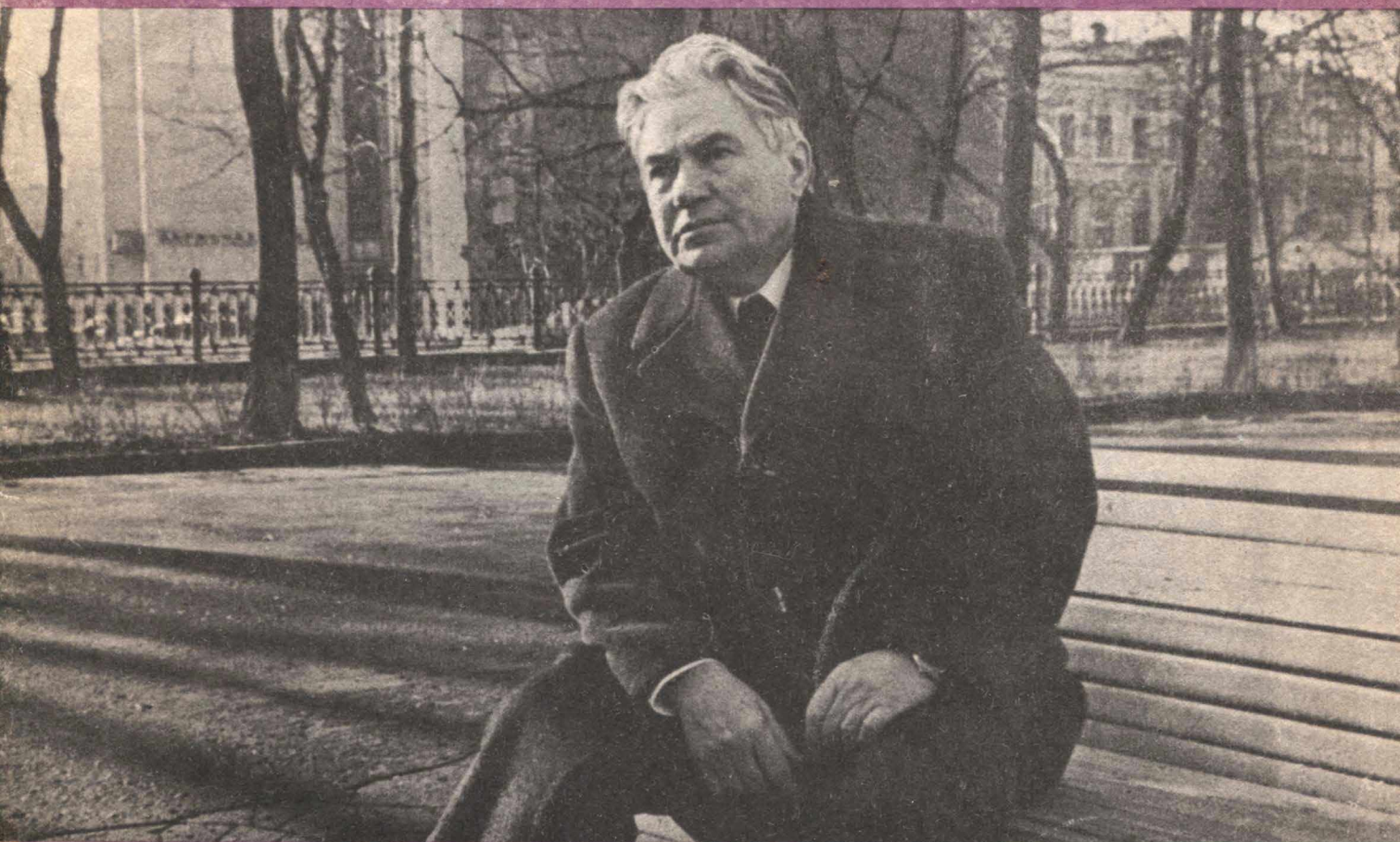


№ 6 (844) · 1978

РОМАН ГАЗЕТА



МИХАИЛ КОЛЕСНИКОВ
ШКОЛА МИНИСТРОВ

КОРМЧИЕ ИНДУСТРИИ

Михаил Колесников первый и, пожалуй, пока единственный, кто обратился как художник непосредственно к тем социально-политическим и нравственным проблемам, которые выдвинула и с каждым днем все настойчивее выдвигает перед нашим обществом научно-техническая революция. Такие его повести и романы, как „Атомград“, „Право выбора“, „Индустриальная баллада“ и, наконец, трилогия — „Изотопы для Алтунина“, „Алтунин принимает решение“ и предлагаемая читателям „Школа министров“, — целиком обращены именно к этим важнейшим проблемам современности.

Новое в жизни схватывается искусством не сразу. Тем более в такой сложной сфере, как индустриальное производство. Здесь неизбежны на первых порах увлечение „технологией“, специфическими проблемами труда и управления производством, известная эскизность сюжетов и характеров, деловитая сухость авторской речи. Сказанное присутствует и в романах Михаила Колесникова. Читатель не найдет в них лирически выписанных пейзажей, изящной образности речи — всего того, что можно назвать поэзией прозы.

Написанные лапидарно, как диктовал „непоэтический“ жизненный материал, романы эти вместе с тем художественно самобытны. В них, в том числе и в „Школе министров“, даны правдивые, живые картины важнейших сторон современной советской жизни, четко выписаны новые для нашей литературы характеры „деловых людей“ эпохи научно-технической революции, выдвинуто немало коренных идейно-нравственных проблем. В „Школе министров“, в частности, есть в этом смысле главное: строительный пафос нашей индустриальной державы, правдивые характеры тех, кто стоит у пульта управления технико-экономическим развитием страны, держит в руках его рычаги и надежно обеспечивает, говоря словами Пушкина, „бег державный корме родного корабля“.

Именно таков прежде всего герой трилогии Сергей Алтунин, бывший рабочий, коммунист, сын рабочего-коммуниста, героически погибшего на фронте Великой Отечественной войны. Его глазами в основном и показывает автор масштабы и направление нашего материально-технического прогресса на современном этапе. Через его личность „пропускает“ писатель доброе и дурное, сопутствующее этому прогрессу, частично и порождаемое этим прогрессом. Временами перед нами роман-монолог, роман-размышление, роман-исповедь. И такой прием делает образ главного героя подлинным центром повествования, делает характер законченным и глубоко типичным для наших дней.

У таких людей, как Алтунин, реальные проблемы труда, взаимоотношений в процессе этого общественного труда, организации работы миллионов людей в условиях социалистического индустриального государства, — все эти проблемы давно уже стали и личными, наполняющими новым, особым смыслом такие вечные понятия, как счастье, совесть, добро и зло, ответственность, долг, любовь.

В деятельный, полный высокого общественного смысла и пафоса мир Алтунина автор вводит нас не сразу. Если в первом романе трилогии перед нами Алтунин — рабочий кузнечно-прессового цеха, во втором — инженер и начальник этого цеха, то в „Школе министров“ он уже начальник большого главка, а затем и заместитель министра.

Как видим, в самом движении сюжета, в судьбе Алтунина заложена еще одна существенная проблема нашего времени: проблема неограниченных возможностей для трудового, социального, идейно-нравственного роста советских людей в условиях социалистической действительности, проблема всестороннего развития их сил и способностей на благо родине.

Окончание на 3-ей полосе обложки

РОМАН- ГАЗЕТА

ОСНОВАНА В 1927 г.

№ 6 (844)
1978



ИЗДАТЕЛЬСТВО «ХУДОЖЕСТВЕННАЯ ЛИТЕРАТУРА»

МОСКВА

МИХАИЛ КОЛЕСНИКОВ ШКОЛА МИНИСТРОВ

РОМАН

I

Иногда Сергей Алтунин думал, что все мы накрепко включены в некие общественные, производственные, бытовые орбиты и по ним совершаем из года в год свой беспрестанный бег.

Случается и так: на нашу укатанную, как шоссе, орбиту вдруг перескакивает «сторонний» человек. Он приносит с собой свое беспокойство, свои претензии к нам, и мы невольно соприкасаемся с миром иных представлений и требований, начинаем понимать, что существуем не сами по себе и не для себя — мы лишь частичка чего-то очень большого, стремящегося быть единым целым.

Такой «сторонний» человек, начальник Котуйканского рудника сидел сейчас перед

Алтуниным. У начальника рудника было обожженное ветром лицо, вспухшие, потрескавшиеся губы. И глядел он как-то исподлобья, прищурившись, словно оберегая глаза от невидимых разбушевавшихся стихий. Внешнему своему виду он, должно быть, мало придавал значения: в кабинет высокого должностного лица из другого министерства, другого главка явился в толстом сером свитере, поверх которого надел темно-коричневую замшевую куртку. Очевидно, привык к пятидесятиградусным сибирским морозам и, даже очутившись в Москве, с подозрением относился к климату.

«Неужто ему не жарко?» — с иронией подумал Алтунин.

В чужом кабинете начальник рудника вел себя свободно. Расставив ноги в меховых ботинках, широко раскинулся в кресле, почти возлежал. С губ не сходила непонятная улыбка. Вытащил из кармана пачку дорогих сигарет, хотел закурить, но вроде бы раздумал. Переменил позу, слегка подобрался.

— Можно, можно, курите, — улыбнулся ему Алтунин. — Я к дыму привычный.

© Издательство «Правда», «Знамя», 1977 г.
Первые два романа трилогии печатались: «Изотопы для Алтунина» — «Роман-газета», 1974, № 19; «Алтунин принимает решение» — «Роман-газета», 1976, № 15.

Начальник рудника, кисло поморщившись, сделал отстраняющий жест.

— Пытался пробиться прямо к начальнику главка товарищу Ступакову, но не пустили, — проговорил он хриловатым голосом. — К вам едва прорвался: неприемные часы. А я завтра чуть свет улетаю...

— У Ступакова только что умерла жена, — сказал Алтунин. — Сами понимаете...

Начальник рудника поджал губы. Выдержав паузу, произнес с горечью:

— Понимаю. И сочувствую. У меня самого рудник умирает. Целый рудник!

— В каком смысле?

— В прямом. В забоях приостановлены работы.

В глазах посетителя появилась злая желтизна. Он резко провел ладонью по взъерошенным волосам, но волосы продолжали торчать, завиваясь в яркие бронзовые кольца.

— С вашего позволения?.. — Посетитель впросительно взглянул на Сергея и направился к двери.

— Да, да, — машинально ответил Сергей, не понимая еще, на что, собственно, требуется его разрешение.

— У меня там, в приемной, напарник. С аппаратурой. Мы долго вас не задержим, — пообещал начальник рудника и, распахнув дверь, крикнул: — Максим Васильевич, войдите!

На пороге появился волосатый молодой человек с чемоданчиком в руках. Этаким викинг, закованный в синий брезент. Кивнув Алтунину, словно боднув его на расстоянии, что, по всей видимости, должно было обозначать приветствие, он молча принялся за дело: раскрыл чемодан, извлек оттуда раздвижной штативчик, проектор, развернул белое полотно.

Сергей продолжал недоумевать: что они собираются делать?

Тем временем молодой человек успел погасить свет. В кабинете сделалось темно. Задрожал белый луч — и на экранчике появился заснеженный карьер открытых разработок. По уступам карьера стояли экскаваторы и драглайны. Возле них суетились люди в меховых шапках и полушубках, а машины оставались неподвижными, будто замерли навсегда. Сергей как бы сверху увидел весь рудник — огромный амфитеатр, дымящийся от мороза. И повсюду — мертвые машины.

— Это наш рудник Котуйканский, — пояснил посетитель. — А вот те застывшие драглайны — продукция заводов вашего главка, товарищ Алтунин. Под вашим неусыпным руководством производственное объединение «Самородок», которым командует товарищ Скатерщи-

ков, изготавливает машины, непригодные для эксплуатации в суровых климатических условиях. Ноябрь, а у нас минус пятьдесят три. Драглайны же не выдерживают и минус тридцати: их самые ответственные детали не имеют достаточной хладостойкости. Об этом мы писали Скатерщикову, писали Ступакову, писали заместителю министра Лядову, да, видно, никому нет дела до наших забот. Вы, кажется, возглавляете здесь службу изучения спроса готовой продукции?

— Да, вас направили по адресу, — недоброливо ответил Алтунин. — Но у нас нет других машин. Серийное производство. Драглайны с хладостойкими деталями не выпускаем, так как ориентируемся в основном на европейскую часть СССР. Ну и на экспорт...

Экранчик погас. Молодой человек включил свет. Начальник рудника сидел теперь, вобрав голову в плечи.

— А кто в таком случае должен обеспечить нас: Сибирь, Дальний Восток, Крайний Север? — спросил он. Голос был глухой, отчужденный. — Производственное объединение Скатерщикова расселось, можно сказать, в самом центре Сибири, а продукцию гонит в европейскую зону и на экспорт...

Сергей пожал плечами.

— По-видимому, нужны специальные заказы. Ведь жили вы как-то до сих пор?

— Не жили, а приспособливались, выкручивались. В холодную пору сидим сложа руки, а с потеплением занимаемся штурмовщиной. Убытки в миллионы рублей. И сейчас план вис на ниточке. Нельзя дальше так! Что значит специальный заказ на хладостойкие машины? Это слишком дорого обойдется. Почему специальный, а не серийный выпуск?

— Да хотя бы потому, что рудников, работающих в жестких температурных условиях, раз, два — и обчелся.

Начальник рудника хмыкнул, поднял на Сергея глаза, полные насмешки.

— А вы их считали, сибирские рудники?.. Их же тьма-тьмушная, а будет еще больше. Надеюсь, о производственно-территориальных комплексах слышали? Они уже строятся. И там тоже потребуются машины в «северном» исполнении. В немалом количестве. Ведь даже в Чите, которую мы считаем югом, бывает минус пятьдесят.

Начальник рудника воодушевился, голос его окреп, сделался звонким и уверенным. Приблизившись к Сергею почти вплотную, внулшал:

— Речь идет не только о драглайнах. Все виды горных, землеройных, дорожных машин, работающих круглогодично на открытом воз-

духе, в условиях вечной мерзлоты, должны быть устойчивыми к низким температурам.

Он, разумеется, был прав. Прав по большому счету. И все-таки Алтунин не сдавался:

— Вы как инженер должны понимать, насколько не просто менять технологию, вводить новые агрегаты, перестраивать весь производственный процесс. Это же колоссальные затраты. Деньги, деньги!

— Наша руда тоже кое-чего стоит, — возразил начальник рудника. — Придется, товарищ Алтунин, и технологию менять и все остальное. А прежде всего надо отрешиться от местных интересов. Вы, как догадываюсь, хотели бы не затратить на нас ни копейки? Это с нас, горняков, можно требовать: давай, давай руду! Она нужна машиностроению, товарищу Скатерщикovu, товарищам Ступакову и Лядову. И вам, надеюсь, нужна. Вот мы и подогреваем ваши окоченевшие драглайны, жжем мазут, совершаем, так сказать, героические поступки в условиях Крайнего Севера из-за того, что ваш главк не желает наладить выпуск машин в «северном» исполнении.

— Вы не совсем правы...

— А я пришел к вам не права качать...

Он уперся ладонями в край стола, неожиданно поднялся и, обращаясь к молчаливому молодому человеку, сказал резко:

— Пошли отсюда, Максим Васильевич! Аппаратуру и фильм можешь оставить товарищу Алтунину: пусть в часы досуга покажет своим начальникам. Бывайте, Сергей Павлович! Простите за вторжение в неприемные часы.

Алтунин не успел и рта раскрыть, как они покинули его кабинет, оставив все свое киноискусство.

Обычно, когда уходил назойливый проситель, Сергей испытывал чувство облегчения. Но сейчас облегчения не было. Было всевозрастающее недоумение, даже растерянность. словно бы начальник рудника приходил не с просьбой, не с требованием, а лишь для того, чтобы выказать свое презрение к нему, Алтунину, молодому сотруднику главка. Дескать, понимаю: ты ничего самостоятельно не решаешь и не можешь решить — молод еще, а щелкнуть тебя по носу надо: авось проснется злость — и задумаешься, в каких условиях добываем мы для вас эту самую руду... Главное, чтоб человек задумался.

Он был тонким психологом, этот начальник рудника с его раздражающей иронической улыбкой. Как его? Не то Кривцов, не то Гривцов... Впрочем, все равно. Претензии у него не к Алтунину, а к главку, к министерству.

Ему можно бы сказать: вам нужны машины в «северном» исполнении, а горняки Средней Азии потребуют от нас драглайны в «южном» исполнении. Их претензии будут в такой же степени правомерны. Значит, волей-неволей мы должны придерживаться усредненного варианта. Он дешевле.

Но Алтунин не сказал ничего такого. Понимал, что Гривцова не переубедишь. Не нуждался тот в его доводах. И зашел-то он, наверное, по пути: очутился в Москве с какими-то своими рудничными делами и решил заглянуть заодно к машиностроителям. Алтунин как личность для него просто не существовал. Есть проблема. Давняя, до сих пор не решенная: налаживать ли серийный выпуск машин в «северном», а равно и «южном» исполнениях? Гривцов считает, что настала пора...

Сергей подошел к географической карте, висевшей на стене, представил зрительно скованные морозом, замеченные сугробами пространства Сибири. Уж кто-кто, а он-то знал Сибирь. Само это слово было для него родным. Тысячи людей рассеяны на необъятных сибирских просторах, в зоне вечной мерзлоты. И на Дальнем Востоке тоже. Они делают свое трудное дело и болеют за него. Как этот Гривцов.

Впервые Сергей взглянул на карту Сибири каким-то обостренным взглядом. Все эти пространства в официальных документах имели название: восточные районы СССР. Алтунин никогда не думал о Сибири как о неких «восточных районах» — просто не под силу так думать. Как невозможно думать о любимом человеке, выделяя лишь род его занятий, профессию: я влюблен в учительницу или в крановщицу. Смешно! А «восточные районы» — слишком функционально! И все-таки такая абстракция необходима. Очень уж специфичны они, эти «восточные районы»: их до сих пор называют кладовыми природных богатств. Кладовые. Приходи — и бери! Но попробуй взять! Не так-то просто, как кажется на первый взгляд: огромный узел запутанных и не решенных до сих пор проблем... А решать их надо, надо... Тут на каждом шагу проблема: самые большие запасы минерально-сырьевых, топливно-энергетических, лесных и водных ресурсов. Но они в необжитых местах. Нужны баснословные капиталовложения, чтоб продвинуть сюда промышленность. Нужна рабочая сила. Если подсчитать как следует, то окажется: дополнительные затраты на жильё, на транспорт и прочее превысят основные раз в двадцать!.. Вот так-то. А трудовых ресурсов по-прежнему не хватает... Почти неразрешимая задача. Почему люди так неохотно едут в Сибирь? Почему уезжают оттуда?.. И Алтунин уехал. Правда, сам

он не намеревался уезжать: перевели. Был генеральным директором производственного объединения, радовался жизни и перспективам. И если говорить откровенно, именно он наладил серийный выпуск тех самых драглайнов. Не Скатерщиков, а он, Алтунин. Драглайны покупали и за границей. Одно время Алтунин «силенно поработал «на шарик». Начальник главка Ступаков был им доволен.

— Не ошибся в вас, — сказал он как-то Сергею под хорошее настроение. — Кто бы мог предполагать: наш завод вышел на международную арену. И все благодаря вашей энергии...

Но вот уже полтора года, как производственное объединение «Самородок» возглавляет Петр Скатерщиков. Он с успехом продолжает линию Алтунина. Крепким, хозяйственным мужчиной оказался Петр. Главным инженером сделал Карзанова. И живут они душа в душу. Драглайны — первый сорт! Высший сорт! Так, по крайней мере, привыкли считать и в главке и в министерстве.

А этот Гривцов или Кривцов походя вроде бы уже нарушил устоявшееся равновесие. Разумеется, и раньше драглайны замерзали, словно хрупкие тропические растения. И раньше поступали жалобы, разыгрывались сцены между поставщиком и покупателями драглайнов. Но с потеплением погоды наступало потепление и в отношениях. Нынче год выдался особенно суровый. Даже в Москве не по сезону холодно. Но, конечно же, напористый начальник рудника и в этих условиях найдет выход из трудного положения: будут жечь мазут, подогревая машины. Убыточно? А куда от этого денешься? План есть план...

Сергей думал о Гривцове и злился на него. Злила его немая ироническая улыбка. Злило высокомерие: на Алтунина он и не смотрел. Не принимал его в расчет. Все, что сказал и показал здесь, предназначалось для начальника главка и для тех, кто еще повыше, поавторитетнее.

«Почему так? — размышлял Алтунин. — Этот рыжий субъект Гривцов или Кривцов, совершенно «сторонний» человек, знать меня не знал до сегодняшнего вечера, а сразу же дал почувствовать, что я для него ничего не значу. И другие так же».

Да, и другие — директора заводов, руководители производственных объединений относятся к Алтунину словно бы с вынужденной снисходительностью: ничего не поделаешь — выдвигенец Ступакова и Лядова. Вытащили своего любимца из грязи в князи...

Все это оскорбляло, и Алтунин не раз сожалел о том, что расстался с производственным объединением: там он был на месте, там его

уважали, там у него существовали прочные экономические связи с десятками и сотнями других предприятий. Фигура!.. А теперь он словно бы утратил все свои былые достоинства, превратился, несмотря на высокую должность, в заурядного канцеляриста, «бумажного» зама.

В главке существовал единственный человек, вокруг которого группировалось все, — Ступаков. Директора предприятий хотели иметь дело только с ним. У Ступакова огромный опыт. Не полсотни сотрудников, составляющих штат главка, среди которых и Алтунин, а лишь Ступаков, его мысль воздействует на жизнь заводов.

Алтунин только представлял Ступакова. Выезжая на заводы, подчиненные главку, он действует не от своего имени, а от имени Ступакова. Директора и руководители научных учреждений любезно здороваются с Алтуниным, но он для них имеет значение лишь в связи со Ступаковым. Добросовестный исполнитель воли начальства — не больше того. Один из тех, кто умеет хорошо подготовить исходные данные для чужих решений. И каким бы великим трудом ни добывались эти данные, исполнитель остается исполнителем.

Правда, Ступаков не препятствует его начинаниям, не зажимает инициативу. Все бумаги, составленные Алтуниным, Анатолий Андреевич подписывает, не вникая глубоко в их суть. Значит, доверяет и, наверное, радуется, что вывел Алтунина в люди! На это ушло много лет: от простого кузнеца до заместителя начальника главка — путь длинный. И вел его Ступаков по тому пути не назойливо, почти неприметно, с величайшим тактом. Алтунин мог бы, не кривя душой, сказать, что всем лучшим в себе обязан Ступакову, светлому партийному человеку.

Работал Сергей в общем-то за двоих, но иногда ему начинало казаться, будто он чуть ли не паразитирует на авторитете Ступакова. Случалось, что, давая от его имени те или иные распоряжения, Сергей остро чувствовал свою как бы даже ненужность. К ощущению ненужности примешивалось еще и чувство беспомощности.

Внезапно он догадался: главк, которому формально подчиняются все заводы и производственные объединения, разбросанные по стране, на самом деле не имеет реальной власти! Да, да, не имеет!

То было печальное открытие.

Еще совсем недавно главк представлялся ему вершителем судеб многих тысяч людей и сотен предприятий. Власть! А ее положено уважать — она и есть организующая сила.

Но однажды, когда Алтунин попытался вме-

паться в дела производственного объединения «Самородок», Скатерщиков рассмеялся ему в лицо:

— Мы, дорогой Сергей Павлович, живем на полном хозрасчете, за все отвечаем рублем. А ты волюнтаристски хочешь нарушить финансовую дисциплину. Закон на нашей стороне. Мы не потерпим, чтобы нам мешали нормально развиваться, эффективно формировать план и создавать условия для его выполнения. Не хотим кланяться бабушке Варваре — свое есть в кармане!

Вот тут-то Алтунин и постиг, что дело обстоит именно так. Он убедился в том, что главка как чисто административный орган не имеет непосредственных экономических связей с заводами, практически выполняет лишь посреднические функции между руководителями министерства и предприятиями.

Разумеется, директора предприятий и даже вот тот «сторонний» ироничный Гривцов давно знали эту истину, и если все же считались со Ступаковым, уважая его за многолетние заслуги перед машиностроением, то Алтунину решительно отказывали в такой власти над собой. Они свободно могли обойтись и без него. Могли бы обойтись и без Ступакова, апеллируя непосредственно к Лядову, но не смели, действовали только через него, рассчитывая на авторитетную поддержку. Поддержка же Алтунина в их глазах мало значила.

Авторитет... Что это такое? Откуда он берется? Сколько требуется времени, чтобы сделаться авторитетным? Вся жизнь? Может быть, авторитет — это как кольца дерева или геологические напластования? Чем толще дерево, тем оно «авторитетнее» среди других деревьев... Абсурд, конечно. Или, может быть, авторитет — это своеобразный капитал, накопленный годами безупречной работы? Под конец жизни человек имеет, пожалуй, право жить на проценты с этого капитала. Когда говорят: во главе дела должна стоять авторитетная личность, то имеют в виду не толкового исполнителя, а именно авторитетную личность, на которую привыкли полагаться безоговорочно.

Как-то раз, осмелев, Сергей спросил у Лядова:

— Что такое авторитет? Стабильная категория или меняющаяся? Может ли, к примеру, полководец, выигравший большие сражения в прошлом, быть авторитетом в военном деле в условиях научно-технической революции? Ведь методы ведения боя коренным образом изменились.

Лядов чуть снисходительно улыбнулся.

— В вас все еще сидит солдат, хоть и прошло с той поры, как служили в армии, наверное, лет двадцать.

— Что-то около того.

— По-моему, полководец, выигравший когда-то большие сражения, может пользоваться авторитетом и сейчас, если он учился все это время, не отстал от быстро бегущей жизни, оперирует современными понятиями и категориями. Почти уверен, что даже Суворов мог бы, подучившись, выиграть современный бой. Характер боя меняется, но некий коренной смысл его остается. Талантливому человеку, тем более такому врожденному полководцу, как Суворов, легче разобраться в природе современного боя, чем нашему современнику, не надевленному военными талантами. Я понял, чем вызван ваш вопрос. И отвечаю на него прямо: Ступаков не исчерпал себя и никогда не исчерпает. Люди, подобные ему, — это энергетические звезды общества. Исчерпать себя Ступаков не может. По той простой причине, что он талантливый организатор производства. Он обладает достаточно эластичным умом, чтобы приспособиться к требованиям современного производства. Ему надо помогать в исполнении его замыслов. Бесталанные люди, по-моему, не могут быть авторитетными, каким бы делом они ни занимались: стоят ли у станка или же руководят целой отраслью народного хозяйства. В каждом человеке заложен тот или иной талант. И самое трудное — угадать его в себе и развить. Кто не стремится развивать свои способности, тот обкрадывает себя и всегда остается в проигрыше...

Больше они на эту скользкую тему не заговаривали. Считает ли Лядов себя «энергетической звездой»? Кто его знает. Алтунина же наверняка не считает. Алтунина они со Ступаковым выпестовали и продолжают пестовать до сих пор. — хочет он того или не хочет.

Выдвинули его на должность генерального директора производственного объединения после того, как сам Ступаков, занимавший это место, стал начальником главка. Потом Ступаков, посоветовавшись с Лядовым, вызвал Алтунина в Москву и сказал ему:

— Мне нужен толковый заместитель. Вы в самый раз. Правда, подучиться надо. Без этого теперь нельзя. Пошлем-ка вас в «школу министров»...

«Школой министров» называли Институт управления народным хозяйством. Его открыли совсем недавно, слушателями были организаторы производства, начиная от директоров крупных предприятий и кончая министрами. Пройдя за три месяца довольно обширную программу, Сергей сдал Скатерщикову производ-

ственное объединение, а сам с семьей переехал в Москву.

Тогда была радость новизны. Сладко мечталось о размахе. Главк — это уже всесоюзный масштаб!

Кира ликовала.

— Ты, Алтуня, — гений. Мир устроен по твоим чертежам. Быть тебе министром!

— Зачем?

— Затем, чтобы я стала министершей. Назло жене Карзанова. Подумаешь: меццо-сопрано.

— Ну, это другое дело. Есть ради чего стараться.

— Дети будут учиться в англиской школе.

— Зачем?

— Опять «зачем». Пусть будут дипломатами, внешторговцами, а не кузнецами, как мы, грешные. Железо — это нам, а сыновьям нужно создать условия, чтоб в их жизни шарм был. Держи, Алтуня, рыльце огнивецом, а глаза буравцом.

— Помнишь ту надпись на воротах немецкой церкви?

— Какую надпись?

— Забыла? Ну когда мы с тобой были в турпоездке по ГДР? Городок Мюнхеберг. Неподалеку от Зееловских высот. Вот там на воротах церкви есть надпись: «Кто кормит взрослых детей, тот сам останется без хлеба. Такого отца нужно побить дубиной». Соображали люди!

Сергей, как и Кира, дурачился. Оба они были по-настоящему счастливы. Наконец-то осуществилась заветная мечта Киры: ее взяли на кафедру в Институт стали, и она теперь подумывала о докторской диссертации. Если Алтунин продвигался к своим высотам с шумом, с вечной тряской, конфликтами, то у Киры все получалось как бы само собой, тихо, степенно: окончила институт, получила степень кандидата, родила двух сыновей, теперь вот метит в доктора. Он в шутку называет ее «тихим буквоедом», и она не обижается. Глубокое, серьезное изучение предмета. Зачем шуметь? А Сергей Алтунин все шумит, гремит, ворочается, как медведь в тесной берлоге. Он словно бы опирается, а его тащат и тащат наверх...

...Алтунин прошелся по просторному кабинету, остановился у окна. Было тоскливо.

В который раз подумал о том, что человек не принадлежит самому себе.

Сейчас в нем с невероятной силой проснулась тяга к той прежней жизни. В тайге снег, мороз — хорошо...

Если признаться честно, даже там, в Сибири, за последние годы он ни разу не выходил

в тайгу — не до того было. Просто хочется самостоятельности. Такой самостоятельности, какая была раньше. Там он чувствовал себя хозяином положения, той самой «энергетической звездой», о которой говорил Лядов. Ну, не «звездой» — это уж слишком! — так некой энергетической точкой, вокруг которой все вертится.

Вернуться бы туда... Но знал: невозможно. Лядов и Ступаков не отпустят. Кроме того, возвращаться-то некуда: Скатерщиков неплохо справляется с обязанностями генерального директора. Разве что с понижением... А Кира, ее кафедра, докторская диссертация?.. В Кире признали крупного специалиста, и он не вправе...

Ситуация почти неразрешимая.

Впрочем, была еще одна возможность сразу обрести и увлекательное дело, и полную самостоятельность. Реальная возможность. Чересчур реальная — только протяни руку.

Но об этой возможности он не говорил никому, даже Кире. Не стоит обсуждать... И все-таки хотелось знать, как отнеслась бы она, если бы он вдруг надумал воспользоваться представившимся случаем. Они часто так испытывали друг друга. Исподволь. Вроде бы все в открытую, а на самом деле что-то умалчивалось. Супруги, прожившие много лет вместе, имеют право на такое коварство. Обычная древняя игра — и в любви, и в мучительстве ревностью, и во всем — до самой смерти.

Семья Алтунина быстро освоилась с Москвой. Таганка, Маросейка, Балчуг, Садовое кольцо... Сыновья будто и родились здесь: ездили в Лужники, в клуб космонавтов и еще куда-то. О Сибири вспоминали редко и, как ни странно, не скучали по ней. Это неприятно удивляло, даже обижало Сергея.

И Кира не скучала. Она была счастлива. Такой восторженной, будто слегка одуревшей от шума жизни, он не знал ее никогда. Бывало, злился, иногда потешался, а чаще радовался за нее, за ее почти девичий восторг, за кипение силы в ней. Она не была такой цветущей, красивой, гордой в своей осанке даже тогда, когда они полюбили друг друга. Наконец-то обрела себя!

Однажды сказала:

— Если бы не твоя энергия, Алтуня, мы бы всю жизнь куковали в глуши. А теперь вот вышли на большую дорогу.

— Раньше на большую дорогу выходили разбойники, — отшутился он. — Да разве в том дело, где человек живет? Если хочешь знать, в Сибири для энергичного человека возможностей проявить себя во сто крат больше, чем

здесь. Все мы вышли из Сибири и в Сибирь уйдем. Мне лично там было интереснее.

— Ну это тебе лично. Да и понятие «возможности» довольно растяжимое. Ты заменишь начальника главка! Что еще?

— Я не ставил перед собой задачи сделаться большим начальником. В Сибири были дела поувлекательнее. Да и сейчас они существуют. А чем я здесь занимаюсь? Вот приказали изучать маркетинг.

Он угадал, какая будет реакция.

— Маркетинг? Первый раз слышу. Может, просветишь? А то муж занимается бог знает чем, а я даже понятия об этом не имею. Что такое маркетинг? Отвечай!

— Сам не знаю.

У нее округлились глаза.

— Не знаешь и все-таки занимаешься? Подозрительно. Домой возвращаешься поздно, до маркетинга докатился!

— Приходится. Начальству виднее, чем я должен заниматься. Может, от рождения во мне сидит это маркитантство? Нужно его только выявить... По-моему, толком не знает никто, что такое маркетинг.

— Раз так — пустое дело, не стоит ломать голову. Вот если я занимаюсь сталью, то, во всяком случае, хоть понаслышке, да знаю, с чем ее едят...

В такие минуты он исподтишка любовался ею, ее круглыми руками, смуглой шеей с ниткой искусственного жемчуга, аккуратно уложенными высветленными волнистыми волосами, переменчивым блеском серых глаз, этими ее полуулыбками, скрывающими легкую иронию, насмешку над ним. В ней постоянно жили радостное лукавство и уверенность в прочности жизни, в самой себе, в своем счастье. Так бывает счастлива только молодая мать. Мать двоих сыновей.

— А ты знаешь, что такое гравитация? — спросил он.

— В общих чертах.

— Вот-вот. И маркетинг все знают в общих чертах. Знать предмет — это постичь его сущность. А сущность маркетинга как-то ускользает. Даже от тех, кто им широко пользуется.

— А кто им широко пользуется?

— Капиталисты. У которых маркетинг стал формой конкурентной борьбы.

— Ну, а тебе какое до всего этого дело? Пусть конкурируют, разоряют друг друга.

— Чудачка. Это проблема международного рынка. А мне в министерстве поручили заниматься спросом. Маркетинг — рыночная концепция управления. Приспособление производства к требованиям внешних рынков для расширения международной торговли. Усекла?

— Не так чтоб очень. У меня, как ты любишь говорить, потребительское отношение к проблемам, а тут я никакой выгоды лично для себя не вижу.

— И не увидишь. Маркетинг — своеобразная «философия» бизнеса.

— Ты что, решил бизнесменом заделаться?

Она смотрела на него во все глаза, даже с некоторым испугом. Он расхохотался.

— А почему бы и нет? Русская купеза — большая молодежа. Мы должны освоить зарубежные рынки, а для этого необходимо овладеть техникой маркетинговой деятельности, выработать стратегию сбыта своей продукции в капиталистических странах, чтобы и там покупали наши машины.

— Разве их не покупают?

Он замялся.

— Бывает по-всякому. Сперва хорошо покупали. Теперь хуже.

— Почему?

Она в самом деле прониклась интересом к этому, в ее круглых серых глазах было неподдельное любопытство.

— Не знаю, — признался он. — Вот и хочу выяснить. А для этого нужно взять из маркетинга все рациональное. Тут такое дело... — Алтунин потер лоб, — мы бываем неразворотливы, неоперативны и, столкнувшись с конкуренцией капиталистических фирм, терпим порой фиаско. Не придаем должного значения рекламе, а реклама, как известно, — двигатель торговли. Меня лично маркетинг интересует не как концепция управления, а всего лишь как совокупность средств и методов, обеспечивающих наилучшую взаимосвязь производства и потребления. Заковыристо?

— Вижу, ты по уши влез в свой маркетинг.

— Нужда научит кузнеца и сапоги тачать. В общем-то у нас не так уж плохо: создали за границей сорок смешанных фирм с участием советского и иностранного капитала. Триста своих и пятнадцать тысяч чужеземных специалистов. И успехи налицо: заключаем соглашения с иностранными агентскими фирмами.

— Дошло. И как ты намерен развивать эти успехи? Сидя у себя в кабинете?

Ее губы дрожали в улыбке. Он понял, ухмыльнулся про себя.

— В будущем году поеду в Англию. Намечено Лядовым и Ступаковым. Уклониться не удастся. Раз намечено, значит, намечено: А я и рад бы уклониться: лондонский смог не уважаю. Не хватало еще мне смога. Но что поделаешь? — Он развел руками. — Придется посетить лондонскую и манчестерскую школы бизнеса, Британский институт управления, Высший административный колледж в Фэкли, крэнфильд-

ский колледж, курсы консультативной фирмы «Урвик Орр энд партнерс». Потом махну в США перенимать опыт гарвардской и слоуновской школ бизнеса. Ну, а дальше видно будет. Есть еще Швеция, есть общеевропейские центры. Лядов хочет погонять меня по свету, авось перейму что-нибудь полезное у капитализма. Он хоть и загнивающий, а управленцев готовит дельных. Ну и внутрифирменное планирование меня интересует... Как видишь, программа обширная. И всюду сплошной монополистический капитал! Тосчища зеленая.

Она взорвалась:

— И ты молчал! Жалкий притворщик.

— А чего распространяться? Придется привыкать к таким поездкам, хотя мне они и не совсем по вкусу. У меня и дома забот хватает. Когда сделали ответственным за производственно-коммерческую деятельность всего хозяйственного комплекса, страшно разолился: какой из меня коммерсант?! Ну, ты же знаешь, Лядов умеет настоять на своем. И вот теперь изучаю спрос на машины. От меня ждут обоснованных рекомендаций. Требуют, чтоб знал конъюнктуру внешнего рынка, заботился о расширении выпуска продукции на экспорт. А заодно обязали изучать и потребности наших предприятий в импортном оборудовании и материалах, определять целесообразность зарубежных закупок. Так что я и впрямь большая купеза. Дело за немногим: подыскать молодую красивую секретаршу.

— Это не проблема, — сказала она с выдержкой.

Он расхохотался.

— Что с тобой? — удивилась Кира.

— Я уже подыскал красивую и молодую.

— Кто же она, твоя избранница? А впрочем... — Кира сделала вид, будто углубилась в свою диссертацию.

— Моя избранница ты. Проси у своего начальства, чтоб перенесли отпуск. А если невозможно, пусть дадут двухнедельный за свой счет. Аглицкий подучи, а то я не так чтоб очень. Акцент медвежий... Нравятся тебе мои занятия маркетингом?

Глаза Киры сразу же потеплели. Она сказала с укоризной:

— В тебе, Алтуня, удачно совмещаются гений и злодейство. Однако я восхищена: ты не просто муж, ты государственный муж.

— Не ластись: шопинга все равно не будет. Ентих зарубежных паундов дают в обрез, чтоб, значит, не отвлекался на шопинг, а занимался общественно полезным делом.

— Обойдемся без шопинга. Что нам золото, светило б солнышко. Гайд-парк, Большой Бен, Пиккадилли, Трафальгарская площадь,

еще что-то там. Это ж сказка!.. Мы идем под руку по этим самым Пиккадиллям... Для биографии и для потомков. Алтунин с супругой на набережной Темзы. Рядом — мистер-твистер Брук — тоже с супругой. Ты рожден для маркетинга. Быть тебе министром внешней торговли.

— Ладно. Помечтали — и хватит. А теперь за плодотворную будничную работу...

Он скрыл от Киры, к чему затеял весь этот разговор о маркетинге и зарубежных командировках. Но главное выяснил: она «за»!

Алтунин сам никогда не думал, что его занятия маркетингом привлекут внимание людей, о существовании которых даже не подозревал. Но они-то, оказывается, все знали. От кого? Может быть, от того же Лядова.

То были большие начальники из другого министерства, также занятого выпуском машин. Они позвонили ему по телефону и пригласили для конфиденциального разговора.

Сергей недоумевал: что бы все это значило? И все же поехал. Долг вежливости...

Его ждали. Министерство было обширное, размещалось в высотном здании. Все по-современному: просторные холлы, скоростные лифты, много стекла и воздуха. Чувствуешь себя словно бы в аквариуме. Два начальника, похожие друг на друга, как близнецы-братья, — оба с зальсинками, оба крутолобые, с веселыми глазами под выпуклыми линзами очков в тяжелой заграничной оправе, обхаживали Алтунина и так и этак. Мол, слышаны о вас как о перспективной фигуре, занимающейся маркетингом, изучением спроса. Знаете ли вы, что такое торгово-промышленное объединение? Не знаете. Ну, что ж... Их в самом деле пока мало, но за ними будущее. Под одной управленческой крышей объединяются вопросы производства, реализации товаров и послепродажного обслуживания. Особенно когда речь идет о технически сложных потребительских товарах и товарах производственного назначения... Мы остановили выбор на вас. Вы удачно сочетаете... Почему бы вам не возглавить такое объединение? Это самостоятельность. Это масштаб. Было бы только ваше согласие — остальное министерство берет на себя.

Что он мог ответить? Предложение слишком неожиданное. В торговых делах разбирается не в такой степени, чтобы возглавлять торговое объединение, даже если оно называется еще и промышленным.

— Мы вас не торопим, не торопим, — успокаивали близнецы-начальники. — Подумайте...

А ему и думать не хотелось. И сейчас не хочется. Если бы даже Кира понуждала принять соблазнительное предложение. Но, к сча-

стью, она ничего не знала и обсуждения не могло быть. Маркетинг...

Впрочем, что случилось? Претензий к Алтунину по нынешней его службе нет. Наоборот, он на хорошем счету, на коллегиях министерства его ставят в пример работникам других главков. Подотрасль их процветает. Зачем ему какие-то «возможности» на стороне?

Претензия к главку неведомого Гривцова или Кривцова? Ха!.. Этого не избежать. Хотя бы потому, что растут из года в год запросы. Гривцовская проблема — одна из сотен нерешенных проблем. Только и всего...

И все-таки начальник рудника Гривцов продолжал занимать его. Со стороны могло показаться, будто Алтунин с интересом наблюдает за вечерней кутерьмой огней на широком проспекте. На самом же деле перед его мысленным взором томительно проплывали бесконечные по протяженности заснеженные пространства с их лютыми морозами, звериными звездными ночами. И повсюду в открытых забоях — мертвые драглайны, экскаваторы...

Гривцов — злой подземный дух взвился на мгновение из бездны, бросил несколько фраз, пропитанных горечью и сарказмом. И исчез. Он больше не появится в этом кабинете — гордость не позволит. Но он внес некий диссонанс в ту стройную картину, которая за последнее время начала вызревать в голове Алтунина.

В последние месяцы Сергей опять вроде бы почувствовал вкус к своей теперешней работе, даже увлекся ею. Неожиданно он получил полную самостоятельность: то, к чему всегда рвалась его беспокойная натура.

Как-то вызвал его к себе заместитель министра Лядов. Внимательно взглядевшись в лицо Алтунина, сказал:

— Ваш угрюмый вид мне не нравится.

— Мне самому не нравится.

— Понимаю. Заскучали. Изначальная алтунинская тяга к беспокойной жизни, к размаху. А тут тишь да гладь.

— Что-то вроде того, — согласился Сергей. — Не на своем месте я, Геннадий Александрович. Вроде чиновника по особым поручениям. Отпустили бы на живое дело. Не важно какое, лишь бы движение вперед было. Надоели бумаги.

Лядов усмехнулся.

— Проработал полтора года и пардону запросил. Ну и ну... Я-то был другого мнения о вашей выдержке, думал: придет в главк Алтунин — все закрутится, завертится.

— А в какую сторону крутить-то? Вроде бы все до меня закручено Анатолием Андреевичем.

— Глубокое заблуждение. К большим делам мы с вами еще и не приступали по-настоящему: вели учет ресурсов — и только...

Разумеется, заместитель министра не станет вызывать ради праздного разговора. Алтунин сразу же насторожился: что-то назрело, что-то проклевывается.

Сильней забилося сердце от неясного еще предчувствия. А Лядов не торопился, расспрашивал о положении на предприятиях, подведомственных главку, посетовал на то, что жена Ступакова Аксинья Петровна сильно занемогла, и Ступакову приходится часто ездить к ней в больницу. Подозрения на рак. Даже не подозрения, а точный диагноз. Анатолий Андреевич обо всем знает и чувствует себя совсем разбитым. Страшится остаться один. Детей-то у них не было. Одинокий старик — что может быть печальнее?

— Это очень грустно еще и потому, что Анатолий Андреевич вряд ли сможет эффективно участвовать в том деле, к которому мы приступаем всем министерством, — произнес наконец Лядов, как бы наводя мост от присловия к сути дела.

От Сергея не ускользнуло, что в последнее время отношения между Лядовым и Ступаковым стали заметно холоднее. Это было непонятно и тревожило Алтунина. Он не сомневался, что Ступаков своим назначением на пост начальника главка обязан в общем-то Лядову. А теперь они все чаще схватывались на коллегии министерства. Но оба были умными, их спор всякий раз смягчался безупречной вежливостью, сарказм почти не угадывался. Первым в атаку переходил обычно Ступаков, защищая некую «правду» своего главка. Подобные споры на коллегии были явлением заурядным, никто не придавал им особого значения: дискуссия есть дискуссия, и если она лишена остроты, то это уже не дискуссия, а обмен мнениями. Но Алтунин оказался проницательнее.

И вот Лядов объявляет ему:

— Мы должны разработать принципиально новую генеральную схему управления производством.

Сергей и бровью не повел, не понимал пока, какое отношение имеет это лично к нему.

Он сидел, ждал, что еще скажет Лядов. А потом слушал и постепенно начинал чувствовать, как им завладевает деловое возбуждение.

Генеральная схема — это все! Это полная перестройка всей отрасли машиностроения. Это ожесточенная борьба мнений больших групп людей, специалистов в области экономики и науки. Это чаша весов, на которой качаются судьбы заводов и целых подотраслей...

— Мне поручено возглавлять специальную комиссию министерства, — сказал Лядов. — А вы должны создать рабочую группу у себя в главке и целиком взять на себя руководство ею. В других главках тоже будут созданы подобные группы. Генерируйте свои идеи, Алтунин, у вас это хорошо получается! Не замыкайтесь в узких рамках, — посоветовал Лядов. — Чтоб яснее определить место подотрасли в общей системе, нужно познать всю систему. Однако прежде всего вы должны навести порядок в собственном хозяйстве. Куда, к примеру, девать известные вам «лишние» заводы? Может быть, передать в другое министерство? Я лично был бы рад...

Да, Лядов прав: их главк не одинокое светило в машиностроении, он связан жестко с другими организациями и производствами, с десятками и сотнями заводов, производственных объединений, научно-исследовательских учреждений.

Огромность предстоящей работы и очень сжатые сроки не смутили Алтунина. Наоборот, он воспрянул духом: вот оно, то, настояще, чего жаждала душа! Можно приложить силы.

И он с жаром принялся за дело. Думай, Алтунин, думай!..

Стол завален грудями документов. Здесь собрано все, над чем трудились многие авторитетные организации и специальные комиссии, — все для технико-экономического обоснования некоей идеи управления отраслью.

Еще никогда мысль Алтунина не поднималась в столь высокие сферы.

Главку подчинялось несколько крупных производственных объединений. Но кроме них, имелись мелкие неспециализированные предприятия, которые с чьей-то легкой руки стали называть «лишними». Они, разумеется, не были «лишними». Просто в главке не знали, что с ними делать: ни в одно производственное объединение они не вписывались и, по словам Лядова, «портили картину» научного управления. Алтунин тоже недолюбливал их, все прикидывал, как поступить с ними. Прикрыть?.. Сейчас, в эпоху крупных объединений, они прямо-таки не имеют права на самостоятельное существование! Подумать только: какой-нибудь захудалый заводик имеет солидный управленческий аппарат, сложное, но малоэффективное вспомогательное хозяйство, обладает точно такими же юридическими правами, как, скажем, объединение Скатерщикова. Разве в состоянии эти предприятия с низким техническим уровнем самостоятельно решать вопросы технического прогресса, изучать потребности народ-

ного хозяйства в своей продукции и определять экономическую политику? Нет, разумеется. Нет и нет! Тут крылась очевидная неправильность. И еще одна неправильность: в Киеве, например, в пределах уличного квартала расположены пять родственных заводов, принадлежащих трем министерствам! Как поступать в таком случае? Объединить их? Но под эгидой какого из трех министерств? Ни одно из них не захочет отдавать свои заводы. Это только «прогрессивный» Лядов готов отдать свои.

Да, объединения нужно создавать независимо от ведомственной принадлежности и территориального размещения заводов. Другого выхода нет... Подотрасль должна иметь оптимальное число звеньев управления. Подсчитано: увеличение объектов управления хотя бы в два раза ведет к увеличению количества экономических связей в четыре раза...

Алтунин без устали решал эти задачи со многими неизвестными, боясь впасть в формализм, механически соединив несоединимое. Такая система «пришей-присебай» не будет системой по существу, ждаты от нее высокой продуктивности нельзя...

Эти «лишние» заводики как бельмо на глазу. Алтунину стоило огромных усилий проследить их связи. Выяснилось, что большинство из них размещается в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке.

Возникла мысль, поначалу настолько неясная, что Сергей боялся потерять ее: не перевести ли эти заводы на изготовление запасных частей? Скажем, к машинам, выпускаемым объединением Скатерщикова?

Запчасти — тоже проблема. Промобъединения, на предприятиях которых организовано массовое и серийное производство продукции, как правило, не удовлетворяют потребности народного хозяйства в запасных частях.

Он с облегчением вздохнул, определившись с «лишними» заводами. Пусть изготавливают запчасти! И Скатерщиков обрадуется. Можно все поставить на широкую ногу.

Была у него и другая великолепная идея: перевести главк на хозрасчет. Идея идеей. Ее то следует обосновать во всех тонкостях... Чтоб без сучка, без задоринки...

Алтунин прикидывал, как централизовать ряд функций предприятий и расчеты с государственным бюджетом. Нужно будет сразу же создать в главке фонды развития производства, материального поощрения, научных исследований, освоения новой техники... Вот тогда-то Петр Скатерщиков попадет в жесткие экономические рукавицы Алтунина, не сможет своевольничать.

Сергей был убежден, все его предложения будут приняты — другого пути просто нет. Хозрасчет — неумолимый бог. Как говорил покойный Юрий Михайлович Самарин: тот мудрен, у кого карман ядер. Нужно создать «ядренный карман». Без такого кармана немислима стратегия подотрасли.

Да, у Алтунина уже сложилась стройная картина, и он готов был хоть завтра доложить обо всем на коллегии министерства. Четко, ясно. Цифры сами говорят за себя.

Готов был... До сегодняшнего вечера. До появления Гривцова. Этот Гривцов десятком злых фраз разрушил все.

А через несколько дней соберется коллегия министерства. С чем же он выйдет на нее? Гривцов зацепил такую целину, без разработки которой все предложения, подготовленные ранее, выглядят банальными.

Перевести главк на хозрасчет... Эка невидаль! Идея давно витает в воздухе. Главки других министерств уже переходят на хозрасчет, и это считается в порядке вещей. Главк должен обрести экономическую силу, быть подлинным хозяином в подотрасли, превратиться во всесоюзное промышленное объединение...

Ничего-то примечательного не «нагенерировал» ты, Алтунин! А Гривцов зацепил, зацепил...

Он шагал по кабинету, забыв о том, что пятница, что обещал Кире прийти пораньше и что стрелка часов ползет к восьми. Шагал и шагал, хмурый, с низко опущенной головой. Шагал, упрямо рассекая всем широким туловищем, плечами, лбом некую упругую среду, имя которой «мыслительное поле».

Черт бы его побрал, этого Гривцова! Небось отправился в театр, сидит, посапывает, ничего не соображая и не глядя на сцену. Так, для отчета перед женой: был, мол, в Театре имени Моссовета. Ставили про современность. Мне бы на руднике такую современность!.. А может быть, нахохлившись, одиноко сидит в гостинице и прикидывает: куда еще пожаловаться? Хотим нормально работать, а нас заставляют совершать подвиги. Руды от того не прибавится...

Экая ты неподатливая, Сибирь. А какие таишь богатства! Руды, цветные металлы. Здесь основные запасы природного газа, гидроэнергоресурсов страны, фосфоритов, углей. Крупные земельные ресурсы, огромные спелые и перестойные леса... Концентрация минерального сырья и топлива на крупных месторождениях не только позволяет, но и настоятельно требует применять здесь для разработок со-

временную мощную технику. При чем здесь какой-то там начальник Котуйканского рудника? Можно подумать, будто Гривцов открыл проблему зонирования машиностроения. Как бы не так! Проблема порождена самой жизнью. Разве сам Алтунин еще тогда, когда был генеральным директором объединения, не задумывался над некоторыми организационными издержками единого комплекса машиностроения? В том числе и над тем, что при этом высоки затраты на транспорт, слабо учитывается специфика эксплуатации машин по отдельным районам? Задумывался, задумывался. И почти интуитивно нащупывал способы устранения этих издержек. Главный из них — пропорциональное размещение производительных сил по территории страны. Не об этом ли говорилось в директивах последних партийных съездов?

Они, эти директивы, были тем живительным воздухом, которым ежечасно дышал руководитель производства Сергей Алтунин, дышали миллионы советских людей. Так почему же он, выслушав начальника рудника Гривцова, впал в дурное расположение духа?

Может быть, потому, что Гривцов грубо и прямолинейно сформулировал проблему? Дал почувствовать: дело не терпит! Вы там продолжаете изучать в своих институтах все аспекты развития и размещения отраслей машиностроения, строите математические модели, а нам подавай надежную технику! И не в каком-то необозримом будущем, а сегодня, сейчас. Будто кол вбил в землю.

Неожиданно для самого себя Алтунин вдруг порадовался тому, что не он, а Гривцов вбил этот кол, вокруг которого все должно закрутиться, завертеться.

Так в чем же она, проблема Сибири? Основная, коренная?

Алтунин перебирал в уме пункт за пунктом. Захотелось понять Сибирь, как не понимал ее до сих пор, взглянуть на нее с теперешней своей высоты, с какой-то новой точки зрения. Скорее всего с экономической. Впрочем, эта точка зрения не такая уж и новая для него. Все последнее время ему приходилось быть, по сути, экономистом, ибо она, экономика, являлась квинтэссенцией производственных отношений. Душа Алтунина с годами становилась словно бы более строгой, она требовала и от людей и от явлений четкости, проявления основной сути.

Сергей начал «черствовать» уже тогда, когда его поставили во главе объединения «Самородок». Исчезли чисто личные отношения с десятками хорошо знакомых людей. Хозрасчет требовал жесткости, категоричности. Тут была игра по очень суровым правилам. Тогда-то и

появилось у него жесткое выражение лица: губы сделались словно бы тоньше. А в глазах застыла холодная отрешенность беспрестанно думающего человека.

...Конечно же, если удастся быстро перевести главк на хозрасчет, превратить его во всесоюзное промышленное объединение, легче будет осуществить и основную стратегическую цель — зонирование машиностроения. Петр Скатерщиков и пикнуть не посмеет — ему придется подчиниться необходимости. Единая техническая политика!..

Но перевести главк на хозрасчет не так-то просто. Хозрасчет предполагает самокупаемость, без этого главк не превратится в орган экономического управления! У него должны быть свои деньги. Не из государственного бюджета, а свои — часть прибыли предприятий. Средства, которыми можно маневрировать вполне самостоятельно.

Нужны деньги, нужны!..

А зачем они тебе, Алтунин? Для осуществления каких честолюбивых замыслов? И чем провинился перед тобой Петр Скатерщиков, успешно выполняющий план, только что награжденный за это орденом Трудового Красного Знамени?..

Он опаматовался, только когда зазвонил телефон. Звонила Кира.

— Алтуня, ты жив?

— Вроде был жив. А что?

— Пятница. Сидим все трое у семейного очага и ждем, яви милость, великий человек.

— Еду, ребятишки, еду. У меня тут Эврика! Вот и задержался.

— Привози и ее: пельменей на всех хватит.

2

Сергея удивила спокойная уравновешенность Ступакова. Анатолий Андреевич не выглядел усталым, измученным. Похоронив жену, сразу же явился в главк. Сидел в кресле монументальный, с обычным твердым взглядом, с нестаревшим лицом, аккуратно подстриженный — словно бы ничего и не случилось в его жизни. Потому и не хотелось думать о нем как о несчастном, одиноком старике.

— Доложите обо всем, — сказал он Алтунину ровным голосом. — О чем собираетесь говорить на коллегии?

— Пора переводить главк на хозрасчет, — выпалил Алтунин. Он сейчас не знал, как вести себя с начальником, только что похоронившим жену.

Ступаков согласно кивнул головой.

— Назрело. Еще?

— Объединение Скатерщикова перевести на обслуживание Восточной зоны!..

Анатолий Андреевич оживился:

— Что-то новенькое. Что вы имеете в виду? Восточная зона... Хм... Откуда она взялась?..

Сергей воспрянул духом.

— Она была и есть. И ей принадлежит будущее, так я полагаю. Хочу поставить вопрос о создании в восточных районах страны мощного машиностроительного комплекса, обслуживающего потребности преимущественно этих районов: Сибирь, Дальний Восток, Казахстан, Средняя Азия... Ну, для начала хотя бы два производственных объединения. Одно из них — «Самородок». Пусть делает машины в «северном» исполнении!..

— А второе?

— Второе нужно еще создать. Есть у нас, как вы знаете, «лишние» заводы. Сперва полагал разумным перевести их на изготовление запасных частей.

— Недурная идея.

— Но потом, поразмыслив и посоветовавшись с экономистами, решил так: а почему бы эти заводы не свести в объединение?

— Они не сводимы.

— Верно. Придется менять профиль, положив в основу, скажем, изготовление машин и оборудования для лесной промышленности. Создать как бы «ядро» будущего комплекса!..

Он развивал и развивал свою идею, увлекшись, забыл, что перед ним человек, только что похоронивший жену. Мысли текли звонко, как вода в сибирском ручье. К ним не мог оставаться равнодушным Анатолий Андреевич. Тут была и его поэзия — Алтунин не сомневался в том. Разве сам Ступаков не строил планы, один обширнее другого, когда речь заходила о Сибири? Сибирь он любил, болел ею. И не он ли первый заговорил еще несколько лет назад о необходимости развивать производство на основе природных богатств, формировать промышленные узлы в районе сырья? Но тогда его увлеченность как-то не захватила Сергея. Он смог оценить ее только сейчас, когда сам стал одержим идеями зонирования.

По непроницаемому лицу начальника главка трудно было понять, во всем ли согласен он с Алтуниным.

Ступаков молчал. Замолчал и Сергей.

— Продолжайте, — подал голос Ступаков. — Хорошо ли вы аргументировали свое предложение!..

«А ведь Аксинью Петровну похоронили!..» — почему-то подумал Сергей и опять внутренне сжался. Ему казалось: сейчас никакая, даже самая блестящая идея не в состоя-

нии восхитить Анатолия Андреевича. Что идея, если умер самый близкий человек, жена, с которой прошел через годы, и вот остался один. Один на всем белом свете!..

— Я все аргументировал, — сказал Сергей глухо. — Тут вот в докладной. Очень подробно.

Холодноато посмотрев на него, Ступаков распорядился:

— Посоветуйтесь со Скатерщиковым — его вызвали на коллегию. Взвесьте вдвоем все «за» и «против». И только после того докладывайте коллегии. В вашей идее есть что-то заманчивое. Но мне тоже нужно разобраться.

Он умолк, и Сергей догадался: разговор окончен. Когда тихо выходил из кабинета начальника главка, Анатолий Андреевич даже не повернул головы в его сторону. Сидел неподвижный и внешне невозмутимый. Не привык и не хотел выглядеть сникшим, надломленным. В свое личное горе не желал пускать никого. Это было не наигранное, а присущее ему. В нем всегда угадывалась некая надчеловечность. Алтунин никогда не смог бы представить себя таким. Ему сейчас хотелось плакать, но был уверен, что Ступаков не понял бы этих слез, они удивили бы его: «Зачем плакать? По кому? По мне или по умершей? По мне плакать рано, а умершая плохо знала тебя, и ты плохо знал ее. Все, что случилось, уже случилось, и оно касается только нас двоих. Двоих пожилых людей. Людей иного поколения, которое не очень-то ценило слезы... Смерть — печальная неизбежность. Иногда избавительная. Для Аксиньи Петровны, безусловно, избавительная: отмучилась. Для нее так лучше...»

И все-таки Алтунин внутренне был потрясен. «Я жить хочу, чтоб мыслить и страдать...» Раньше не понимал истинного смысла этих строчек, а сейчас вдруг осознал. Мыслить и страдать — это и есть жизнь. Без душевных страданий жизни просто не бывает.

Скатерщиков сам зашел к нему. Солидно пыхтящий, неторопливый, уверенный в своей нужности.

— Вот прибыл. К старику лезть как-то неловко. Такое горе.

— Он только что советовал мне поговорить с тобой перед коллегией.

Скатерщиков удивленно поднял глаза. Медленно положил раздутый портфель на столик.

— Поговорить? О чем?

Сергей взял его руку, крепко сжал.

— Во-первых, поздравляю, как говорят, с высокой правительственной наградой:

ты ее заслужил. Надеюсь, заслужишь еще и еще.

Скатерщиков не просветлел. Опасливо высвободил руку.

— А во-вторых?

— Долгий разговор. Сядем рядком, поговорим ладком. Чай сейчас принесут.

Скатерщиков был мнительным. Ему всегда казалось, будто от Алтунина исходит нечто, могущее разрушить то уравновешенное спокойствие, которое сам Петр ценил превыше всего. Он, как и в прежние годы, продолжал считать Сергея человеком особого коварства. Интеллектуального, что ли. Потому-то и сейчас сразу проникся тревогой. О чем собирается говорить с ним Алтунин перед коллегией? Опять какой-нибудь прожект?..

Сергей стал расспрашивать о положении дел в объединении. Не думает ли Скатерщиков расширить его?

Нет, ничего подобного Петр не думал. Он считал организацию объединения совершенной — такую завершенность придал ей еще сам Алтунин. Дела идут прекрасно. Спрос на продукцию повышается.

Сергей согласно кивал головой. И это больше всего беспокоило Петра.

— А вот и чай! — воскликнул Сергей, когда секретарша внесла стаканы на подносе.

Скатерщиков сделал глоток и отставил стакан в сторону.

— Ну, как жена, как детки? — спросил Алтунин. Этот безобидный вопрос, вполне уместный при их давних близких отношениях, вывел Скатерщикова из себя.

— Что ты еще задумал?! Выкладывай сразу. Не ходи вокруг да около. Но знай заранее: я не согласен!

— С чем не согласен?

— Со всеми твоими выдумками.

— Ты еще не знаешь, о чем я собираюсь толковать. И, кроме того, с начальством в таком тоне разговаривать не полагается. Ты не у себя в тайге, а в кабинете заместителя начальника главка.

Скатерщиков чуть ссутулился.

— Ладно. Исправлюсь. После таких замечаний мне следовало бы перейти на «вы», но не буду.

— Как хочешь. А выслушать меня придется. Не вдавая в кошачий стресс. Буду говорить о вещах полезных и главку, и министерству, и вашему объединению.

— Через хозрасчет все равно не перешагнешь. Барьер для прожекторов.

— Оскорбления потом. Сейчас не время. Да тебе и трепетать особенно не стоит. Все в порядке товарищеского обсуждения.

— Так и думаю. — Скатерщиков иронически скривился, скрестил руки на груди, демонстрируя покорность.

— Что, если вашему производственному объединению специализироваться на выпуске хладостойких машин? — без околичностей начал Алтунин.

Скатерщиков убрал руки с груди, крепко положил их на стол. Глаза стали круглыми.

— Это еще зачем?

— Я пришел к выводу, что от темпов развития хозяйства восточных районов во многом зависит дальнейшее поступательное движение всей экономики страны. Согласен? Да, да, процесс усиления роли восточных районов в экономике идет беспрестанно. Это факт.

— Ну и что же?

— А то, что углубляется своеобразное разделение труда между Западной и Восточной экономическими зонами. Этому нужно всячески содействовать, помогать.

— А разве я мешаю?

Он явно фиглярничал, прикидывался, что не понимает, чего от него хотят. Алтунину пришлось конкретизировать свою мысль:

— Ваше объединение должно работать на Восточную зону. Пойми: от такой малости, как ваши драглайны, экскаваторы и другие машины, в конечном итоге может зависеть достижение высоких уровней развития всего промышленного производства, решение проблемы энергоснабжения народного хозяйства в целом!

За последние годы Петр погрузел, от лба к затылку потянулась лысинка — узкая и ровная, как взлетная полоса на аэродроме. Но глаза по-прежнему светились молодым синим огнем. Оказавшись во главе крупного производственного объединения, он обрел твердую уверенность в своей непоколебимости и даже почувствовал превосходство над Алтуниным, который променял кукушку на ястреба. У Скатерщикова появился новый девиз: прямой напорется, кривой пройдет. Употреблял его, правда, в шутку, но придерживался строго. Управляя огромным хозяйством, невольно приходится изворачиваться, маскируя своей гибкостью несовершенство экономических отношений с другими предприятиями. Алтунин с его всегдашней прямолинейностью неизбежно оказывается в сложных, почти трагических ситуациях. Нет в нем этой гибкости, нет. А деловому человеку она, ох, как требуется! Алтунину все перевернуть бы вверх дном, переверосшить. А зачем? Ради чего?..

Раз Сергей в шутку спросил его:

— А если тебе главк дадут? Пойдешь? Не век же сидеть на объединении?

Скатерщиков почесал нос, усмехнулся.

— На кой ляд мне твой главк? С одной стороны, вроде бы хорошо: никакой материальной ответственности. Как министр без портфеля. Случаем, не знаешь, что это такое?

— Не знаю.

— Без портфеля — значит без денег. А я, Сергей Павлович, привык материально отвечать. Техническая политика и стратегия не по мне. Очень уж все это неуловимо, нематериально.

А теперь вот Скатерщиков вдруг почувствовал, что это «неуловимое и нематериальное» может принести ему массу беспокойств, ворох неприятностей.

— Мы должны думать об освоении Сибири, и притом твое объединение только выиграет, — продолжал Алтунин, пытаясь убедить Петра.

— Все понял, — угрюмо отозвался Скатерщиков. — Ты поздно спохватился. Поди, слышал, что за годы Советской власти в освоение Сибири свыше двухсот миллиардов вбухано. И все мало! А ты решил единым махом, за счет моего объединения... Не выйдет! Лядов и Ступаков — люди разумные, не позволят тебе этого.

Он подпер кулаком щеку и с горькими нотками в голосе спросил:

— Когда уж тебе, Сергей Павлович, надоест впутывать меня в свои прожекты? Ведь как думалось: полез человек вверх — пусть себе занимается стратегией — авось меня оставит в покое. Ну что ты ко мне прилип? Возьми другое производственное объединение. Пусть оно хоть для Северного полюса, хоть для Сахары изготавливает машины! Видите ли, какому-то начальнику рудника не нравятся наши драглайны. Их рудник на хозрасчете и терпит убытки. А почему я из-за них должен терпеть убытки? Это же другое министерство!.. Понимаю, понимаю: общая задача и так далее. А урон терпеть будем прежде всего мы, и нас за это по головке не поглядят. Кто надумал выпускать эти чертовы драглайны? Ты! А я теперь отдувайся!

Он все более входил в раж, вынул блокнот, ручку. Почти кричал:

— Подсчитай, подсчитай, великий стратег, во сколько обойдется нашему объединению перестройка производства на алтунинский лад! Прикинь затраты по министерству в целом и сопоставь их с убытками министерства горнорудной промышленности из-за того, что остановилось десятка два наших драглайнов. Ты забываешь, Сергей Павлович, основную стратегию: у нас в стране существует единый машиностроительный комплекс. На том стоим-с. А тебе вздумалось создать несколько комплексов, разрушить то, что создавалось годами. Хочешь

выделить Восточную зону в особую, а подсчитать не удосужился, во сколько это обойдется!

— Я убежден, — возразил Алтунин, — что в перспективе себестоимость продукции машиностроения Сибири будет ниже аналогичных производств в центральных районах.

— Ты убежден, а я не убежден. Это беспредметный спор. Я категорически против зонирования машиностроения. С Лядовым говорил на эту тему?

— Нет, не говорил.

Скатерщикова обрадовался, смахнул ладонью пот с лица.

— А ты посоветуйся, посоветуйся с ним, прежде чем вылезать на коллегию. Нет, Лядов не позволит морочить людям головы. Не позволит. Он подлинный экономист. Не тебе чета.

И, совершенно успокоившись, перешел на покровительственный тон:

— Много лет назад прочитал я в сборнике итальянских новелл про двух чудаков, которые поменялись душами: поэт и коммерсант. Так вот, помню: тогда очень хотелось поменяться с тобой душами, чтоб понять, что ты за человек. А теперь, представь себе, душами с тобой меняться ни за какие коврижки не согласился бы. Я тебя понял, и ты стал мне неинтересен.

— Что же ты понял?

— А то, что ты не умеешь нормально жить и работать. И другим не даешь. Ты отравлен своими же проектами, болен гигантоманией и частенько забываешь, что осуществлять-то твои химеры приходится не столько тебе, сколько другим. Теперь вот надумал снова впрямь Скатерщикова в свою тележку: вези, коняга, — получишь горсть овса, а Сергей Алтунин в министры пробьется. Небось и сейчас все на тебя дивятся: нет и сорока, а он уже заместитель начальника главка. Молодец! Генератор идей!.. И Ступаков, вероятно, нахваливает, не понимая, что рано или поздно ты его спихнешь с должности и усядешься на согретое местечко. Нет, нет! Знаю: ни о чем подобном ты не мечтаешь! Ты честный, благородный. Но все прозойдет как бы само собой. В силу внутренней логики событий... У тебя ведь всегда получается в силу внутренней логики. И тестя со свету сжил тоже в силу внутренней логики...

— Хочешь разозлить?

— Хочу, чтобы ты наконец оставил меня в покое и не втягивал в свои авантюры.

— Не кричи. Неприлично.

— С тобой нельзя иначе.

— Знаешь ведь: криком меня не проймешь. Кричи не кричи, а все твои соображения мелки, копеечны. И чем скорее ты это поймешь, тем лучше для тебя. Я долго искал, как это назы-

вается, и, кажется, нашел: крупномасштабное мещанство новой формации.

— Ну и пусть. Все мещане, обыватели, один Алтунин шагает вровень с веком.

— Значит, не хочешь, чтобы ваше производственное объединение стало ядром своеобразной машиностроительной галактики восточного комплекса?

— Не хочу! Мы будем драться против этой сумасшедшей идеи! Всех экономистов на ноги поставлю.

— Ставь хоть на голову. А решению министерства придется подчиниться. Не сомневаюсь: Лядов не в пример тебе мыслит широко и подержит меня. Зря только сопротивляешься.

Да, Скатерщикова не понял главного. Вернее, не захотел понять. Во имя собственного спокойствия. Но в разговоре с ним Алтунин окончательно убедился, какие возможны возражения на коллегии. Главное из них: машиностроительная промышленность СССР представляет сейчас единый комплекс, отдельные территориальные звенья которого успешно обслуживают общесоюзные потребности; создание локальных комплексов — шаг назад.

А что? Козырь увесистый. Не оказаться бы Алтунину в гордом одиночестве.

Все может быть. Но он никогда не жил разумом Скатерщикова. Всегда пытался разобраться в каждом деле сам. Только достаточно ли хорошо разобрался в данном случае? В полную ли меру? Ступаков, мудрый Ступаков не ухватился за его идею, дал уклончивый ответ. Почему? Не вник? Не до того?.. А что скажет Лядов?

Сергей знал: заместитель министра очень занят. И все же он должен был поговорить с ним предварительно, до коллегии. На коллегии Алтунин будет ограничен жестким регламентом, и его идея может остаться недостаточно обоснованной. Ей снисходительно улыбнутся и пойдут дальше.

Эх, иметь бы в своем распоряжении хотя бы несколько месяцев, чтоб с головой уйти в изучение проблем развития восточных районов СССР! Но такого времени у него не было. Почему бы ироничному Гривцову не объявиться раньше? Объявился в самый критический момент. Вот и вышагивай, Алтунин, по кабинету, вытанцовывай навеянную им идею.

А что, если истина все-таки на стороне Петеньки?..

Иногда Алтунин не понимал самого себя. Сейчас был именно такой случай. Другие люди, такие, как Скатерщикова, страдают по причинам сугубо материальным. То их долго не про-

двигают по службе, то квартира покажется тесной, то с награждением выйдет задержка. Жизнь есть жизнь, и личная заинтересованность занимает в ней не последнее место.

Петр не претендовал на большее, чем ему положено. Он хотел иметь именно то, что положено. Не больше, но и не меньше! Прежде всего ему нужны «нормальные условия для существования семьи, — тогда работается продуктивнее». И награды требуются не сами по себе. Они нужны для того, чтобы все знали: дела в объединении «Самородок» процветают, генеральному директору за успехи даже орден дали. Значит, нужно и впредь так держать! Порядок есть порядок. Скатерщиков во всем и всегда требовал от всех строгой официальности.

Так понимал его Алтунин, не удивляясь пристрастию Петра к материальной стороне бытия. Не зло подшучивал над ним: «Если каждый возомнит себя аскетом, кому достанутся легковые машины, цветные телевизоры, ковры, удобные квартиры с прекрасной мебелью? Не для спекулянтов же все это создается, а для тружеников, имеющих сбережения».

— Тут, брат, такое дело, — подыгрывал ему Скатерщиков, — мы с тобой, к примеру, могли бы жить и в бараке, пить чай из жестяного чайника. Но какой в том прок? Сами ведь на всех собраниях трубим о необходимости повышения благосостояния трудящихся. И другое прими в расчет: рядом с тобой живут твои дети, жена, у которой есть призвание создавать уют. Зачем лишать ее этого удовольствия?..

Он мог прочитать целую лекцию о пользе благосостояния. И все было правильно. В душе Сергей с ним соглашался. Но самого-то Алтунина внешняя сторона быта как-то мало занимала. Он словно бы существовал в безвещном пространстве. Не знал, какой марки телевизор стоит в его квартире, какой волшебник подвесил там сияющую люстру. Все это делала Кира.

Иногда ей удавалось вовлечь его в свой «шопинг» (так она называла походы в магазины). Однако и при этом он оставался равнодушным к приобретенным вещам, что очень сердило Киру.

И никакие продвижения по службе, никакие награды не занимали его ум. Все его награды лежали неподвижно в ящике письменного стола, и в любой день он готов был вернуться на свой завод, в свой цех, к своему гидропрессу или даже к паровому молоту. Ему казалось, что он все еще находится в самом начале пути. В этом смысле он жил как бы вне возраста, хотя само время чувствовал очень остро.

Мучения и страдания приносили ему идеи, которые возникали неизвестно откуда. Какое-

нибудь случайное событие, малозначашее по существу, например, визит Гривцова, вдруг порождало целый поток идей. Он заражался, заболел ими, старался их реализовать, не думая о последствиях для себя лично, не опасаясь, что наживет кучу недоброжелателей.

Были идеи и только идеи. Он жил ими и для них.

Сергей не смог бы объяснить даже Кире, в какое сладостно-мучительное состояние впадает он, соприкоснувшись со значительной проблемой. Вполне понимал тех мучеников, которые шли когда-то за идеи на костер, на каторгу. Даже в такой специфической сфере, как технико-экономическое планирование, новые идеи таят в себе драматизм, целый узел острейших конфликтов.

Алтунин умел искать и, как правило, находил конец той ниточки, потянув за который можно многое разрушить и многое создать. Но в поисках своих старался не забывать, что идеи неразрывно связаны с судьбами людей. Когда сходят со сцены устаревшие идеи, вместе с ними могут сойти и яростные их приверженцы.

Чем старше становился Алтунин, тем большее место в его жизни занимали идеи. Он всегда прочно был прикован к живым, работающим людям, к самым разнообразным машинам, и в последнее время ему стало казаться, будто даже машины являются выразителями определенных идей. А люди и подавно. Если человек всей своей повседневной деятельностью, своими отношениями не выражает какую-то идею, не старается воплотить ее в дела, то его существование как бы бесцельно: он находится вне общественных страстей, живет растительной жизнью. Так же и машины и все орудия производства. Они работают на определенную идею. От числа оборотов миллионов и миллиардов механизмов тоже зависит скорейшее наступление торжества той общей идеи, которую мы считаем самой великой из всех идей.

Идеи экономического планирования также должны работать на эту общую идею. И тут, как в любой сфере искусств и наук, есть своя непостижимая красота, которой можно беззаветно служить, отдать ей всего себя без остатка. В этом служении не перед кем отчитываться. Сергей не робел, если даже оказывался при этом один. Потом появлялись другие, понимающие, чего он хочет.

Оставаясь в обыденной жизни все тем же Алтуниным, несколько простодушным, прямолинейным, нетерпимым к малейшей лжи, он все больше обретал характер лидера.

— Знаешь, почему дикий кабан лоб о дерево расшибает? — с подковыркой спрашивал его

Скатерщиков. — Сей вепрь умеет бегать только по прямой. Не сворачивая. Положим, гонится за мной, а я спрятался за дерево. Ну, он со всего размаха и бахнет башкой!.. А мораль сей басни такова: если у тебя недостает сдерживающих центров, ходи полегче. Гляди, что впереди. Умей свернуть вовремя.

Алтунин смеялся:

— Умница ты, Петр Федорович. Таким и должен быть генеральный директор производственного объединения: умей свернуть вовремя.

Но сам-то Алтунин сворачивать не любил. Особенно если ему трудно давалась какая-то идея. Взгляд становился сосредоточенным и в то же время отсутствующим. Иногда, сдвинув брови, как бы свирепея, Алтунин производил вслух не вполне членораздельные фразы, что-то записывал, стуча карандашом по зубам. А то вдруг улыбался без видимого повода. Улыбался идее, которую держал за хвост, а она извивалась, пытаясь ускользнуть.

— Алтуня, не рехнись! — предостерегала Кира. — Ты в самом деле вепрь, не признающий гигиены умственного труда.

— А разве есть такая гигиена? Зачем она мне? Я и так уже с пахвы сбился: видишь, физиономия по шестую пуговицу вытянулась. В нашем деле ведь как: умом не раскинешь — пальцами не растычешь. Стратегия, одним словом.

Алтунин напросился на прием к Лядову. Тот его принял, несмотря на занятость. Они всегда испытывали симпатию друг к другу.

Геннадий Александрович за последние годы сильно поседел, но сохранил легкую, почти юношескую фигуру, стремительность движений. Сергей уловил в его внешнем облике что-то общее с великим математиком Лобачевским, каким тот запомнился по портрету, виденному в институте.

Приветливо щуря голубые глаза, заместитель министра тронул Алтунина за плечи, усадил в низкое глубокое кресло.

— Хорошо, что зашли. Как генеральная схема? Нагенерировали?

— Что-то вроде того, да не знаю, в ту ли сторону закручиваю колесо.

Он рассказал Лядову о визите начальника рудника Гривцова, о разговоре со Ступаковым, с Петром Скатерщиковым.

Лядов не перебивал, но чувствовалось, будто он чем-то недоволен. Была у него такая привычка: когда сердился, то мял собственный подбородок. Сейчас он тоже мял его. Сергей это заметил и замолчал.

— Да, нагенерировал — за три года не разберешься! — сказал Геннадий Александрович с легким раздражением. — Почему вас всегда заносит?

Алтунин пожал плечами:

— Не знаю. Но проблему все равно решать придется. Рано или поздно.

— Какую проблему?

— Проблему зонирования. Я имею в виду создание комплексов отраслей машиностроения, удовлетворяющих прежде всего местные потребности в машинах и оборудовании.

— Все это я понял, — сказал Лядов уже спокойнее. — Вы знаете, почему в стране образовался единый машиностроительный комплекс?

— Догадываюсь: узкая общесоюзная специализация заводов машиностроения весьма эффективна по сравнению с многономенклатурным выпуском изделий.

— Совершенно правильно! Так чего вам еще? Ограниченный объем потребности в однородных машинах и оборудовании даже крупнейших территорий, таких, скажем, как Сибирь, и привел к образованию единого машиностроительного комплекса.

— А если я докажу, что не такой уж он ограниченный, этот объем потребности? Я не против единого машиностроительного комплекса, его нужно сохранить. Только следует, по моему, исключать отрицательные стороны...

— Что вы имеете в виду?

— Неиспользованные резервы!

— Поясните.

— Мне кажется, что весьма значительные мощности машиностроения в восточных районах Сибири используются для выпуска несвойственной этим районам продукции. Зачем там производить оборудование для текстильной промышленности? Текстильных-то фабрик нет. И вот мы везем с завода эти машины бог знает куда, за десять тысяч километров, где есть в них нужда. Огромные транспортные расходы, ненужная загрузка железных дорог. А в итоге — замедление оборачиваемости оборотных средств. В то же время в Сибирь отправляем, опять же за тысячи километров, то, что можно производить в Сибири. Мы с вами сибиряки, и нам ли не знать цену подобным нерациональным перевозкам!

— Ну и что вы предлагаете?

— Нужно сделать так, чтоб машиностроение восточных районов максимально удовлетворяло местные потребности.

Лядов сощурился еще больше, помял подбородок и рассмеялся.

— Очень убеждает, — сказал он. — А как вы думаете, почему все это происходит? Ну, с

нерациональными перевозками? Может, от безхозяйственности нашей, а? От головотяпства? Ведь все, что вы рассказали, — сущая правда, и всем это известно.

Сергей смутился. Именно так он и думал. Но вопрос Лядова таил коварство.

— Слыхал про Нерчинский электромеханический завод? — спросил Геннадий Александрович. — Там сейчас выпускается электродвигателей в десять раз меньше, чем на вильнюсском заводе «Эльфа»; зато всю продукцию он поставляет своему району. Казалось бы, идиллия в духе Алтунина. Только очень дорого обходятся покупателю нерчинские электродвигатели — выгоднее привозить их из Вильнюса, чем делать у себя. А почему так? Да потому, что на небольшом нерчинском заводе невозможно внедрить специальное и автоматическое оборудование, передовые формы и методы организации производства.

— Значит, нужно расширить нерчинский завод! — убежденно сказал Сергей.

Лядов с удовлетворением потер ладони.

— Правильно. Вот вы и в лузе! А знаете, к чему приведет такое расширение? Скажу вам по секрету: свыше восьмидесяти процентов продукции расширенного завода придется вывозить в другие районы страны. Опять колоссальная загрузка транспорта...

Как всегда, Лядов разбил доводы Алтунина с присущим ему изяществом. Сергей и опамтоваться не успел, как оказался в ловушке, построенной Геннадием Александровичем.

Для Алтунина это было уроком. Оказывается, неподготовлен он к серьезному разговору, хоть и полагал, будто учел все.

— Запомните, Сергей Павлович, — сказал Лядов на прощание, — даже в Западной Сибири, несмотря на высокий уровень развития промышленности, сельского хозяйства и других отраслей, объем потребления машин ниже объема местного их производства. Ниже! Остальное приходится вывозить в европейскую часть.

— Выходит, не следует мне вылезать со всем этим на коллегию? — спросил Сергей совсем убитый.

По всей видимости, Лядову стало жалко его.

— Почему же? — возразил он. — Проблема есть проблема. Скорее, правда, не проблема, а концепция. И вы вправе ставить вопрос об ее уточнении. Сами понимаете: одному человеку такой воз не под силу. Возможно, коллегия сочтет нужным подключить научно-исследовательские институты. Ну, а главк ваш в самом деле пора переводить на хозрасчет.

С тем они и расстались.

Чем ты живешь, Алтунин? Есть ли у тебя в жизни свой, личный интерес, кроме интересов производственных? Может быть, интересы семьи? Может, сыновья — Павлик и Юрашка?

Кира упрекает:

— Растут все равно что без отца. Где твое влияние на них? Они тебя и не видят. Все мне приходится... Павлик опять принес двойку по литературе. Подумать только! В сочинении ляпнул: «Классики писали главным образом про лишних людей — и это было интересно. А сейчас пишут неизвестно про кого и неинтересно».

Сергей рассмеялся.

— Малец в меня пошел: пытается мыслить самостоятельно. Я этих двоек перетаскал на своем веку больше, чем стальных болванок. Возможно, потому что совсем без отца вырос. А как видишь, в аморальную личность не превратился... По-твоему, воспитывать детей — это сидеть около них и сдувать пылинки, читать лекции о том, как хорошо быть гармонически развитой личностью. Я вон спортом с ними занимаюсь, к технике приучаю. Современный школьник должен уметь управлять автомашиной, обращаться с механизмами, электричеством, электроникой. А литературе пусть учителя обучают: они знают ее лучше, чем я.

— Да разве в том дело? — досадовала Кира. — Ребенку нужна отцовская ласка. Мы для тебя просто не существуем...

Он не понимал, чего от него хотят. Он любил Киру и сыновей любил, но роль няньки ему не нравилась. Ласка его была скрытой, застенчивой. Нежить сыновей не умел и не желал: пусть растут настоящими мужчинами. Ему казалось иногда, что Кира портит их излишним вниманием, подарками.

Кире стоило больших трудов затащить его в театр, в кино, на художественную выставку. Даже телепередачи он не смотрел: уединялся по вечерам в своем домашнем кабинетике, корпел над грудями бумаг и книг.

Конечно же, Кира была абсолютно права, упрекая его в том, что он обедняет себя таким образом, эмоционально глохнет. Сергей покорно соглашался:

— Что делать, Кирюха? Гармонически развитой личности из меня не получилось. Рембрандта люблю, ей-богу. И «Лебединое озеро» обожаю. Но не понимаю, как можно по десять раз ходить на то же «Лебединое озеро»? Помоему, подобную роскошь могут позволить себе только пенсионеры, у которых бездна свободного времени.

Он, разумеется, дурачился, прикидываясь протачком. У него давно и твердо выработалось свое отношение и к литературе и к другим искусствам. В произведениях искусства он ценил превыше всего одухотворенность их какой-то большой идеей и искал там прежде всего выражение боли человеческой, духовных страданий за идею. Если же не находил ничего подобного, оставался равнодушным к прочитанному или увиденному, чего бы ни говорили о том или ином произведении знатоки.

— К восприятию искусства нужна специальная подготовка, — говорила Кира.

И опять же он соглашался. Но в глубине души рассуждал по-своему: «Никакая специальная подготовка не заставит меня сопереживать, если в произведении искусства не выражен дух эпохи, дух народа. Моя «специальная» подготовка во мне самом — это те мучения и радости, через которые прошел сам. Я должен снова испытать их, глядя на картину или слушая музыку. Гуся никто не учит плавать — им руководит инстинкт. Так и я в искусстве. Не через него смотрю на мир, хоть оно иногда и помогает увидеть то, чего раньше не замечал. Искусство — это смоделированные и выраженные теми или иными образными средствами человеческие отношения или же отношение человека к тем или иным явлениям. Если я, к примеру, моделирую промышленную «галактику», вокруг ядра которой вращаются производственные объединения, можно ли это назвать искусством? Наверное, можно. В моей модели больше человеческих страстей, чем в иных художественных произведениях. Я творец. Я ворочаю в голове тысячами человеческих судеб. Я создаю облик не только современного производства, но и облик современного общества. Однако меня не распирает гордыня. Знаю: подобной работой заняты тысячи других людей, и многие гораздо талантливее меня...»

О культуре человека, его эмоциональном потенциале принято судить по количеству прочитанных книг, увиденных спектаклей, картин, памятников старины. Но Алтунину этот критерий всегда казался сомнительным. Бывает, человек много прочел, многое повидал, владеет несколькими иностранными языками и в то же время очень слабо представляет себе тенденции развития общества, в котором живет. Разговор о настоящих производственных проблемах вызывает на его лице презрительную гримасу. Он, как иная красивая женщина, любит себя только собой и ничего, кроме своей красоты, знать не хочет. Ему бы порхать с цветка на цветок, разъезжать в заграничные командировки, а тяжеленный небесный свод, именуемый производством,

и без него удержат на своих плечах такие, как Алтунин, Лядов, Ступаков, Скатерщиков.

Удержат, конечно. Но удержится ли без них такой порхающий мотылек?..

У Алтунина никогда не было зависти к людям, проявляющим себя по-иному, чем он. Значит, им так нравится и в том их счастье. Лишь бы человек приносил пользу. А польза — понятие широкое.

Алтунин не завидовал знаменитым киноартистам, популярным поэтам, талантливым художникам. Завидовать им бессмысленно. И они, пожалуй, не позавидуют Алтунину. Но взаимное уважение обязательно. Степень культурности человека определяется и этим...

Алтунин идет пешком по московской улице. Снежок сыплется за воротник его кургузого легкого пальто. Хорошая погода. Морозец. Справа и слева — высоченные дома. Улица — как ущелье: где-то сверху клубящаяся синева, а снизу бурный людской поток, житейская сутолока.

Нравится ли ему Москва? У него нет и не было определенного отношения к тем городам, где приходилось жить. Все они хороши по-своему.

Вон девушки ему улыбаются — разве плохо? Принимают, значит, за молодого. А ему уже под сорок. Почти сорок. И не заметил, как пронеслись они, наполненные вроде бы обычными заботами: план, качество продукции, технический прогресс...

А что дальше? Дальнейшие служебные восхождения или нечто более важное?

Алтунин никогда над своим будущим не задумывался. А по-видимому, уже проскочил в жизни некую кульминационную точку. Проскочил и не заметил, где она.

К себе Сергей был куда менее внимателен, чем к окружающим людям. Бесконечно снисходительный к ним, что чуть ли не всех их считал великовозрастными детьми. Наблюдая за ними, за проявлением индивидуальности каждого, охотно принимал участие в их «играх», даже улыбался порой, а «приходя в себя», лишь улыбался своим выходкам.

Все это шло, должно быть, от сознания своей силы.

Так было, во всяком случае, до сегодняшнего утра. Сегодня же совсем иное состояние. Может, потому что спал плохо.

Снился давний сон. Тот самый, который повторялся из года в год. Удивительно устойчивый. Тайный его смысл до сих пор оставался неясен Сергею.

...Через прозрачный экран ковочного манипулятора ему хорошо было видно лицо Скатерщикова. В фиолетовых защитных очках оно казалось бледным, каким-то нездешним. Скатерщиков стоял у молота с правой стороны и флегматично нажимал на рукоятки управления. Билось пламя в нагревательных печах. Упреждающе ревели сирены. От ударов ковочных молотов сотрясался пол. Стоял беспрестанный гул и грохот.

Зажав клещами только что вынутый из печи раскаленный слиток весом тонн в пятнадцать, манипулятор развернулся и положил его на зеркало нижнего бойка молота.

«Ну держись, Петенька! — подумал Алтунин. — Погоняю тебя, чтобы не забывал мою науку...»

И начал в бешеном темпе рвать на себя и отталкивать рычаги, нажимать на кнопки. Все наращивал и наращивал темп, наливаясь злобно веселым азартом. Не запросит ли Петенька пARDону?.. Молот бился, как живой, и ритм его биения отзывался во всем теле Алтунина. Он чувствовал, что уже выдыхается. А Скатерщиков внешне казался спокойным. Весь дымился, но был невозмутим. Алтунин восхищался своим учеником: здоров, чертяка!..

Проснувшись, Сергей долго не мог сообразить, где находится: все еще был во власти сна, не мог стряхнуть его. В ушах ревели сирены, а перед глазами светилась янтарная масса слитка.

И в министерство, на заседание коллегии, он отправился совершенно разбитым, с гнетущей тяжестью на душе. Испытывал странную неуверенность в себе, какую-то расслабленность, даже страх. Очень непривычное чувство.

Собственно, бояться коллегии оснований не было. Да и не боялся он в общем-то. У его страха иная природа: так человек страшится войти в холодную воду. Но войти надо.

Вся сложность состояла в том, что он должен вступить в спор с председателем специальной комиссии министерства Лядовым. Не наедине, а на людях. Вряд ли это вызовет одобрение остальных.

А спор будет опять-таки о зонировании машиностроения.

После того памятного разговора с Геннадием Александровичем Сергей крепко задумался. Снова прокрутил фильм Гривцова, и снова горечь залила сердце. Потребовал из министерской библиотеки обширную справочную литературу, необходимые материалы из отделов.

По восемнадцати часов в сутки «вживался» в свою идею. И пришел к окончательному выводу: Лядов прав, совершенно прав, но не по большому счету. Не по государственному, а по

ведомственному. То ли не разглядел Геннадий Александрович масштабности проблемы — иногда и ему изменяет глазомер, — то ли не был расположен заниматься этим в данный момент. И Алтунину не посоветовал отвлекаться.

Но разве оттого меняется суть дела? Как бы то ни было, а именно от темпов развития народного хозяйства восточных районов во многом зависит дальнейшее поступательное движение всей экономики страны. Всей! Там основная сырьевая база промышленности. Прежде всего, пожалуй, мощная база для производства цветных, драгоценных и редких металлов. Цветная металлургия Советского Союза в перспективе будет развиваться за счет новостроек восточных районов. Возникнут крупнейшие промышленные комплексы на рудах Удоканского, Горевского, Озерного и других месторождений! А сырье голыми руками не возьмешь. Нужны современные, высокопроизводительные машины. И вовсе не верны подсчеты Лядова. Сергей прикинул поточнее: потребности в машинах, механизмах, оборудовании обеспечиваются собственным производством здесь лишь наполовину. Да, наполовину. По всей видимости, Геннадий Александрович говорил о Западной Сибири, где машиностроение действительно сформировалось. В остальных же районах острый недостаток в самых разнообразных машинах для горнодобывающих отраслей, химической и целлюлозно-бумажной промышленности, для сельского хозяйства.

В восточных районах нужна крупная машиностроительная база! Экономически оправдано существенное развитие здесь тяжелого, энергетического, химического, строительного-дорожного, транспортного машиностроения...

Прозаические эти мысли были музыкой его души. За ними крылась нежная любовь к Сибири. Он накручивал и накручивал на душу, как железные обручи, неопровержимые аргументы. Вооружал себя перед боем. И в конце концов, кажется, нащупал свой козырь, который решит исход спора.

Завидев перед собой здание министерства, Сергей невольно остановился. Взглянул на часы. До начала — минут сорок. И все-таки нужно прийти пораньше. «Адаптироваться». Намекнуть Ступакову о том, что собирается говорить широко. Одобрит ли Анатолий Андреевич?

Когда поднялся в конференц-зал, там в полном сборе уже были директора заводов и объединений. От них отделился неприступно-величественный Скатерщиков. Не спеша направился к Алтунину, спросил с натянутой улыбкой:

— Как спалось?

Сергей сдвинул брови.

— Тебя видел во сне. Все никак не пойму: к добру снишься или к худу?

— Для кого как. Да и добро и худо мы с тобой понимаем по-разному. Не оставил свою химеру?

— Из моих химер, Петр Федорович, всегда вырастают чайные розы. Для тебя. О себе я мало забочусь. Все о тебе и о тебе.

— У твоих роз слишком острые шипы.

— Стерпишь. Я ведь не с тобой спорить собираюсь. С тобой спор кончился. Для меня в данном случае ваше объединение — всего лишь зернышко.

Губы Скатерщикова скривились.

— Эх тебя вознесло, Сергей Павлович! Отдохнуть бы пора. Приезжай к нам. Сходим в тайгу на медведя.

— Приеду. После того как перейдете на изготовление машин в «северном» исполнении. После этого и на медведя можно.

— Значит, никогда. Жаль...

За длинным полированным столом деловито рассаживались члены коллегии — пятнадцать человек, в руках которых сосредоточена стратегия управления всей отраслью. Сергей всякий раз с любопытством вглядывался в их лица. Заместители министра, начальники отраслевых и функциональных управлений, ведущие экономисты, ученые из научно-технического совета. Совещательный орган при министре-единоначальнике.

Алтунину сегодня придется выступать перед этими весьма компетентными людьми, доказывать свою правду. Нелегко, нелегко. В самом деле, не зарвался ли ты, Алтунин: ученых людей задумал поучить! Не совестно?..

Хотел подойти к Лядову, но тот, безразлично взглянув на него, отвернулся, заговорил со Ступаковым. О чем? Анатолий Андреевич тоже не подозревал Алтунина. Он был хмур и сосредоточен, смотрел исподлобья. Тут крылась какая-то загадка: оба были вроде бы чем-то недовольны. Возможно, их беспокоил предстоящий доклад Алтунина? Так почему не сказать прямо?

Сергей вновь почувствовал неуверенность в себе, по телу прошла зябкость. Неуютно, холодно.

Ну и ладно: пусть будет что будет. Уселся в уголок, подальше от начальства. Задвигал произвольно бровями, от нервного напряжения, что ли? А чего нервничает? Чего опасается? Ведь не враги же собственному делу все те, кто отвечает за стратегию отрасли.

Подошел Замков, помощник Лядова. Осведомился:

— К выступлению подготовились?

— Готов.

Окинув взглядом внушительную, осанистую фигуру Замкова, Сергей подумал, что нет в министерстве личности загадочней, чем эта. Кто он, в сущности? А по виду сторонние люди за министра принимают. Всегда задумчивые, чуть навывкате глаза. Улыбнется, будто рублем подарит — вокруг расцветают ответные улыбки. Все же знают: путь к Лядову лежит через Замкова. Из-за расположения к вам Замков может ваши документы представить заместителю министра в первую очередь. Но если вы проявите непочтение к помощнику, то уж наберитесь терпения: можете сколько угодно яриться, понукать его, Замков ваше дело отложит. Поэтому-то директора заводов и даже генеральные директора объединений заискивают перед ним.

К Сергею Замков относится почти дружески. Знает: заместитель министра благоволит к Алтунину. Земляки. Однажды на важном приеме, выпив рюмку коньяка, Замков подмигнул Сергею и изрек:

— Миром в общем-то правят помощники и заместители. Начальству некогда.

Это, разумеется, была шутка, но как показалось Сергею, она в какой-то степени выражала истинное мнение Замкова. Наверное, в самом деле убежден, что от продвижения бумаг зависит состояние дел в министерстве да и во всей отрасли.

Говорят, в начале шестидесятых Замков был директором одного из московских заводов, и дела у него шли неплохо. Потом кто-то из друзей или покровителей перетащил его в министерство. Помощник заместителя министра! Звучит, конечно, громко. Но Сергей поражался: неужели ему не скучно подавать все эти папочки? Неужто не тянет обратно на завод?..

Лядов явно недолюбливает Замкова. Почему? Замков уважительный, исполнительный, дипломатичный. Но Лядов смотрит как бы сквозь своего помощника, будто и нет его. Разговаривает с ним строго официально:

— Представьте к четырнадцати тридцати такие-то и такие документы! Запишите: в семнадцать ноль-ноль совещание там-то. Запросите у директора такого-то завода сведения о том-то...

И важный, осанистый Замков чуть ли не каблуками щелкает от усердия. Наблюдая за ним однажды в такой момент, Скатерщиков сказал:

— Этого лба в Сибирь бы. Заводишко бы ему дать, чтоб жирком не обрастал. Он ведь чуть старше нас, а от производства материальных благ в «бумагу» ушел...

Резко и несправедливо, наверное. При чем здесь возраст? Если послушать Петеньку, то все до сорока должны вкалывать на лесоразра-

ботках или стальные болванки грузить. Во всяком случае, Сергей понимал, что кому-то же нужно ходить и в помощниках заместителя министра. Замков годился на эту роль, пожалуй, больше других. В нем угадывалась своеобразная вышколенность. Как это у дипломатов называется: толерантность? По-русски — терпимость, что ли, благожелательность... А вот заводчишко Замкову Алтунин вряд ли доверил бы: отстал Виктор Михайлович от конкретной производственной жизни — теперь ведь все по-другому, чем было когда-то. Все на хозрасчете. Не справится, опозорится и урон большой принести может...

Сергей не придавал значения тому, как относятся к нему Замков и даже члены коллегии. Но должен быть здесь человек, отношением которого он очень дорожил. Это секретарь парткома министерства Андриасов.

Они познакомились еще в ту пору, когда Сергей руководил объединением и в Москве появлялся наездами. Андриасов словно бы выделял его из массы остальных директоров, неизменно поддерживал на коллегии. А такая поддержка много значила и значит. Андриасов выражал волю партийной организации министерства. Не фигурально, а по существу. Партком был здесь деятельным органом. Все время контролировал работу аппарата по выполнению директив партии и правительства. Очень бдительно контролировал. Уже на памяти Алтунина с отчетами в парткоме перебивали руководители большинства главков. К таким отчетам готовились посерьезнее, чем к докладу на коллегии. Многим приходилось в парткоме туго, а кое-кто после отчета был даже отстранен от должности. За безответственность, за бюрократизм, за узковедомственный подход к делу, за нарушение партийной и государственной дисциплины партком спрашивал строго.

Емкое понятие: партийная высота. Очень емкое. Коммунист всегда должен находиться на партийной высоте, чувствовать некую запретную черту. Сам. Без подсказки. Однако Андриасов умел и подсказать вовремя. Когда высота не потеряна. А уж если и после того скользишь, как говорится, по наклонной плоскости — не прогневайся...

Очутившись в конференц-зале, Алтунин напряженно отыскивал взглядом секретаря парткома. Знает ли Андриасов, о чем Сергей собирался докладывать коллегии? Вряд ли. Ведь Алтунин не зашел предварительно в партком. А надо бы. Надо было посоветоваться.

Почему же, собственно, не зашел? Можно обманывать самого себя: мол, собирался, да неотложные дела не пустили. Все это неправда. Не собирался. Даже избегал встречи с Андриа-

совым. Потому что после разговора с Лядовым засомневался: сможет ли секретарь парткома так вот, сразу, без подготовки оценить идею зонирования? А вдруг выскажется против? Решительно против. Тогда будет как-то неловко вылезать со всем этим на коллегию. Впрочем, Андриасов, специалист в области теории и практики оптимального планирования и прогнозирования, наверное, разобрался бы.

Сейчас Алтунин очень жалел, что не зашел в партком накануне коллегии...

Андриасов появился перед самым началом заседания. Как-то внезапно: не было в зале — и вот он возле Сергея — рослый, плечистый, под стать самому Алтунину. Кто-то утверждал, что они даже лицом походят друг на друга. Но это не так. У Алтунина лицо не утратило густой сибирской смуглоты. Да и фигурой он помассивнее, поувалистее. Андриасова в сравнении с Сергеем можно назвать изящным, хотя секретарь парткома лет на пять старше.

Разницу в годах выдают прежде всего глаза Андриасова. Взгляд их несколько... усталомудрый, что ли. И это заметно старит секретаря парткома. По глазам ему можно дать и пятьдесят и даже все шестьдесят.

— Сергей Павлович, рад вас видеть! — сердечным тоном произнес Андриасов. — Слышал, хотите выступать на коллегии?

— Сперва хотел. Теперь расхотелось. А выступать надо, Василий Константинович.

Андриасов улыбнулся, но выражение глаз при этом не изменилось. В них как бы сами по себе продолжали жить какие-то иные мысли, далекие от Алтунина. Так по крайней мере казалось Сергею. Но он ошибся.

— Наслышан от Анатолия Андреевича о вашей идее зонирования, и вот проворачиваю сию жернова у себя в мозгах, — сказал секретарь парткома.

Сергею сделалось неловко: разбитый личным горем Ступаков нашел время наведаться в партком, рассказал о замыслах Алтунина, а сам Алтунин не удосужился. Однако в голосе секретаря парткома не звучало упрека. Слышалось совсем другое: увлеченность зонированием.

— Идея ваша интересная, — сказал он одобрительно.

— Какая же она моя... — начал было Сергей, но Андриасов прервал его.

— Знаю. Она подсказана решениями партсъезда, но вы все-таки не приbedняйтесь. Богу — богово, кесарю — кесарево.

— А если коллегия все же не примет моего предложения?

— Может и не принять. Вы хотели бы, чтоб так вот, сразу и приняли?

— Разумеется.

Оба рассмеялись, понимая, насколько завышены претензии Алтунина: серьезные дела с налету не делаются.

— Предвижу резкие возражения, — признался Алтунин.

— Ну, не без того, — согласился Андриасов. — Странно было бы, если бы обошлось без возражений.

— Почему странно?

— Не возражают только в тех случаях, когда никакой проблемы не существует. А если она существует, непременно возражают. И это очень хорошо: обязывает основательнее продумать все, а значит, избавляет нас иногда от серьезных промахов.

Андриасов словно бы все более воодушевлялся. И его состояние передалось Сергею, он почувствовал себя увереннее. Секретарь парткома — надежный союзник.

А тот уже давал практические советы:

— Если возражающие будут упираться на якобы недостаточную развитость Восточной Сибири по сравнению с Западной, бейте с плеча. Как ни бурно развивается индустрия Западной Сибири, а первенство по темпам роста промышленного производства во всей Российской Федерации принадлежит все же Восточно-сибирскому экономическому району! Тут вам и Красноярский край, и Читинская, Иркутская области, и такие автономные республики, как Тувинская, Бурятская...

Сергей совсем повеселел. Он был бесконечно благодарен Андриасову. Его ободряющее слово требовалось именно сейчас. Чтоб вернулась к Сергею уверенность в себе и в нужности задуманного. Теперь Алтунин не сомневался: если даже случится так, что его предложение не пройдет, решение будет неокончательным. Вот тогда-то он и пойдет в партком.

Очевидно, правильно, что первым туда пошел Анатолий Андреевич, а не Алтунин. Помощи нужно просить, когда она действительно необходима, а не заранее — «на всякий случай». Сперва сам, сам постарайся все обосновать, все аргументировать...

Появился наконец и министр — представительный мужчина лет шестидесяти пяти. Черный костюм, черный галстук, ослепительно-белая рубашка. Лицо сухое, резко очерченное, гладко выбритое.

Заговорил негромко. Голос был немного скрипуч. В зале сразу же наступила тишина.

Сергей напряженно вслушивался. О чем он говорит? О формальных и неформальных структурах.

Неформальная структура может служить экспериментальной базой для проверки вариан-

ций формальных структур. Имеющийся опыт свидетельствует: чем сложнее задачи, стоящие перед управлением, тем труднее выбрать жесткую структуру. Поспешные, непродуманные реорганизации могут принести большой вред. Существующая структура имеет уже то преимущество, что она существует, функционирует. А всякая новая структура вначале обладает преимуществом лишь гипотетическим. Когда нововведение слишком трудно установить, это — верное доказательство того, что в нем нет необходимости...

Все недоуменно переглядывались: ведь речь как будто должна идти о перестройке всей системы управления, а министр, похоже, предостерегает от решительных шагов в этом направлении. Дескать, намотайте на ус, товарищи реформаторы: любая перестройка болезненна и требует больших затрат! На перестройки в системе управления можно идти только при серьезной необходимости, глубоких научных обоснованиях, когда эффективность очевидна.

Сергей опять с тоской подумал, что, может быть, не следует вылезать со своей концепцией. Не пройдет! Министр словно бы знал, что собирается предложить Алтунин, и предупредил его.

Сергея всегда остро интересовало: как думают министры, люди крупного масштаба? Непостижимость мысли всегда завораживает.

И вот теперь министр говорил вроде бы диаметрально противоположное тому, ради чего они собрались.

Мол, лучше всего, если бы при перестройке не затрагивались ни министерства, ни ведомства, а формировались бы некие территориальные, межотраслевые органы. Опыт свидетельствует: как недооценка работы по своевременному совершенствованию структуры управления, так и переоценка ее не способствует улучшению управления.

Наверное, не один Алтунин находился в растерянности. По залу прошел шумок. Однако под строгим взглядом министра все снова мгновенно затихло. Его побаивались. Побайвались не только негромкого, спокойного голоса, а даже и взгляда.

— Все это я говорю не ради пустой игры в слова! — объявил министр. — Комиссия под председательством товарища Лядова рассмотрела все предложения по генеральной схеме. Я ознакомился с ними. Некоторые товарищи предлагают создавать объединения там, где это не диктуется ни техническими, ни экономическими соображениями. Сегодня им придется попеть. Требую системного, доказательного подхода к обсуждаемому вопросу.

Поставив таким образом всех на лезвие бритвы, министр передал слово Лядову, а сам откинулся на спинку кресла и замер в такой позе. Его будто бы и не существовало больше в этом зале.

— Как видите, товарищи, — сказал Лядов со своей привычной располагающей улыбкой, — совершенствованием управления нужно тоже управлять, чем и будет сейчас заниматься наша комиссия. Товарищ Алтунин, начнем с вас. Первая буква алфавита — первое слово...

От неожиданности Сергей вздрогнул. Почувствовал, как натягивается кожа на скулах.

— Можно докладывать сидя, — разрешил Лядов, когда он поднялся. Но сидя Алтунин докладывать не умел и продолжал стоять, возвышаясь над столом во весь свой внушительный рост. Так он чувствовал себя уверенней.

Лядов, согнав улыбку с губ, счел нужным напомнить:

— Работа над генеральной схемой управления вчерне закончена. Мы укладываемся в сроки. К новому году все будет завершено. После утверждения схемы в Совете Министров сразу приступим к перестройке. Картины, которая в общем-то сложилась, искажают некоторые флуктуации. Но не говорить о них нельзя... Сергей Павлович, в своей докладной вы слабо аргументировали необходимость зонирования машиностроения. Как мы поняли из ваших доводов, необходимость зонирования вызвана тем, что основная масса дополнительных затрат, связанных с общесоюзной специализацией машиностроения Восточной зоны, вызвана повышенной загрузкой транспорта, определенным замедлением оборачиваемости оборотных средств, недостаточно полным учетом условий эксплуатации машин в восточных районах. Так?

— Именно так.

— Что вы имеете в виду, когда говорите о недостаточно полном учете условий эксплуатации машин в восточных районах? — Тон был почти враждебный, и Сергей догадался, почему: работа над генеральной схемой почти закончена, хоть сегодня отсылай в Совет Министров, а тут появляется Алтунин со своими предложениями, в общем-то имеющими косвенное отношение к совершенствованию структуры управления, и хочешь не хочешь — приходится его выслушивать, тратить драгоценное время. Флуктуация, искажающая стройную картину...

Почувствовав, что Лядов зол, Сергей оживился. И другие почувствовали злость Лядова. Скатерщиков вон улыбается во весь рот, почесывает свою лентообразную лысину. Опять Алтунин стоит один под ледяным ветром.

— Что я имею в виду? — переспросил Сергей, постепенно наливаясь яростной силой и

уже не видя перед собой ни одного лица, кроме лица Лядова. — Я имею в виду наиболее рациональную отраслевую структуру машиностроения в Сибири и на Дальнем Востоке. Ради того и собрались, как понимаю: ради рациональной структуры. В восточных районах — уникальные минерально-сырьевые, лесные, водные ресурсы. Вот и нужно отдавать предпочтение выпуску таких машин там, на востоке, которые позволят взять эти богатства. Без потерь. Мы часто забываем, что машиностроение носит обслуживающий характер. Потому и нужно совершенствовать номенклатурную специализацию машиностроения районов Сибири и Дальнего Востока.

— У вас все? — Лядов даже не глядел в сторону Алтунина.

— Нет, не все. Когда я говорю о плохом учете условий эксплуатации машин, то имею в виду и вот что: условия эксплуатации на Востоке особые, жесткие — болота, мерзлота, низкие температуры воздуха, — а в конструкциях наших машин мы этого не учитываем. Должно существовать хотя бы одно производственное объединение, которое будет изготавливать машины, вполне приспособленные к тамошним условиям. Решать проблему освоения природных богатств, сосредоточенных на территории Сибирской равнины, с помощью существующей техники неэффективно! Разве я предлагаю что-нибудь, идущее вразрез с нашей стратегией? — Он оглянулся по сторонам, ища поддержки, но на него никто не смотрел. Все сидели, опустив головы. Слишком высокую ноту взял Алтунин!

— Продолжайте, — сухо сказал Лядов.

— На Востоке находится большая часть прогнозных запасов углей. По расчетам Сибирского энергетического института, уже в ближайшем будущем Сибирь сможет взять на себя поставку Западной зоне примерно семидесяти пяти процентов недостающего здесь минерального топлива. И цветная металлургия в перспективе должна развиваться преимущественно за счет новостроек восточных районов.

— На все нужны деньги, деньги! — воскликнул Лядов в крайнем раздражении. Упорство Алтунина вывели-таки его из себя.

— Деньги? Специалисты подсчитали: от зонирования машиностроения в восточных районах за десять лет можно достигнуть не менее пятидесяти трех миллиардов рублей экономии! Вот вам и деньги. Производственное объединение «Самородок» могло бы стать основой...

— Абсурд! — выкрикнул Скатерщиков, evidentemente, забыв, где находится. — Мы работаем на общесоюзную зону сбыта, на экспорт!

Министр сурово повел бровью.

— Продолжайте, товарищ Алтунин, — прозвучал он усталым голосом и переглянулся с Андриасовым.

Секретарь парткома наклонился к его уху и что-то сказал. Министр едва приметно кивнул головой и устремил внимательный взгляд на Алтунина.

Сергей смеялся. Потерял нить выступления.

— У меня, собственно, все, — сказал он. И заторопился: — Восточной зоны как таковой пока нет, но она должна быть. Это неизбежно. Убежден, уже сейчас необходимо приступить к основным мероприятиям по ее созданию. И еще: нужно думать о тенденциях. А тенденции — комплексное развитие производительных сил, комплексная территориальная организация производства на основе природных богатств, создание промышленных узлов в районе сырья. И тут мы вынуждены будем рано или поздно включиться в создание крупных межотраслевых территориально-производственных комплексов, межотраслевых объединений.

— Совершенно верно, — сказал министр.

Сергей сел, чувствуя, как горит лицо от возбуждения. Откуда-то издали доносился голос Лядова:

— Проблема требует дополнительного изучения, технико-экономических обоснований...

Когда вышел на улицу, вздохнул полной грудью. Вот и все: не победитель, не побежденный. Повис в воздухе. Надолго ли?..

Он неторопливо брел по незнакомой улице, сохранившей старую архитектуру, и удивлялся каждому узорному карнизу, каждой колонне. Какое изящество! Сколько вкуса, художественного такта!

Москва все-таки прекрасна... И жизнь прекрасна.

4

Генеральная схема перестройки целой отрасли машиностроения была утверждена в декабре. А уже в феврале главк перешел на хозрасчет и официально стал называться всесоюзным промышленным объединением. Но он еще должен был обрести это новое свое лицо. По привычке его продолжали именовать главком.

Сергей вездыхливо рассматривал проекты цен на новые изделия. Тут существовала своя большая политика. Во-первых, заводы должны быть заинтересованы в выпуске новой продукции. А во-вторых, надо оградить заказчиков от того, чтоб тот же Скатерщиков или кто-то другой из

директоров брал с них лишек, используя повышенный спрос на те или иные машины.

Получив экономическую власть, Алтунин твердой рукой проводил эту линию. Держал в узде экономические и нормативные лаборатории, вычислительные центры. Централизовал обработку оперативной технической информации и статистической отчетности.

Он опять «заболел» централизацией. Ему хотелось поспеть всюду. И поспевал, постепенно обретая значительность в глазах директоров предприятий.

А Ступаков словно бы ушел в тень. Не мешал, покорно подписывал бумаги. На его глазах воспитанник набирал силу, и Анатолий Андреевич тихо радовался.

Похваливал Алтунина и Лядов:

— Правильно ведете дело. Но помните об экономической ответственности, не зарывайтесь. Не всем нравится ваша централизация.

— Надо полагать.

Лядов шутливо грозил пальцем.

— Всегда помните слова министра о формальных и неформальных структурах. Он ведь говорил о них с дальним прицелом: испытайте на неформальных, а потом уже переходите к жестким, формальным. Вашей деятельности, Сергей Павлович, сколько помню, всегда был присущ этакий экстремизм. На заводе сходило, но сейчас вам вверена судьба целой подотрасли... Тут за все спросится по самому суровому счету. Финансовому. А еще строже — по партийному.

— Все понял, Геннадий Александрович. Хотя экстремизма за собой, признаться, не замечал. А если что-то похожее и случалось, то ведь не от злых намерений. Старался на пользу дела.

— Там, где, по вашему мнению, должна быть польза, возможно, кроется самый большой вред. Почему вы полагаетесь только на свое мнение?

— Раньше полагался. Теперь нет. Опираюсь на научно-исследовательские институты.

— И чего они вам наколдовали?

— Объединение «Самородок» пора переводить на изготовление хладостойких машин. Пора создавать и другое объединение — «Тайга».

Лядов зажал рукой подбородок, резко крутанул его.

— Опять за свое!

— Мы изучали спрос. Надо. Надо!

— Спрос не главный показатель для перевода целого производственного объединения на новую технологию, — сказал Лядов сердито. — Сегодня есть спрос, завтра его не будет: рынок с течением времени насыщается. Если хотите

знать мое мнение: я категорически против. На мою поддержку можете не рассчитывать.

— Но министра, кажется, заинтересовало мое предложение? И Анатолий Андреевич считает, что я прав. Даже настаивает форсировать дело с объединениями. Можем ли мы с вашего позволения обратиться прямо к министру?

Геннадий Александрович прошелся по своему кабинету, не глядя на Сергея, остановился у стола, уперся в него руками и ответил с деланным безразличием:

— Обращайтесь к кому хотите. Можете обратиться прямо в Совет Министров.

По всей видимости, он был глубоко уязвлен. Сергей счел за благо ретироваться. Непонятно, почему он упорно против? Что за этим кроется? Можно бы переложить изготовление землеройных машин в «северном» исполнении на другие заводы. Но другие-то заводы специализированы в ином направлении, они никогда не изготавливали оборудования для рудников. Потребуется коренная перестройка... Можно создать новое предприятие. Да ведь и в этом случае какие нужны затраты!.. Нет, только «Самородок» в силах быстро и экономно справиться с задачей.

Предостережения Лядова не то чтобы охладили пыл Сергея, однако заставили задуматься. О материальной ответственности он, разумеется, помнил и раньше. Но теперь обложился новыми документами и часами сидел за столом, изучая их. При централизованном управлении производством Скатерщиков не может отказаться от выполнения распоряжений Алтунина, только Алтунин обязан при этом обеспечить экономические интересы объединения «Самородок»: компенсацию возможных потерь, премии коллективу... Обеспечить. Финансами!.. Ну, а если все же действия Алтунина окажутся неоправданными с производственной или экономической точки зрения? Если следствием этих действий будет ухудшение работы предприятия, срыв плана? Если Скатерщиков, приступив к перестройке без души, загубит все?.. Может загубить. Он объявил чуть ли не открытую войну начинаниям Алтунина. Петенька все может. Где-то в глубине души у него продолжает жить тот, молодой Скатерщиков, способный на непозволительные курбеты.

Бог ты мой, как все сложно даже в самом, казалось бы, простом и полезном для всех деле! Сергей начинал завидовать людям, живущим маленькими интересами: рыбная ловля, охота, устройство дачи и любование красотами природы. Или из вечера в вечер — игра в бильярд. Как, должно быть, безмятежно у них на душе! Работа для них — лишь скучная обязанность, а истинное наслаждение — в праздности, на пажитях и в дубравах. Либо в клубе.

Завидовал он недолго: неистребимые управленческие страсти опять захлестывали его. Алтунин привычно и радостно опять вступал в них, чтобы крутить гигантский маховик производства, чуть ли не надрываясь душевно и физически.

Он жил и мог жить только в этой «галактике», обогревая ее теплом своей души, своей страстностью. Общественное положение значения не имело: был простым кузнецом, заместителем начальника цеха, главным инженером и — выше, выше — все равно горел теми же страстями, вкладывая в дело всего себя, весь свой азарт, всю яростную силу.

Волшебным жезлом в руках Алтунина был сейчас резервно-страховой фонд. Любому заводу при возникновении временных финансовых затруднений можно оказать эффективную помощь: выдать возвратную ссуду, возместить убытки, оплатить счета, если завод-поставщик оказался вдруг неплатежеспособным, погасить кредиты...

И все-таки Лядов заронил в душу Алтунина сомнение: если своими реформами он нанесет подотрасли материальный ущерб, возмещать его придется не только из средств резервно-страхового фонда, а и за счет фонда материального стимулирования аппарата всесоюзного объединения. Таким образом, Алтунин как бы потянет на дно всех, кто работает рядом с ним, кто поверил в него, сменив равнодушно-нисходительное отношение к нему на почти-тельное. Ведь они теперь тоже материально заинтересованы в результатах работы подведомственных предприятий. Фонд материального поощрения сотрудников аппарата создается из отчислений от заводских прибылей.

Алтунин гнал эти мысли прочь. Они казались ему проявлением трусости. Он стыдился собственного малодушия. Нужно обеспечить стопроцентный успех...

Во всесоюзном промышленном объединении имелся также централизованный фонд технического прогресса. Был централизованный фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства. И Алтунин — конечно, с ведома Ступакова — распоряжался миллионами рублей, получил возможность маневрировать резервами, перебрасывая их в нужный момент на уязвимые фланги, на слабые участки фронта, на укрепление тыла. Он мог экономически воздействовать на ход производственного процесса и каждый день убеждался в том, что обеспечить успешную деятельность своей подотрасли можно лишь на основе широкого осуществления хозрасчетных отношений. Привода в действие материальные и моральные стимулы. Добиваясь высокой рентабельности и полной само-

окупаемости системы всесоюзного промышленного объединения. Это и есть его система. Она должна окупать сама себя. На каждого ложится бремя ответственности, бремя новых забот, зато работать интереснее: большой простор для проявления инициативы, личных способностей.

Но если даже система в целом окупит себя, будет ли самокупаемым объединение Скатерщикова при переводе на новый режим работы? Окупит ли себя объединение «Тайга», которого пока нет? Существовала некая «закавыка» во всех этих финансовых делах. Она пока еще не обнаруживала себя в полную силу, но Алтунин догадывался: скоро обнаружит.

Фонды всесоюзного промобъединения могли расти лишь при одном условии: если заводы успешно выполняют план. А если какая-то часть заводов его не выполняет?.. Не потому, что там плохо работают, а по иным причинам.

Когда начнется реконструкция в объединении «Самородок», вполне может случиться, что его заводы в течение каких-то месяцев, а то и года план выпуска основной продукции выполнять не смогут. Тут бы и посадить «Самородок» целиком на фондовое обеспечение, то есть дать ему жить за счет других предприятий подотрасли.

К сожалению, такого права и Алтунин и Ступаков лишены. Нельзя содержать неограниченно долго целое объединение за счет других объединений. А почему, собственно, нельзя? Такого вопроса никто не задавал: нельзя, значит, нельзя — при любых обстоятельствах предприятие обязано выполнять план!

И объективно получалось, что маневрировать фондами и резервами в полную меру Ступакову и Алтунину не дано.

Не любил Сергей лезть на глаза начальству. Тем более незачем лезть к министру, если все идет пока успешно, все считают, что ты искусно регулируешь экономические процессы в рамках подотрасли. Ступаков намекнул даже, что-де теперь, когда главк в надежных руках, он, старый человек, мог бы и уйти на покой или взять себе работенку полегче. Сказал как-то в глубокой задумчивости, впадая в непривычную мягкость:

— Я доволен вами. Вам быть после меня. И чем скорее, тем лучше. Не для вас — для подотрасли, для министерства.

Заметив протестующий жест Сергея, добавил с усмешкой:

— Старый самовар отработал свое. Подымил, почадил.

— Без вас, Анатолий Андреевич, я пока что — нуль. Очень прошу потерпеть еще не-

сколько лет. Ну что я без вашего авторитета? Меня признают потому, что вы рядом. Раз Ступаков над Алтуниным — значит, все в порядке: не наколбасит.

Эти слова Сергея, должно быть, понравились Ступакову. Он совсем размягчился и сказал доверительно:

— Все-таки будьте готовы сменить меня. Замыслил я тут одну штуковину. Все может быть. Но уже сейчас хочу дать вам добрый совет: не берите себе в заместители своего приятеля Скатерщикова.

Он помолчал, словно подыскивая убедительные аргументы, потом продолжил:

— Вы знаете мое отношение к нему: я всегда его поддерживал и выдвигал. Но Петр Федорович, по моему крепкому убеждению, будет тормозить ваши полезные начинания: он не понимает идею зонирования, а потому и не воспринимает ее. К сожалению, и Геннадий Александрович ей противится.

— А почему?

Лицо Ступакова выражало озабоченность. Наверное, он знал, почему не союзник им Лядов, но не хотел говорить. Отделался уклончивым ответом:

— Возможно, потому, что идея зонирования чересчур уж смелая и... не для всех очевидная. Хорошо, что министр поддержал: теперь Геннадью Александровичу ничего не останется, как присоединиться...

Это был странный разговор. Чем он вызван? Никогда раньше Анатолий Андреевич не заговаривал о своем уходе. И о Скатерщикове никогда еще подобным образом не отзывался. Ведь и Алтунин и Скатерщиков — оба были его воспитанниками. Он их оценил в свое время, но, должно быть, по-разному. И удивительное дело: принимает теперешнего Скатерщикова точно так же, как Алтунин.

Нет, даже в перспективе Алтунину не хотелось иметь заместителем Петеньку. Инициатива Скатерщикова никогда не выходила за рамки, установленные кем-то раньше. Недаром он любил повторять:

— Дерзайте в рамках устава.

Для него мир всегда был строго очерченным. «Дерзать» и «проявлять инициативу» Скатерщиков мог только в этих самых рамках, а не за ними, где уже начиналась игра случайностей, зыбкость, неопределенность.

— Каноны, — это дисциплинированная человеческая мысль, — философствовал он. — Потому-то и существуют они на протяжении тысячелетий. Как, скажем, тибетская живопись, где все канонизировано. Она вечна.

— Каноны устаревают, — протестовал Сергей. — А устарев, начинают омертвлять мысль.

Та же тибетская живопись, по моим сведениям, пригодилась для одурманивания масс, обслуживания буддизма, который и есть воплощение неподвижности...

Иногда Сергею сдавалось, что жизнь движется слишком стремительно. Некогда одуматься, прийти в себя, все взвесить как следует. Беспрестанные телефонные звонки со всех концов страны; и почти каждый такой звонок несет в себе призыв о помощи. Приходится думать наспех, принимать решения — тоже наспех.

Он вполне разделял точку зрения министра, который на каждой коллегии говорил о том, что министерство должно передать решение оперативных задач всесоюзным промобъединениям, производственным объединениям, даже заводам, а само пусть сосредоточивает усилия на коренных вопросах перспективного развития всей отрасли. Брать более крупно, заниматься именно стратегией управления!

Все так. И вот решение оперативных дел легло всей тяжестью на самого Алтунина.

Тем не менее он не упускал из поля своего зрения проблем покрупнее. В частности, проблеме, навевшую Гривцовым. В конце концов твердо решил: под лежачий камень вода не течет — пора идти к министру! Только срочные дела заставляли откладывать это со дня на день. Они напоздали одно на другое. Возвращался домой усталый, издерганный.

— Ну как маркетинг? — спрашивала Кира.

Он диковато глядел на нее, не понимая шуток. Потом, вымученно улыбаясь, безнадежно махал рукой.

— Такие чудеса, что дыбом волоса.

Пока Алтунин собирался, министр сам вызвал его.

В кабинете министра он застал Лядова, и это почему-то было неприятно. Почему?

Геннадий Александрович не поднялся навстречу Сергею, не улыбнулся. Слегка кивнул головой и застыл в холодном безразличии. У него был ускользающий взгляд.

Министр молча указал Сергею на кресло за маленьким столиком. Алтунин уселся, но чувствовал себя неудобно. Нахлынула волна знакомой тревоги, которая словно бы и не покидала его с той поры, как он очутился в Москве. Здесь господствовал своеобразный стиль отношений между людьми, в основе которого лежал принцип: слово — серебро, молчание — золото. Сергей не знал, как относится к нему тот же министр. В стенах министерства вроде бы каждый существует сам по себе. А все-таки кто-то думал о всех. И о нем, Алтуanine, тоже. Взвешивал, на что он способен, оценивал, создавая

условия для работы. Сергей не был сам по себе и для себя.

И еще одну особенность заметил он: деловые разговоры с ним да и с другими работниками, высокие должностные лица ведут, как правило, в присутствии кого-то третьего: своего заместителя, помощника, консультанта. С глазу на глаз Алтунин оставался иногда лишь со Ступаковым и Лядовым.

Сейчас министр, усадив Сергея в кресло, казалось, сразу же забыл о нем: неторопливо читал какую-то бумагу. Прочитал. Так же неторопливо подписал ее, отложил в сторону. Прочитал вторую бумагу. Тоже подписал... Он подписывал и подписывал, перелистывая бумаги своими длинными, «музыкальными» пальцами с коротко подстриженными ногтями. И, казалось, конца не будет этим бумагам.

На министре был все тот же черный костюм, все такая же ослепительно белая сорочка с темным галстуком. На груди — никаких наград, а они, наверное, имелись...

Исподволь рассматривая министра, Сергей недоумевал, зачем его вызвали. Что потребовалось министру от заместителя начальника главка Алтунина? Может быть, какое-нибудь пустячное дело? Нет, по пустякам к министру не вызывают. Значит, что-то очень важное. Может быть, на каком-нибудь заводе что-тостряслось?

Наконец министр подписал последнюю бумагу, сложил все в папку, нажал кнопку. Вошла секретарша, молча взяла папку.

Все происходило безмолвно. Ни единого слова, ни единого звука.

Алтунину показалось, что это уже было когда-то. Но когда? Где? Не мог вспомнить. В памяти сохранилось лишь ощущение такой же вот настороженной тишины и неопределенности...

Министр посмотрел на него долгим взглядом. У строго поджатого рта появилось какое-то неопределенное выражение: то ли улыбка, то ли гримаса.

— На коллегии вы предлагали дельные вещи, — сказал он. — Промышленные комплексы в самом деле придется обеспечивать техникой в больших масштабах.

Сергей сразу оттаял, почувствовал твердую почву под ногами: вот зачем вызвал.

— Да, по всей видимости, производственное объединение «Самородок» пора переводить именно на обслуживание промышленных комплексов, строящихся в Сибири, хоть Геннадий Александрович и придерживается иного мнения. — Министр бросил при этом быстрый взгляд на Лядова. Тот сидел не шелохнувшись, внешне безразличный ко всему. — Можно бы

еще подискутировать — время есть. Но сколько бы мы ни дискутировали, от обслуживания сибирских промышленных комплексов нам все равно не уйти. Думаю, не следует откладывать решение этого вопроса в долгий ящик.

Он поднял голову, будто разглядывая лепной потолок, с которого спускалась тяжеленная старомодная люстра на цепи, на минуту замер в такой позе. Потом снова уперся взглядом в Алтунина.

Сергей, в свою очередь, всматривался в лицо министра. Оно в тот миг открылось перед Алтуниным в мельчайших подробностях. Лицо умного человека. Строго-спокойное. В нем не было холодной замкнутости, как казалось вначале, наоборот, угадывалась даже легкая смешинка. Тонкие губы несколько утолщались к углам, и это придавало лицу властное выражение. Сергей подумал, что человека с таким лицом, наверное, невозможно смутить: он был как бы поверх всей житейской кутерьмы с ее невероятными историями, потрясениями, даже катастрофами. Железное самообладание делало министра министром. Разумеется, не только оно. Но при взгляде на это в общем-то интеллигентное лицо понималось: людям, облеченным большой властью, нужна спокойная власть.

Решая те или иные вопросы, даже очень срочные, министр был раздумчив, никогда не торопился. Он отличался предельной методичностью. Иногда она даже подавляла окружающих. Но в методичности выражалась его приверженность к строгой логике, к последовательности, к доказательности. То была форма мышления человека, который должен помнить массу вещей, тысячи должностных лиц, предприятий, номенклатур. По всей видимости, он мыслил совсем не так, как Алтунин. И не так, как Лядов. Его мозг беспрестанно все упорядочивал, создавал системы. В каждом его слове чувствовалась одухотворенная воля, заряд энергии. Порывистость отсутствовала начисто.

Сергей, совершенно успокоенный, ждал, что скажет министр дальше, и в то же время душа его ликовала: будут машины в «северном» исполнении! Геннадий Александрович обезоружен. От требований времени никуда не денешься. Территориально-производственных комплексов огромный бунет, и больше всего их в восточных районах: Саянский, Братско-Усть-Илимский, Южно-Якутский, строящийся Канско-Ачинский угольный бассейн, БАМ...

— Ну, а как ваше занятие маркетингом? — неожиданно спросил министр.

— Читаю литературу.

— «Машэкспорт» развернулся по-настоящему: требует от нас машины для стран жар-

кого и тропического климата. С эффективной системой охлаждения, с особо стойкой электроизоляцией и антикоррозийным покрытием. А для северных стран будем выпускать такие машины, чтобы они заводились с пол-оборота и с утепленной кабиной для водителя. Рынок обширен: Эфиопия, Пакистан, скандинавские страны, Канада, даже Англия, Франция, Италия, Бельгия, США! Как-то вы докладывали на коллегии и об этом. Я запомнил. Ваша правда, товарищ Алтунин: сегодня на международном рынке борются не снижением цен, а качеством. Перенос центра тяжести с ценовой конкуренции на повышение качества продукции характерен для современной экономической структуры капиталистического производства. Я совершенно согласен с вами: нужны новые формы организации сбыта, так сказать, стратегии освоения зарубежных рынков. И заводы наши должны учитывать условия эксплуатации выпускаемой продукции не только у себя, но и в других странах.

Он опять изобразил подобие улыбки и добавил:

— Однако за экспортными делами не следует забывать и своих нужд. Они главное. Займитесь-ка перестройкой на новую технологию объединения «Самородок», создайте еще одно объединение, вы, кажется, уже придумали ему название — «Тайга»? Пусть будет «Тайга»...

Такой полной победы он не ожидал, сомневался в ней. Но победа была, и железно-электронные ангелочки-роботы витали над головой Алтунина, насвистывали в пластмассовые дудочки победный марш. Спасибо Андриасову, спасибо Анатолию Андреевичу Ступакову: конечно же, это они продвинули дело. Очевидно, у Ступакова был нелегкий разговор с Лядовым: что-то очень уж холодно стали они относиться друг к другу. Геннадий Александрович не выдержал этого поединка и вынужден теперь проводить в жизнь решение, принятое министром. То есть фактически стать на сторону Алтунина, а не Скатерщикова, страшщегося всяких перемен, бьющих по карману. На хозрасчет ведь тоже нужно молиться с умом. Милая «энергетическая звезда» Анатолий Андреевич, ваши лучи всегда пробивают и освещают дорогу для алтунинских начинаний. Со Ступаковым можно быстро перевести «Самородок» на новые рельсы: авторитет Анатолия Андреевича для Скатерщикова непререкаем.

И секретарь парткома, как всегда, остался верен себе: даже намеком не дал понять, что министром все уже решено. Ушел в тень, будто и не причастен к этому решению вовсе. Стиль!..

— Вас приглашали на работу в родственное министерство. Почему не сказали нико-

му? — перебил эти мысли министр новым неожиданным вопросом.

— Не было намерения уходить туда. Привык заниматься своим делом. Потому и не дожил.

Министр, по-видимому, был удовлетворен ответом.

— Скажите, товарищ Алтунин, а как бы вы отнеслись к назначению вас начальником всесоюзного промышленного объединения? — спросил он все тем же ровным, бесстрастным голосом.

— Я не знаю, — пожал плечами Сергей. — Не потяну, наверное.

И опять лицо министра посветлело.

— Придется постараться, — сказал он.

Сергей весь напрягся: как понимать все это? Очевидно, только как зондаж на отдаленное будущее. Не за тем же вызвали, чтоб вот так сказать: на, бери главк и распоряжайся им по-хозяйски. Да и где он, тот главк? Все главки укомплектованы начальниками и всюду — дельные люди, компетентные.

Министр угадал его состояние и не стал томить неизвестностью, объявил сразу:

— Анатолий Андреевич Ступаков подал заявление с просьбой освободить его от обязанностей начальника главка...

У Сергея пересохло во рту.

Как? Анатолий Андреевич просится в отставку? Такого не может быть!.. Хотя ведь намекал однажды в странном каком-то разговоре... И все-таки нельзя так!

— С переводом главка на хозрасчет товарищу Ступакову стало труднее работать, — продолжал министр. — Он утверждает, что вся тяжесть перестройки легла на вас, и мы ему верим. Найдем ему работу полегче. Есть на примете одна. Может быть, не такая уж легкая, но по сердцу Анатолию Андреевичу.

Сергей на минуту забыл, где он находится, и искренние слова вырвались сами собой:

— Не отпускайте его!

У Алтунина был, наверное, очень горестный вид, потому что министр замолчал и снова стал подписывать какие-то бумаги, строго поджав губы.

Когда Сергей овладел собой, министр сказал:

— Сам Анатолий Андреевич порекомендовал вас... И партком поддерживает...

Алтунин постепенно привык к неожиданным назначениям на высокие должности. Человек привыкает ко всему. И все же сейчас почувствовал растерянность. Понимал: не очередное возвышение в должности, а нечто гораздо большее происходит в его биографии. Новое качество! Он-то знал: даже в шутке своей Замков не

прав — не заместители управляют современным производством, а большие коллективы людей; и главная ответственность лежит на руководителе. Мерой ответственности мерил Алтунин масштаб всякой личности. Теперь эта мера стала строже даже к тем, кто трудится у станка или у парового молота. Но с чем сравнить реальную ответственность за всесоюзное промышленное объединение — гигантский маховик производства?

Хорошо было за спиной «энергетической звезды» Анатолия Андреевича, умудренного опытом и годами. Людей в возрасте Алтунина редко ставят на такие высокие посты. Министр решил рискнуть.

Радости и восторга от этого Сергей не испытывал. Был страх. Откровенный страх.

Внутренний оппонент, который сидит в каждом разумном человеке, подсказывал: откажись, откажись, пока не поздно! Ты же не властолюбив. Зачем тебе эта глыбища? Провалишься, не потянешь. И если провалишься — то уж навсегда. Неудачникам не доверяют большое дело вдругорядь. Для такого поста позвоночник нужно иметь покрепче. Позвоночник тоже воспитывают годами. Как говорила мудрая бабка Арина: если не удержался за гриву, за хвост не удержишься...

— Будем считать вопрос закрытым, — заключил министр.

— В заместители возьмите Скатерщикова, — посоветовал Лядов.

Алтунин моментально пришел в себя. Петеньку? Никогда!.. Он хотел сослаться на совет Ступакова, но удержался. Пока не назначили самого, вести спор о заместителе было просто бестактно. В то же время Сергей понимал: не выскажи он своего возражения при министре — молчание будет принято за знак согласия. Но Алтунин не хочет иметь Петеньку своим замом. Не хочет! Вплоть до отказа от высокого назначения. Не выйдет у них вместе...

Собрав все самообладание, впившись взглядом в глаза министру, он сказал:

— В какой бы роли ни пришлось мне выступать после сегодняшнего разговора, я убедительно прошу оставить Скатерщикова во главе объединения «Самородок», поскольку вы разрешаете начать там реконструкцию. Новый генеральный директор может завалить дело.

Министр не отозвался. Молчал и Лядов.

Сергей понял: пора уходить.

Окончательно собрался с мыслями только на улице, у подъезда. Тяжело завалился в машину. Удивился, когда хлынул, запрыгал на сухом асфальте дождь. Весенний дождь. Круп-

ный. Каждая капля, как хрустальная бусинка. Весна?.. А куда же девалась зима?.. Алтунин проскочил ее, даже не заметив.

Когда он робко, испытывая неловкость, вошел в кабинет Ступакова, Анатолий Андреевич сидел все в том же кресле, все в той же позе, в какой привык заставить его Сергей. Он поднял острые свои глаза на Алтунина.

— Я только что был у министра, — сказал Сергей одереженевшим голосом.

— Садитесь, садитесь. Знаю.

— Мне непонятно, Анатолий Андреевич, почему вы решили уйти? Так скоростажно.

Морщинистая улыбка тронула лицо Ступакова.

— А зачем вам это понимать? И потом — скоростажно уходят только на тот свет, а не с должности.

— Мне сказали, что я буду начальником главка. Значит, уже и поэтому для меня ваш уход не безразличен...

— Вы дали согласие? — спросил Ступаков.

— По-моему, все уже решили без меня. И, говорят, с вашим участием. Может быть, я в чем-нибудь виноват перед вами? Так лучше уж скажите прямо, Анатолий Андреевич. Я ведь тоже могу уйти. Вон приглашают на производственно-торговое объединение. Уйду — и все.

— Слышал. Зря волнуетесь, Сергей Павлович. В вашей высокой порядочности никогда не сомневался. И дело вовсе не в том, чтобы освободить место для вас. Да и не такой уж дряхлый я человек, чтоб уходить на покой. Старый, но не дряхлый. А мозг старика подобен старой лошади: для сохранения работоспособности ему нужно постоянно упражняться. Поеду упражнять его в родную Сибирь, о чем давно подумывал.

Сергей был ошеломлен.

— В Сибирь? А какую работу вам предлагают?

Ступаков сдвинул брови. То ли вопрос ему был неприятен, то ли не хотел посвящать Алтунина в свои планы.

— Какую работу? — переспросил он, и Сергей пожалел, что поставил его в такое положение. — Работу я сам себе придумал, — продолжал раздумчиво Ступаков. — Я ведь болею той же болезнью, что и вы: Сибирью. Так вот: лет пять-шесть назад увлекся я идеей комплексного развития производительных сил в районах нового освоения Западной Сибири. Большое дело! Меня ставят во главе этого дела, с чем и можете поздравить. Хотите, махнем туда вместе? — Губы его тряслись от сме-

ха. — Мне потребуется заместитель. Лучше вас все равно не найду.

— Да я с радостью! — встрепенулся Алтунин. — С вами, Анатолий Андреевич, хоть на край света! Маркетинг и все прочее с удовольствием Скатерщникову отдам: пусть развивается. Едем!

— Это было бы идеально, — сказал Ступаков. — Хотел бы иметь такого сына, как вы. А такого заместителя — и подавно. Только не могу обидеть Киру Юрьевну: не простила бы она мне, если бы я увел вас опять в Сибирь. Готовит ведь докторскую диссертацию. И дети привыкли к московской школе. И квартира здесь у вас хорошая, и прочее все обзаведенное есть. А я — старый бродяга — хочу умереть на сибирском ветру. Хорошо на крепком морозе, когда деревья лопаются, а?

— Хорошо! — дрогнувшим голосом тихо отозвался Сергей.

— Так вот, дело, разумеется, не в вашей столичной благоустроенности. Этим при определенных условиях можно и пренебречь. Не такой вы человек, чтоб цепляться мертвой хваткой за московскую квартиру и прочие столичные блага. Все это понимают. Вопрос стоит иначе: нет в министерстве другого человека, кто мог бы так, как вы, справиться с переводом главка в режим всесоюзного промышленного объединения! Это тоже все понимают. И Лядов и министр. На вас у них большие надежды. Вы заявили себя смело, как и подобает истинному руководителю. Берите дела.

— Спасибо, Анатолий Андреевич. У меня — гора с плеч. К должности не рвусь.

— Положим, гора та не с плеч, а на плечи. Она была и всегда, видно, будет на ваших плечах.

— Это так, — согласился Сергей. — Не знаю, к сожалению или к счастью?

Ступаков прошелся из угла в угол.

— Я ведь на той неделе отбываю... — сказал потухшим голосом.

— Так скоро? — удивился Сергей.

— Чем быстрее, тем лучше...

Он замолчал. Сергей догадался: вспомнил об умершей жене.

Как-то не верилось, что через неделю Анатолия Андреевича уже не будет в этом кабинете. Он умчится в сибирские дали как бы начинать все сначала.

— Передавать вам дела, собственно, не приходится, — сказал Ступаков напоследок. — Они у вас в руках. Я заблаговременно отошел от всего.

В этот миг он показался даже веселым. А Сергей мрачнел больше и больше. Сергею была знакома каждая морщинка на лице этого

солидного, коренастого человека, с седой, но ясной головой. И сердце рвалось за ним, туда, в Сибирь.

Анатолий Андреевич тоже расчувствовался. Губы как-то странно скривились. И с голосом вроде что-то случилось: стал хриповатым.

— Не навек расстаемся, — говорил он. — Ваш главк будет обслуживать наш комплекс. Так что точек соприкосновения больше чем достаточно.

— А если я тут без вас башку себе сверну? — спросил Сергей.

— Не свернешь. А если что не так, приезжай ко мне: без дела не останешься. Мне бы такого, как ты... Развернулись бы и по широте и по долготе...

Домой Сергей явился поздно. По его лицу Кира догадалась: что-то случилось.

— Алтуня, ты вроде бы не в себе?

— А в ком же я?

— Что произошло? От тебя пахнет водкой. Фу!

Он повел плечами, хотел прошмыгнуть в свой кабинетик.

— Ужинать не буду. Наужинался

— Вижу.

Она загородила дорогу. Стояла, устремив на него укоряющий взгляд. Такого еще не бывало.

— Выкладывай все.

— Нечего выкладывать. «Пустите тигра в свой бензобак! — это заграничная реклама бензина марки «Эссо».

— Великий человек, не томи. Мне ли не знать тебя? Дипломата из тебя никогда не вышло бы: все на лице написано. С чего это ты вздумал выпивать?

— Не выпивать, а пить. Я пил, как последний алкаш.

— Зачем? Что с тобой, что случилось?

— Ладно, сдаюсь, — сказал он устало и плюхнулся на стул. — Выпер Ступакова с его должности! Выпер... Доходит? Вот потому и напился. С радости. Наконец-то! Как и предсказывал Петенька.

— Кто выпер? — не поняла она.

Он набычился, смахнул пьяную слезу.

— Кто-кто! Я выпер.

— То есть как выпер? Анатолия Андреевича?

— У нас один Ступаков. Тот самый, который взрастил и вскормил меня. Вот я его и выпер.

Она была озадачена. Все еще не могла сообразить, что же случилось.

— Куда выпер?

— Обратно в Сибирь. Пусть старик гуляет по тайге, а я буду сидеть здесь в тепле, в его кабинете, на его местечке, нагретом для меня. Ловко?!

Она наконец все поняла:

— Анатолий Андреевич правильно сделал, что решил уехать отсюда. Он очень любил Аксинью Петровну, и жить в квартире, где каждая вещь напоминает о ней... Я на его месте тоже не смогла бы.

— Я не собираюсь помирать. Жалко старика, аж слезы брызжут из глаз. Жалко. Зачем он так?

Кира погладила его по голове.

— Да какой же он старик: всего шестьдесят с хвостиком. Разве это возраст для такого мужчины? Еще жениться может. Успокойся. Это у тебя от нервов. Заработался. Нельзя так.

Он недоверчиво взглянул на нее.

— А я его считал стариком. Может быть, ты и права, Кирюха? Пусть едет. Я как-нибудь тут вывернусь. Вывернусь ведь, а?

— Вывернешься. Не поддавайся только эмоциям. И не пей.

— Ну, это само собой. Просто защемило, хоть вой. Да я трезвый совершенно. Не веришь? Хочешь, решу задачку с интегралами?

— Иди приляг, а то детей разбудишь. Задачку завтра решишь.

— Хочу Скатерщикovu позвонить.

— В одиннадцать часов ночи? Он спит.

— У них уже утро. Нечего вылеживаться, маркетинг ему под лопатки! В замы не возьму. Нет талану, не пришьешь к сарафану.

— Завтра позвонишь.

— Завтра так завтра, — покорно согласился он. — Ту би ор нот ту би? Или в переводе на русский: пошло так на лад, что и сам тому не рад.

5

Переход Алтунина в новое качество свершился почти незаметно, если не считать того стресса, тех самых эмоций, которые так удивили Киру.

Она вдруг обнаружила, что муж ее не такой уж зачерствелый, как иногда казалось. В нем бьется живая, ищущая, страдающая душа, не всегда понятная в своих крайних проявлениях. Нет, он не сухой прагматик. Просто умеет скрывать внутреннее кипение, и потому его азарт подчас представляется бездушным, лишенным жалости и сострадания. Очень уж большими глыбами перебрасываются эти люди, занятые управлением. Они в самом деле испытывают невероятное давление своего небесного свода.

После того памятного вечера Кира стала, кажется, еще больше ценить мужа. Бог ты мой, она целый год бьется над диссертацией, и конца не видно работе, а Сергей за то же самое время совершил почти невероятное восхождение.

Она привыкла чувствовать себя как бы старше, разумнее мужа. Но теперь ощутила себя слабой маленькой девочкой, которую этот кузнец с толстой шеей возносит своими загорелыми руками в сияющие выси.

Она восхищалась им. Восхищение перешло чуть ли не в обожание, когда пригляделась, как легко он ориентируется в сложных, запутанных людских отношениях.

Кира открывала все новые и новые грани его личности.

В институте Алтунину с трудом давался английский язык. А когда возникла потребность общаться с иностранцами, обложился словарями, разговорниками и вдруг затараторил по-английски. Однажды объявил:

— Итак, мать, начинаем операцию под кодовым названием «Маркетинг».

И, не сбиваясь, не заглядывая в бумажку, прочел на английском целую лекцию по основным направлениям и методам изучения покупательского спроса.

— Можешь не аплодировать, произношение варварское: хоть орех в рот клади, чтоб по-английски получалось. Особенно бесит это «the».

Он немного кокетничал и ждал восторгов. Она восторгалась:

— Тебя хоть сейчас в Гайд-парк.

— Сколько времени зря упущено! — сокрушался он. — Можно бы полиглотом стать. А мы в свои институтские годы относились к изучению языков как к зряшней докуке: сдал на «пса» и доволен — главное как-нибудь скачать. А без знания-то языков, оказывается, чувствуешь себя таким михрюткой. Серость. Юрашка с Павликом меня обогнали: свободно щебечут на английском. Я им завидую. Молодец, Кирюха, сумела пристрастить ребят к нужному делу.

В семье царил мир. Все были довольны друг другом. Алтунин радовался, испытывал душевный подъем. На службе был ровен со всеми.

Он не умел важничать. Требовал только, чтобы к работе относились с должным пониманием, стремились помочь ему, проявляли инициативу, а не ждали беспрестанных подсказок. Старался привить подчиненным системный взгляд на проблемы, системное мышление.

И все больше убеждался, что без глубоко осмысленного подхода почти невозможно эффективно распоряжаться огромным хозяйством

подотрасли. Упорно воспитывал в себе управленца крупного масштаба. Его остро волновали разнообразные теории управления. Специальную литературу читал с не меньшим упоением, чем в молодые годы фантастику и приключенческие повести.

Великое приключение человеческой энергии, человеческого духа было заключено в специальных книжках. Здесь как бы итожился многовековой опыт разумной деятельности человечества, выявлялись законы движения гигантских «галактик» по небу современной эпохи. Каждая «галактика» была динамична, несла в себе усилия и переживания тысяч людей, ибо это — всенародное хозяйство страны, отдельные его отрасли, предприятия, научные программы вплоть до космических.

Алтунин руководил одной из таких «галактик», где, как он понимал, с каждым годом, даже, вероятно, с каждым днем возрастает роль долгосрочного планирования и прогнозирования.

Почему же именно Скатерщикова навязывает ему в заместители Лядов? Может быть, Алтунин что-то проглядел в Петеньке?

— У Скатерщикова хорошо развита интуиция, — сказал Лядов.

Что мог ответить Сергей? Управление, основывающееся только на интуиции руководителя, все чаще и чаще становится неэффективным? Но Геннадий Александрович знал это и без него. Если уж брать в заместители кого-то из «Самородка», то Алтунин скорее выбрал бы Карзанова. У того есть кое-что, помимо интуиции: прекрасно владеет системотехникой, линейным и динамическим программированием, анализом сетей. Интуиция — почти магия. А магия — увы! — сегодня не годится. Во всяком случае, самому Алтунину тот же Лядов советовал не слишком полагаться на интуицию.

Он и не полагается. Ему хочется иметь под рукой «трест умов», вооруженный совершеннейшими электронно-вычислительными машинами и другой «интеллектуальной» техникой. Для него ясно, насколько важно, чтобы цели заводов и производственных объединений подчинялись общей цели и критериям всеоюзного объединения. Без этого воцарится хаос, система перестанет быть системой, и сам Алтунин окажется лишним в ней. Таков почти философский постулат. Нужно, чтоб не только руководители, а и весь управленческий персонал овладел системным подходом.

Таким подходом в полной мере обладал министр. А вот обладает ли им Лядов? У Скатерщикова же системный подход отсутствует — и не стоит обманываться на этот счет. Петр

достиг своего потолка. Перетаскивать его в главк безрассудно. Не развернется, не расцветет, а только станет тормозить дело своим прагматизмом.

Но игнорировать предложение Лядова Алтунин не мог. Геннадий Александрович любил Скатерщикова. Может, за то, что тот был не таким «тяжелым», как Алтунин. Уважительным, «управляемым». Беззаветно выполнял все, что от него требовали, не прибавляя ни грамма от себя, не стремясь сделать дело еще лучше, масштабнее. Скатерщиков может только выполнять, а не дерзать.

В личной библиотеке Алтунина имелась книжечка «Оценка работников управления». На обложке ее изображены три человеческих фигурки: очень маленькая, побольше и большая, а над головами — потолок. У каждой фигурки свой потолок. Раньше Сергей как-то не верил в такой потолок. Казалось: стоит только проявить энергию... Теперь пришел к выводу: потолок способностей человека к тому или иному делу все же существует. Можно быть талантливым математиком и бездарным художником. Есть и бездарные организаторы.

Где потолок самого Алтунина? Не ошибся ли он сам, ринувшись без оглядки в сферу управления производством? Здесь становится все труднее и труднее маскировать волевыми решениями собственную бездарность. За все придется жестоко расплачиваться.

Алтунин хорошо знал свою «галактику» — свое всеоюзное промышленное объединение, свою систему, состоящую из великого множества подсистем. Не все здесь так, как нужно. Были в свое время допущены кем-то другим промахи в подборе кадров, и это приводит подчас к застою, к топтанию на месте огромных заводских коллективов. А решаешь заменить незадачливого администратора, приходится открывать настоящую войну, ибо он за годы и годы своего «пребывания на посту» успел укорениться, обзавелся высокими покровителями. Все опасаются: смени такого — как бы не получилось хуже.

Эх, произвести бы переоценку ценностей... Но Алтунин понимал: подбор и расстановка кадров не могут уподобляться взрыву; это длительный и кропотливый процесс. Тут всегда нужно помнить: подбор руководящих кадров не только замещение определенных должностей безупречными лицами, но и формирование всего трудового коллектива. Ты должен сотворить коллективный разум. Чтоб один дополнял другого.

— Эффективно работающий управленческий коллектив никогда не формируется из идеальных работников, — утверждает Лядов.

Вероятно, он прав: где наберешься идеальных? Но возглавлять коллектив должен человек, как говорится, с искрой божьей — если не «энергетическая звезда», подобно Ступакову, то, во всяком случае, обладающий специфическим методом мышления, специфическим стилем. Любишь ты или не любишь кого-то, крепко подумай, прежде чем допускать его к управлению.

Раньше Алтунин как-то не подозревал, что людям, занятым управлением, приходится большую часть времени посвящать усвоению сугубо общих вопросов, общих принципов. Он привык к примату практики над теорией, а теперь вдруг обнаружил: без теории невозможно сделать ни одного верного шага. Система развивается по строгим законам, и каждое твое неправильное действие может оказаться «возмущением» для нее.

За собой он замечал, что все больше и больше испытывает тягу к обобщениям.

Как и всякий управленец, Алтунин был своеобразным первооткрывателем на слабо еще изученном материке. До сих пор не вполне выяснено: что же оно такое, управление, — наука или искусство? Ведутся жаркие споры. А тем временем миллионы людей занимаются управлением, имеют дело с безграничным многообразием систем, и у каждой — свои особенности, требующие индивидуализированного подхода. Появится ли тот гений, который, подобно Ньютону или Менделееву, выведет общие законы для управленцев? Рано или поздно должен, наверно, появиться. Гений, вооруженный электронно-вычислительными машинами. Может быть, это опять же коллективный разум. Или даже некая ЭВМ, бездушная и неумолимая в своей логичности, хотя и запрограммированная волей сотен личностей. А пока управленцы, как заклинание, повторяют каждый день: «В самой образцовой системе управления должно находиться пространство для творчества». И только Петр Скатерщиков с ухмылкой изрекает:

— Творить положено в тех областях, где невозможно принести материальный ущерб обществу. Подайте мне четкие законы управления! Хочу командовать своим объединением, как командует командир полка или командир дивизии. Чтоб все было по уставу.

Ему и невдомек, что полководцы, лишённые творческой жилки, сражений не выигрывают. Может быть, когда-нибудь в отдаленном будущем, когда машины станут управлять машинами, управление превратится в штамп, шаблон; формализованные методы подготовки решений сделаются доминирующими. Но пока существуют производственные коллективы, живые лю-

ди на заводе, невозможно вычеркнуть творчество. Управление не только наука, а и тончайшее искусство. Сергей был твердо убежден в этом.

Но как бы ни теоретизировал Алтунин, в какие бы абстрактные высоты ни залетал, ему каждый день приходилось решать сугубо практические вопросы.

Чтобы суперсистема получила законченный вид, нужно создать еще одно производственное объединение, Нижне-Тайгинское. И тут без творчества не обойтись! Прикидывай, рассчитывай, взвешивай, подбирай людей, чтоб как зернышко к зернышку.

Лядов продолжал сомневаться:

— А может быть, все же не стоит трогать эти «лишние» заводы? Переиграем, а? Еще не поздно. Доложу министру.

— Стоит! — упорствовал Алтунин. — В Восточной Сибири преобладает вывоз продукции машиностроения. Прежде всего в европейскую часть Союза. Надо все изменить. Пусть снабжают свою лесную промышленность. Зеленый океан!..

— Почти убежден: ничего у вас не получится.

— А я убежден в обратном. Там же уникальные лесные, минерально-сырьевые и гидро-ресурсы.

— Ну и что?

— Нужно установить более рациональную структуру машиностроения. На Востоке будут развиваться и уже развиваются отрасли, использующие эти богатства, а без наших машин ни о каком развитии речи быть не может.

— Мне кажется, вы слишком забегаете вперед. Боюсь, как бы мы не разучились понимать друг друга. Очень уж прыть проявляете. Даже страшно за вас.

— Я плетусь в хвосте, Геннадий Александрович. Мы подсчитали: при развитии в Восточной Сибири химического, горношахтного, лесотранспортного и других видов машиностроения можно в два раза снизить транспортные расходы. Получим крупный народнохозяйственный эффект.

— Слыхал, слыхал. Вы этим народнохозяйственным эффектом и подминаете всех. А его еще нужно организовать, народнохозяйственный эффект. Почему, казалось бы, разумные люди не понимают такой простой вещи?

— А может быть, они понимают? Потому и поддерживают. Поздно «переигрывать», Геннадий Александрович: приказ-то подписан. И Скатерщикову тоже пора заниматься реконструкцией.

Да, приказ подписан министром: сформировать производственное объединение «Тайга» и

реконструировать уже имеющееся объединение «Самородок», переведя его на выпуск продукции в «северном» исполнении.

Помощник Лядова Замков проговорился.

— Вам верят в долг, Сергей Павлович. Так сказать, эксперимент. Если не выгорит — плохи ваши дела: долго потом не всплывете. Колоссальные же затраты! Миллионы и миллионы.

Сергеем овладело беспокойство. Не за себя — за свою идею. Значит, всего-навсего эксперимент? И все это, конечно, узнают, почувствуют. Тот же Скатерщиков. Экспериментировать Петенька не очень любит. Было время — экспериментировал, а теперь охладел, ищет устойчивости, прочности. За эксперименты нынче расплачиваются рублем. А у Петра налаженное производство. Пусть экспериментирует Алтунин, пусть он и отдувается. Цену эксперименту узнают потом: когда на складах скопятся тысячи непроданных, никому не нужных машин. Станный закон: иногда новые механизмы, даже если они совершеннее старых, работают хуже старых, и их боятся покупать. Чем примитивнее устройство, тем оно надежнее. Потому, наверное, и вошел в наши дни водопровод, сработанный еще рабами Рима...

— Вы твердо решили не брать Петра Федоровича себе в заместители? — спросил Лядов.

— Твердо. Ему нужно переводить «Самородок» на новую технологию, заниматься реконструкцией. Поручить это другому рискованно.

— Странная мотивировка. Когда вас переводили в Москву, там тоже осуществлялась реконструкция. И прекрасно обошлись без вас. Ничего страшного не произошло.

— Ту реконструкцию почти полностью провёл я. На долю Скатерщикова выпало совсем немного — завершить ее.

Лядов зажал подбородок в ладонь.

— Не понимаю вашего упрямства, Сергей Павлович. Может быть, между вами и Петром Федоровичем пробежала черная кошка? Ведь вы когда-то были друзьями. Ну, пусть близкими товарищами. Зачем же теперь пренебрегать законом товарищества?

— В черных кошек не верю. Были друзьями и остались. Но в заместители Скатерщикова брать отказываюсь.

Лядов сузил глаза, они мерцали голубыми точечками.

— А если все-таки мы проведем его приказом?

— Без моего согласия?

— Почему вы решили, будто обязательно нужно ваше согласие?

В самом деле, почему? Сергей невольно задумался. Вроде бы каждый руководитель подбирает себе штат сотрудников. Но на самом деле ему подбирают этот штат. В том числе и заместителей.

В том деловом мире, в котором Алтунин трудился изо дня в день, вкладывали особый смысл в понятие — «окружающая среда». Для руководителя любого ранга «окружающая среда» — это его рабочий аппарат, вышестоящие, подчиненные и побочные органы управления. Чем компетентнее «окружающая среда», тем легче управлять. Если бы Алтунину поручили подбор руководящих работников для подотрасли в целом, он, конечно же, из всех деловых качеств каждого отдавал бы предпочтение компетентности. Производством должны управлять компетентные люди.

Любой начальник старается сам создать себе «среду». Но тут существует своеобразное «табу». При подборе руководящих кадров тот же Алтунин обладает в общем-то правом совещательного голоса. Он не может самолично поставить во главе того или иного завода, а тем более производственного объединения нужного ему человека. Он может лишь бороться за него. Бороться на любых уровнях. Когда Лядов просит высказать соображения по кадрам, это еще не значит, что рекомендации Алтунина будут приняты: просто начальство желает знать его мнение.

Есть так называемые психологические аспекты расстановки кадров. Одни из них определяют стабильность рабочей силы, другие порождают ее текучесть. Когда речь идет о кадрах руководящих, текучесть не угрожает и психологические аспекты несколько видоизменяются.

Лядов, конечно, вправе отвергнуть соображения Алтунина. Но его власть тоже не безгранична. Если он попытается назначить Скатерщикова заместителем начальника всесоюзного промобъединения, министр спросит:

— А что думает по этому поводу Алтунин? Кажется, у него были возражения.

Вот потому Лядову и хотелось, чтоб Алтунин «сам снял» свои возражения. Испытанная игра, в которой вещи не называются своими именами. Так нужно для корректности. Впрочем, не только для корректности...

Зачем Геннадию Александровичу Скатерщикова? Для уплотнения «окружающей среды»? С уходом Ступакова возле Геннадия Александровича остался один Алтунин из того милого его сердцу таежного мира. Но Алтунин не всегда «управляем» — иногда ему попадает шлея под хвост. А Петр Федорович «управ-

ляем»! И с Алтуниным легче будет справляться, когда двое противостоят одному.

Возможно, ничего подобного и нет на уме у Лядова, но Сергею хотелось все выяснить, уточнить, не нарушая той самой корректности и дистанции, которая всегда должна существовать между подчиненным и начальником. Да и не даст Лядов нарушить дистанцию: тут он тверже победит.

И, как всегда в подобных случаях, Сергей перешел в тихую контратаку. Надо все выведать исподволь. Выведать, чтоб знать наперед ходы Геннадия Александровича.

— Я со Скатерщиковым не говорил на эту тему и не знаю, захочет ли он стать моим заместителем, — произнес Алтунин безобидным голосом.

— Вы не говорили, а я провел зондаж: Скатерщиков упираться не станет — только предложите! Он хочет перебраться в Москву.

— Не потянет он, Геннадий Александрович. Лядов, казалось, был озадачен. Почесал нос.

— Не потянет? А откуда вы знаете, потянет или не потянет? Про вас тоже говорили: не потянет. Но мы с Анатолием Андреевичем отстояли...

— Спасибо еще раз. Но на Скатерщикова моего согласия не будет. А если проведут приказом через мою голову, уйду в производственно-торговое объединение или к Ступакову уеду.

Разговор все накалялся. Лядов понял: Алтунин не уступит. Он знал вот такую его строптивость. Вроде бы и дисциплинированный и разумный, но уж если с чем не согласен, то хоть как его гни — не согнется.

Лядов был искренне возмущен Алтуниным: пробыл несколько дней в роли начальника всесоюзного промобъединения и уже ставит условия! Мигом забыл, чем обязан ему, Лядову... И разговор-то идет о друге того же Алтунина. Даже как-то неловко. Сам достиг такой высоты, опираясь на плечи Лядова и Ступакова, а Скатерщикова возвышать не хочет и говорит об этом без тени смущения. Психолог выискался: «Скатерщиков не потянет». Проучился на курсах три месяца и готов определять, кто потянет, кто не потянет...

Именно так понимал сейчас Сергей Лядова. Горько, но ничего не поделаешь.

Лицо Геннадия Александровича обострилось — в нем улавливалась внутренняя напряженность. Сергей следил за выражением его губ, которые неизменно, даже когда Лядов дружески улыбался, выдавали замкнутость натуры. Нелегко постичь Лядова до конца, разгадать, чем он дышит. Бывает мягким, податливым, потом ожесточается. Однако ненадолго.

Сразу как бы спохватывается, и самый ожесточенный разговор переводит в шутку: дескать, горячность не лучший советчик в споре. Его резко выдающийся волевой подбородок в такие минуты словно бы расплывается, становится шире, а взгляд обретает рассеянность. Все это знал Алтунин и не верил мгновенной смене выражений лядовского лица: просто Геннадий Александрович дает себе передышку. Боксеру ведь требуется хоть бы кратковременная передышка, мыслителю — тем более.

Вот это давно разгадал в нем Сергей. Лядов может улыбаться, хмуриться, но его воля все время ведет вас по тем, иногда очень сложным путям, по каким ему хочется. Он цепко держит вас именно своим волевым усилием, создавая как бы иллюзию полной вашей свободы. Но стоит вам попытаться вырваться из-под его жестокой опеки, как он сразу же перерезает вам все тропинки маневра и взрывает мосты своей логикой.

Научившись чувствовать истинное настроение Лядова, Алтунин всегда находил верный тон в разговоре с ним. Сейчас Сергей определил: Геннадий Александрович накалился до предела, вот-вот взорвется, перейдет на резкости. И не ошибся.

— Почему вы торгуетесь и ставите ультиматумы? — раздраженно спросил Лядов. — Вы еще не успели заявить себя начальником промышленного объединения, а я давно курирую вашу подотрасль и лучше знаю, какие люди ей нужны!

Алтунин все же не сдался.

И Лядов отступил. Как всегда, изящно, с улыбочкой.

— Ну хорошо, не хотите Скатерщикова — возьмите Карзанова. Мыслитель.

— Отпадает.

— Вас даже Карзанов не устраивает?

— Устраивает. На месте главного инженера объединения «Самородок». Нельзя его переводить оттуда: главная тяжесть по реконструкции ляжет на него. Скатерщиков без помощи Карзанова не справится.

— Не преувеличивайте. Реконструкциям не предвидится конца, а Карзанов у нас давно в резерве на выдвижение. Его пора выдвигать. Или хотя бы на первый случай перевести в Москву. Может быть, поставить во главе нашего научно-исследовательского института.

— Это нецелесообразно, Геннадий Александрович. До тех пор, пока не переведем объединение на продукцию в «северном» варианте.

Лядов укоризненно покачал головой.

— Вы эгоист, Алтунин. Ваша реконструкция займет не меньше трех лет. И вы намере-

ны все эти годы держать Андрея Дмитриевича на должности, которую он перерос?

— Для меня дело важнее должностей. А в данном случае — дело громадное, и ему нужно подчинить все, отодвинув на второй план личное. Что касается меня, то готов вернуться на свой завод в любом качестве. Только бы сдвинуть гору с места.

— Хорошо быть энтузиастом, сидя в кресле начальника всесоюзного промобъединения... Шучу, шучу. Просто ваш экстремизм меня пугает. Сами толкуете о нравственности, а когда дело доходит до конкретных людей, словно бы забываете о ней. Человек должен расти, Сергей Павлович. Если ему не представляют такую возможность, он начинает хиреть.

— Я твердо убежден: Андрей Дмитриевич увлечется идеей и сам не захочет переезжать в Москву.

Закурив очередную сигарету, Лядов сказал:

— А я в этом не уверен. К тому же Карзанов нужен нам здесь. Его масштаб гораздо крупнее производственного объединения. Думаете, сам он этого не понимает? Прекрасно понимает. Когда человеку под пятьдесят, природа его энтузиазма меняется. А вы в своем молодом эгоизме готовы приковать Карзанова к «Самородку» до конца жизни, как Прометея к скале. У Карзанова жена — певица. Ей столичная сцена нужна. Пусть это привходящее обстоятельство, но Карзанов поздно начал семейную жизнь, любит жену, хочет открыть ей перспективы. Требовать от него беспрепятственного подвижничества было бы нечестно. Во всяком случае, не по-людски. Иногда мне кажется, что, энергично выдвигая на первый план интересы дела, вы забываете, что дело-то нужно для людей, а не ради самого дела. Разумеется, на т доверительный разговор ни к чему вас не обязывает, — оговорился он. — Я с вами советуюсь — и только.

— За совет благодарю, а все-таки Карзанова в заместители брать не буду: там он мне нужней. Обойдусь пока без заместителя. Мне бы только запустить «галактику»!..

Конечно, Лядов, заворачивающий делами всей отрасли, смотрел на реорганизацию «Самородка» без той остроты, с какой относился к этому Алтунин. Да и может ли зависеть перестройка от одного или даже двух человек? Нет, разумеется. Лядов прав по-своему. И все-таки даже во имя многолетней дружбы с Карзановым Алтунин не хотел рисковать. Он отвечает не за меццо-сопрано жены Карзанова, не за ее будущность, а за будущность восточных районов, и тут некоторые жертвы оправданны. Да и можно ли это назвать жертвами? Скажем, его Кира смогла бы защитить свою докторскую

диссертацию и в Сибири. А меццо-сопрано уж наверняка гораздо нужнее в Сибири, чем на московской сцене.

Будем считать: Геннадий Александрович размягчился от полноты чувств. Чем выше пост, тем щедрее человек, ибо не всегда он лично несет ответственность за свою щедрость. Когда-то тот же Геннадий Александрович учил молодого инженера Алтунина подчинять маленький, хотя и очень важный для тебя интерес большому, общему: «Старайся исполнить свой долг, и ты тотчас узнаешь, чего ты стоишь... Деятельность человека бесплодна и ничтожна, когда не воодушевлена высокою идеею... Никогда не бывает больших дел без больших трудностей...» Может быть, эти семена упали на благодатную почву? Впрочем, Алтунин понимал все это и без него. Смолоду привык, как говорит Кира, держать рыльце огнивом.

Он знал: никакое большое дело нельзя успешно провести без основательной подготовки. А каждый компетентный человек на вес золота. Алтунин дорожил компетентными работниками и прямо-таки страдал, когда их забирали от него, пусть даже на повышение. Тут он в самом деле был черств. Как трудно подобрать на ответственную должность человека, вполне отвечающего ей! Казалось бы, выбор велик, подходящих людей много, а все равно выбрать трудно.

Кадровый вопрос всегда — именно вопрос, а не готовый ответ. Проклятый этот вопрос веч-но терзал душу Алтунина и продолжает терзать.

— Карзанова не отдам! — сказал он негромко, но твердо.

— Отдадите, — усмехнулся Лядов и, решив, по-видимому, положить конец препирательствам, спросил: — Кому хотели бы вверить новое объединение «Тайга»?

— Мухину.

— Кто такой?

— Директор Нижне-Тайгинского завода.

— А, знаю. С бородкой?

Сергей кивнул утвердительно. Лядов удивился:

— Этого мушкетера? Да он же совершенно неуправляемый. Беспардонный прожектер. Я подумывал вообще освободить его от директорских обязанностей.

Во взгляде Лядова была совершенно открытая ирония.

— Простите, Геннадий Александрович, — возразил Алтунин, — за полтора года я составил о нем другое мнение: деловой человек, мыслящий по-современному. Цепкий.

— Цепкий! Что правда, то правда. Палец не протягивай — уцепится мертвой хваткой. Карь-

ерист ничем не облагороженный. А завод план не выполняет из квартала в квартал.

— Потому и не выполняет, что занимается не тем, чем нужно. Профиль у завода не тот. А отсюда и связи не те. Этот завод в черном теле держим.

Лядов слушал с натянутой улыбкой. Весь вид его как бы говорил: поработай с мое, тогда научишься отличать зерна от плевел.

— Мухин не пройдет! — сказал заместитель министра. — Можете не стараться. Не пуцу. — Он опять схватился за подбородок. В голубеньких глазах был лед. — Удивляюсь вам, Сергей Павлович. У Мухина язык хорошо подвешен — это точно. Он может вам столько наговорить, что и в самом деле поверите, будто дельный мужик. Но все сие — словоблудие и очковитательство. Каков бы ни был профиль завода, план должен выполняться. Иначе завод убыточный и проку от него мало. Согласны?

— Простите, не согласен. Если завод систематически не выполняет план, нужно выяснить, в чем тут загвоздка. До Мухина директором был некто Васюк. Сняли Васюка за отставание, а план по-прежнему не выполняется. Васюк подался в другую систему. Сейчас объединением заворачивает и на хорошем счету.

— Если вас послушать, то всех плохих директоров нужно повышать, — съязвил Лядов. И, внезапно погрузнев, посоветовал устало: — Не увлекайтесь, Сергей Павлович. Есть на объединении «Тайга» достойный человек... И от Петра Федоровича зря отдалаетесь: вы необходимы друг другу. Поверьте моему опыту. Мы все необходимы друг другу... Как атомы в кристаллической решетке. Вы дополняли бы друг друга.

«Пусть его черт дополняет!» — подумал Сергей, уходя от заместителя министра.

Было время, когда Лядов не курил. Теперь курил. Сигарету за сигаретой. И Сергею, когда он попадал в его кабинет, казалось, будто очутился в родном кузнечном цехе, где всегда дым коромыслом.

После того как Алтунин сменил Ступакова, вызовы к заместителю министра участились. Вот и опять вызвал. Зачем?

Лядов сидел за своим широким столом и окуривал Алтунина, словно стремясь выкурить его. Загадочен прищур голубеньких глаз, кажется, потешается про себя над Сергеем.

Сунул окурок в пепельницу и закурил новую сигарету. Сергей вспомнил при этом одного бурята-охотника. У того была огромная пенковая трубка, в которую входило не меньше фунта табаку; он сосал эту трубку днем и ночью; трубка была, как медленно тлеющий костер. А обычно-то у бурят трубки маленькие, с на-

персток — гансы... Подарить бы Геннадию Александровичу большую трубку, раз уж начал так курить...

— Я внимательно изучил список ваших кандидатов, — неторопливо заговорил Лядов. — Кое с чем могу согласиться. Но про Мухина забудьте. — Он попыхал сигаретой и продолжил: — Вы, дорогой Сергей Павлович, к сожалению, пока не выработали системного подхода к подбору руководящих работников и специалистов такого масштаба. Сие извинительно, так как вы пока новичок.

Алтунин знал манеру Геннадия Александровича подводить под все «научную базу», а потому промолчал.

— Согласитесь, что я прав, — продолжал Лядов. — Названные вами товарищи в резерве на выдвижение не числятся... И вообще должен отметить, уровень кадровой работы в вашем главке пока не соответствует нынешним высоким требованиям...

«Запугивает громкими словами, хочет обезвожить», — подумал Сергей. Он хорошо знал и эту манеру Лядова: если Геннадий Александрович хотел провести свою линию, он даже мелочи возводил в ранг высочайший, обезоруживая тем самым оппонента.

За последние годы Алтунин кое-чему научился. За второстепенные кандидатуры не дрался, не желая растрачивать усилия. Усилия должны быть направлены на защиту ключевой позиции.

— ...добиться всемерного повышения ответственности, результативности труда каждого руководящего работника... — гудел голос Лядова.

Зачем он все это? Или в самом деле надеется сбить с панталыку?

— Вы согласны?

— Согласен.

— Пойдем дальше... На пост генерального директора «Тайги» целесообразно поставить не Мухина, а товарища Замкова.

Сергей не поверил своим ушам.

— Вашего нынешнего помощника?

— Да.

Теперь ясно, что будет дальше. Во время учебы в «школе министров» Алтунин участвовал в игровых дискуссиях, на которых решался вопрос о продвижении в должности воображаемого работника. Каждый из слушателей должен был защищать какое-то определенное лицо, о наборе качеств которого ему сообщалось. В этом тренинге проверялось умение убеждать окружающих. И нужно признаться, Алтунину редко удавалось отстоять свою кандидатуру. Он не мог по данным так называемой «объективки» судить о действительных качествах работника.

Ему казалось, что если подобные упражнения и полезны как гимнастика для ума, то в действительной жизни они вряд ли пригодятся. Сейчас Лядов будет делать упор на эту самую «объективку», стараясь продвинуть своего помощника на пост генерального директора.

Все так и произошло.

Геннадий Александрович нарисовал портрет идеального руководителя: у Замкова экономическое образование (как будто у Мухина оно отсутствует), Замков ставит общественные интересы выше личных, морально устойчив, обладает чувством ответственности за порученное дело, наделен способностями правильно строить отношения в коллективе, умеет подмечать появление нового в жизни коллектива (экая невидаль!), умеет расположить к себе подчиненных, предоставить им свободу творчества и эксперимента, зарядить их энергией, мобилизовать словом и примером, умеет осуществлять индивидуальный подход к людям, убеждать в правильности своих решений...

Сергей почти не слушал. Все это был трафаретный набор деловых качеств руководителя. Но почему именно Замков?

Может быть, он и в самом деле обладает всеми названными достоинствами — Геннадию Александровичу лучше знать своего помощника. Но что из того? Что бы за этим ни крылось — стремление продвинуть Замкова или же намерение как-то освободиться от него — большого значения не имеет. Замков — «вещь в себе».

— Вопрос практически почти решен, — уточнил Лядов. — Большинство членов коллегии за Виктора Михайловича Замкова.

— А сам Замков согласен? Вы предлагали ему?

— Разумеется, предлагал. Он согласен. Надеюсь, и с вашей стороны не будет возражений?

— Я категорически против!

— Почему?

— Мне работать с Замковым... Тем же набором качеств обладает и Мухин, которого я предлагаю. Каковы преимущества Замкова?

Лядов вскинул брови.

— Преимущества? А какие преимущества у Мухина перед Замковым? Мухин числится по министерству в отстающих.

— Это мы его сделали отстающим, забрав у него специалистов. Опять же мы не можем обуздать поставщиков, которые не выполняют обязательства перед Нижне-Тайгинским заводом.

— Возможно, и мы, — спокойно согласился Лядов. Наверное, Геннадию Александровичу хотелось выслушать Алтунина до конца, чтобы

потом, как всегда, загнать его в угол. Сергей начинал терять выдержку, и это ему самому не нравилось. С начальством не принято разговаривать таким тоном. Сдерживай страсти, Алтунин! Ну, а если Замков все-таки дельный управленец? Интуиция тебе подсказывает, что все не так?.. Хе, хе...

— Замков не работал в Сибири, он некомпетентен, — сказал Сергей осевшим голосом. — Не знает условий.

— Ну и что же? Вы до приезда в Москву не работали в Москве. Те, кто работает в Антарктиде, даже не подозревали, что там вообще возможно работать. А работают, и неплохо.

— Антарктида меня мало беспокоит. Но за работу нового объединения придется отвечать мне. И потому мне не безразлично, кто будет стоять во главе «Тайги». Мухина я знаю, доверяю ему. А Замков для меня всего-навсего работник министерства, который, очевидно, не представляет, с какими трудностями столкнется в новом производственном объединении. Ему лет пять потребуется только на то, чтобы акклиматизироваться.

Лядов легонько коснулся локтя Алтунина.

— Все это слабые аргументы, Сергей Павлович. Понимаю вашу озабоченность. И все-таки буду настаивать на кандидатуре Замкова. Я ведь могу привести те же аргументы: знаю Замкова, доверяю ему. Лет десять назад он был директором завода здесь, в Москве, и план выполнял и другим пример подавал... Впрочем, все это тоже не аргументы, — спохватился он. — Вы, должно быть, догадываетесь, что, не выслушав вас, министр не утвердит Замкова в должности. Так что у вас будет возможность защитить свои кандидатуры и протестовать против назначения Замкова. Но я взываю к вашему рассудку: Мухин все равно не пройдет — нет его в резерве на выдвижение. Поддержите меня хотя бы с Замковым. Замков засиделся в Москве, ему нужно встряхнуться, проветриться. Гибнет человек на глазах.

Тон у Лядова был почти просительный, и Сергею стало неприятно. Зачем он так? Нажимал со Скатерщиковым. Нажимает с Замковым.

От Лядова ушел совершенно расстроенный. Понимал: против Мухина укоренилось предубеждение. До Мухина никому нет дела, кроме Алтунина. А сам Алтунин еще так слаб. По сути, находится в стадии «испытания». Доверили главк — и наблюдают исподволь, что из этого получится. Не получится — освободят «в связи с переходом на другую работу».

Пусть Алтунин кричит, сколько ему угодно:

— Позвольте мне подбирать работников и отвечать за свои кадры!

Ах, у вас завелись свои кадры? «Своих» кадров не может быть. Подбор кадров — дело коллегиальное. Вы не хотите работать с Замковым? Он, возможно, с вами тоже не хочет работать, но молчит. Дисциплина. Будете работать с тем контингентом, какой вам сформируют. Ваше мнение? С ним считаются. Если оно хорошо аргументировано...

Вязкость, вязкость. Будто залез в жидкий асфальт. Надо бы получше узнать Замкова. Но как? Не собирать же мнения о нем? Скажут, Алтунин плетет интригу против хорошего работника. Как быть в таких случаях, как отстоять свое?..

Чувство беспомощности охватило Алтунина. Замков не сделал ему ровным счетом ничего дурного. Даже наоборот — проявлял симпатию. И осторожность! Для Замкова Алтунин — молодой, растущий. С молодыми и растущими ухо нужно держать востро. Замков старше Алтунина. И хитрее. Он знает все ходы и выходы. Зачем-то хочет получить объединение. Не пугает даже переезд из Москвы в Сибирь... Заскучал по самостоятельной работе? Или иные соображения?..

Хочешь не хочешь, Алтунин, а придется тебе выступать на коллегии против кандидатуры Замкова. И Замков из протоколов сразу же все узнает. А потом его по настоянию Лядова все-таки утвердят генеральным директором «Тайги» и ты обзаведешься противником в своей «галактике».

Очень все это неприятно.

Может быть, не дожидаясь коллегии, укатить к Скатерщикову, где уже начинается перестройка? Удобно: вопрос решился в отсутствие Алтунина. Разве то, что происходит в объединении «Самородок», менее важно, чем назначение генерального директора «Тайги»?

А Мухин так и не узнает ни о чем. Пусть думает, будто его и не выдвигали.

Кира советовала:

— Не переходи дорогу Лядову. Что тебе до Мухина? Кто он такой, чтобы из-за него сориться с Геннадием Александровичем, которому ты многим обязан?

— В секретарши для маркетинга тебя, Кириуха, беру, а советником по кадрам — нет, — ответил он. — Давай лучше выясним, может ли сталь превратиться в шлак и что для этого требуется? Вот уж воистину сказано: когда усиливаются жены — государства гибнут.

Кира отступила. Поняла: муж сердит не на шутку, страдает из-за всех этих предполагаемых назначений. И, конечно же, будет гнуть свое и у министра на приеме и на коллегии. Он словно бы перестал дорожить мнением Лядова,

того самого Лядова, которым когда-то восхищался, перед которым даже преклонялся.

Она не ошиблась: Алтунин страдал. Если в объединении «Тайга» главным сделают Нижне-Тайгинский завод, там и обоснуется генеральный директор Замков. А куда же девать Мухина? Мухин даже не подозревает, какой дамоклов меч повис над ним. Недаром Лядов говорил, что хочет отстранить Мухина от директорства.

Нет, такая несправедливость не должна свершиться. В противном случае Алтунин перестанет уважать самого себя...

«Если Мухина снимут с Нижне-Тайгинского, откажусь руководить главком! Будь что будет... Пусть наказывают, понижают...» — ослепленно думал он. В нем пробудилось почти дикое сопротивление. Ходил по квартире взбудораженный, с блуждающими глазами, будто начиненный динамитом и ежеминутно готовый взорваться. Житейская мудрость, выдержка — все улетучилось.

«Прорвусь завтра к министру, пропади оно все пропадом!» — решил он.

За всю ночь не сомкнул глаз. Когда жена уснула, томимый тоской, выбрался тихонько из спальни и прошел в гостиную. Не зажигая света, стоял у широкого окна и смотрел вниз, где горели бледно-зеленые и голубые огни. Квартира находилась на восьмом этаже, отсюда открывался широкий обзор Москвы. Алтунин стоял и смотрел с высоты и час и два. Так, наверное, смотрел бы на Землю инопланетный житель в иллюминатор своего космического корабля.

Нечто подобное он уже испытал однажды. На выставке картин в Музее изобразительных искусств, куда его затащила Кира. Возле полотна Эль-Греко. Кажется, «Вид Толедо». Много бледно-зеленого, клубящегося, почти нездешнего.

И сейчас в окне так... Почти неземное.

Он видел как бы со стороны и самого себя — высокого сутулящегося человека, протирающего лбом оконное стекло, топчущегося босыми ногами на холодном лакированном паркете. Его страдания в общем-то смешны. Из-за чего? Разве все, что им делается, не ничтожно перед ликом вечности? Дела твои, Алтунин, со временем превратятся в тлен. Умрешь и ты сам, и прекрасная твоя спутница, и твои дети, и дети твоих детей, если они будут...

Он подозревал, что подобные мысли посещают рано или поздно каждого. Когда стоял у парового молота, не задумывался над хрупкостью бытия. А пришла пора — задумался, и им завладел священный ужас.

Для чего все? Для чего?.. Высшая несправедливость природы... Он готов был умереть немедленно, только бы его дети жили вечно. И в то же время понимал абсурдность своих мятущихся мыслей.

Почему некоторые люди растрачивают жизнь на пустяки, на то, что не определяет истинной ценности человеческой жизни. Даже когда ты занят важным делом, очень часто копошишься зря, играешь сам с собой в некие поддавки, иначе не было бы того самого закона Джона Флая, о котором говорил Мухин: более пятидесяти процентов всех выполняемых руководителями работ либо безрезультатны, либо явно недостаточны для получения нужного результата.

Мухин — личность острого ума. Его надо отстоять.

В эксперименте, который замыслил Алтунин, очень важное место отводилось Мухину, плотному, чуть грузноватому человеку с клиновидной бородкой. Именно Мухин сможет успешно организовать новое производственное объединение! У него достаточно знаний местных условий, умения удерживать людей возле себя, даже тех, кто приехал в Восточную Сибирь за длинным рублем. Мухин владел некоей тайной, а вернее, искусством управлять таким сложным и не совсем изученным процессом, как текучесть рабочей силы.

Над изучением этого процесса до сих пор бьются социологические институты. Все уже опробовано: организованный набор, переселение, общественные призывы, распределение выпускников высших и средних специальных учебных заведений, перевод по работе — а в итоге за десять лет едва набрали миллион человек. И за те же десять лет утекло из Сибири свыше миллиона. Особенно высока текучесть на новостройках. Потому и затягиваются сроки освоения новых мощностей. Отсюда же — низкое качество продукции новых предприятий, высокая себестоимость.

Грандиозные замыслы Алтунина невозможно было осуществить без значительного притока рабочей силы. Обеспечение Сибири рабочей силой — проблема номер один.

Недавно, когда Мухин приезжал в Москву, Алтунин признался ему:

— Когда я говорю о необходимости создавать машиностроительные комплексы в Восточной Сибири, на Дальнем Востоке, в Казахстане и Средней Азии, меня неизменно спрашивают: где возьмете людей для осуществления такой обширной программы? Законный вопрос. А ответа на него дать не могу. Не знаю. Не окажутся ли наши комплексы мертвыми городами? Почему ваш Нижне-Тайгинский завод не знает

текучести, почему у вас высокая приживаемость новоселов? Возможно ли успешно решить проблему кадров в Сибири?

— Нужно решить, — ответил Мухин. — И никаких особых секретов тут нет, если, конечно, поставить все с головы на ноги.

— Что имеете в виду?

— Длинный разговор. А если коротко, то так: постройте сперва современные, благоустроенные дома, жилищные массивы со всеми удобствами, вселите туда строителей, а уж потом возводите главный производственный объект. Согласно второму закону термодинамики, строители обзаведутся семьями и осядут, приживутся.

— Голубая мечта.

— Не такая уж она голубая, если вы серьезно озабочены проблемой приживаемости. Игра стоит свеч. На войне бревен не жалеют. Создают целые подземные города, именуемые укрепрайонами. А промышленно-хозяйственные комплексы в Сибири — это, если хотите, и есть наши экономические укрепрайоны. Они должны обслуживаться не хуже, а лучше других. Ко всему прочему я добавил бы еще районный коэффициент к заработной плате. Его надо распространить на всех вообще тружеников Сибири. Да, да, нужен комплекс экономических стимулов. Плюс романтика. Наш основной контингент — молодежь. Дайте ей не «Золото Маккенны», а фильм о Сибири и сибиряках. Сибирь нужно пропагандировать. И даже рекламировать. Мы почему-то рекламируем побережье Черного моря, куда и так устремляются тысячами. А про Сибирь, Север, Дальний Восток забываем. Один из принципов Флая гласит: многие дела считаются невозможными, пока они не осуществлены.

— Вы специально занимались этой проблемой?

— Приходится. Если руководствоваться принципами Флая, то ларчик открывается просто: новосел должен тратить деньги там, где он их заработал.

— Не совсем понятно.

— Наши переселенцы в Сибири и на Севере зарабатывают много, а тратить денюжки уезжают в европейскую часть. Отток населения из Сибири — результат ее отставания по комплексу условий жизни. Возьмите жилье. По обеспеченности населения жильем и по качеству жилищных условий Сибирь отстает, к сожалению, от многих районов и даже от среднего уровня страны. Пора кончать с клондайками, где существуют временно. Нужно обеспечить сибирякам хорошие жизненные условия на месте.

Он говорил убежденно, и трудно было с ним не согласиться. Во всяком случае, свое объединение он уж постарался бы обеспечить рабочей

силой. Замков не сможет. Не сможет — значит провалит эксперимент. Восточная Сибирь — это не европейская часть и даже не Западная Сибирь, где народ обжился со времен войны...

От сознания собственного бессилия Алтунин впал в несвойственное ему состояние, близкое к самобичеванию. Ради будущего своих детей ты готов умереть хоть сейчас. А ради будущего «Тайги»?.. На какие подвиги способен ты ради порожденного тобою же нового производственного объединения, где десятки тысяч судеб? И способен ли?..

Не сразу понял, что происходит, когда раздался телефонный звонок. Машинально взглянул на часы — пять утра! Кто-нибудь с периферии?..

Взяв телефонную трубку, услышал встревоженный голос Лядова:

— У нас несчастье, Сергей Павлович: министра увезли в больницу — инсульт! В десять собираем коллегию. Прошу быть. Кстати, на повестке дня и кадровый вопрос. Вы не изменили своего отношения к кандидатуре Замкова?

— Нет, не изменил.

— Жаль. Все-таки подумайте еще. — В голосе Лядова Сергей уловил жесткие, требовательные нотки.

Вот он — непредвиденный поворот событий. Или, может быть, самой судьбы? У министра инсульт — идти не к кому. Лядов — заместитель министра, курирующий всесоюзное промышленное объединение, где начальником Алтунин. Никто другой, кроме Лядова, алтунинскими делами заниматься не станет. Не положено. Наверное, существует математическое выражение подобной ситуации? Но есть ли положительное решение?

6

Алтунин сидел, упершись затылком в высокую зачехленную спинку кресла, безучастный ко всему, равнодушно отрешенный. За стеклом иллюминатора застыло пустое распаханное пространство. Казалось, самолет неподвижно висит в воздухе. Там, далеко внизу, были горные хребты и тайга, озера и могучие сибирские реки. Там были города. Алтунин мог лететь на север или на юг — в любом направлении — повсюду он находился бы в пределах своей «галактики»: машиностроительные предприятия, подчиненные ему, имелись во всех концах страны. И где бы ни появлялся, его встречали с подчеркнутым почтением. А если на заводе не все ладилось — то и с трепетом.

Правда, простецкий, совсем «неначальственный» вид начальника всесоюзного промобъединения иных сразу успокаивал. Алтунин голоса

не повышал, твердо помня, что «запальчивый гнев есть краткое сумасшествие», не старался припугнуть. Однако сметливый директор завода очень быстро убеждался, что имеет дело с человеком, страшным своей дотошностью и методичностью. Уж лучше бы отчитал как следует!

Но Алтунин не отчитывал. Вместо того создавал комиссию из инженеров и рабочих, и она, окрыленная доверием начальства, добросовестнейше выявляла самые потаенные изъяны.

Он придавал таким комиссиям большое значение, старался вовлечь в них побольше компетентных людей из заводского коллектива. Коллектив должен чувствовать свою причастность к управлению производством.

Щадя авторитеты, когда их следовало щадить, он все же любил гласность. Какие могут быть секреты от рабочих, когда дело касается судьбы и чести их родного завода?

Понуждал социологов, работников плановых органов и проектных организаций заниматься комплексным исследованием предприятий. Изучать промышленно-производственный потенциал, основные фонды и их использование, территориально-производственные связи. Не всем руководителям это нравилось. Но Алтунин и не стремился нравиться. Он хотел иметь ясное представление о своем хозяйстве, заглянуть в самые недра своей «галактики».

Создал совет директоров, куда вошли руководители производственных объединений и заводов, представители профсоюза. Это была «алтунинская коллегия» — коллективный разум и проводник его воли. Он старался, чтобы этот орган стал авторитетным. Единолично решал лишь самые неотложные вопросы.

Ему не терпелось заставить всех работать по четкой программе, чтоб дело шло как бы само собой, катилось по серебряным рельсам без остановок. Почему хозяйственные договоры не всегда выполняются? Кто тут повинен? Почему так несовершенны кооперированные связи? Ведь на это затрачиваются геркулесовы усилия!..

Сложная штука управленческие отношения. Очень часто, в общем-то всегда, они выступают как отношения административно-правовые, где существует приоритет воли субъекта над волей объекта. Субъект для Алтунина — министерство. Он и сам становится субъектом, когда пытается навести порядок в своем сложном хозяйстве. Приоритет воли субъекта над волей объекта имеет и еще одно официальное название — *властеотношения*.

Властеотношения — самое трудное и самое мучительное всегда. Министерство может решать важные вопросы в одностороннем порядке, так сказать, путем односторонних волеизъявлений по отношению к Алтунину. Но и Алту-

нин, в свою очередь, по отношению к Скатерщикову может проявлять эти самые властные волеизъявления. Только не забывай: властность управления и принуждение — далеко не одно и то же. Вышестоящий орган властвует небезраздельно. Существует правовая регламентация действий.

Было время жесткой централизации руководства экономикой, когда полномочия вышестоящих органов нормами права почти не ограничивались. Было — и прошло. Теперь считается: каждое звено управленческой системы должно заниматься своим делом, чтоб все решать оперативно и не отвлекать высокие инстанции от крупных проблем.

Алтунину нередко приходится превращаться в юриста. Дозволение, запрещение, предписание — три кита метода правового регулирования, и надо уметь ими пользоваться.

В «школе министров» за три месяца он лишь прикоснулся к теории управления и утрастился ее сложности. Им читали систематологию — учение о механизме руководства; тут и цели управления, и методы воздействия, и многое другое. Читали структурологию — общее учение о технике и кадрах управления, о принципах формирования того или иного органа управления. Читали процессологию — тоже целое учение, так сказать, технология самих операций управления. Читали эволюциологию. Спешили вложить им в головы как можно больше знаний, очень важных для безошибочного управления народным хозяйством.

И теперь, столкнувшись с действительностью, с переплетением невероятных ситуаций, Сергей очень сожалел, что не постиг и тысячной доли того, что требуется. Хотелось учиться дальше, познать все. Но понимал: где возьмешь еще одну жизнь? Надо на практике докапываться до всего, распутывать, решать.

Когда-нибудь на смену Алтунину придут другие, вооруженные с ног до головы всеми учениями, а он вынужден собственными ногами нащупывать твердую почву, чтоб не провалиться с головой. Особенно трудно приходится с Петром Скатерщиковым, который, пользуясь былой дружбой, часто ведет себя вызывающе, своевольничает. Верит в свою безнаказанность. Знает: если Алтунин круто возьмет — Лядов осадит, не даст в обиду. Алтунин мог бы прибегнуть к дисциплинарным взысканиям — иногда Скатерщиков словно бы умышленно провоцирует его на это, но Сергей сдерживает себя. Только удивляется: зачем он так? Глупо.

Кроме объединения Скатерщикова, было множество других предприятий. Они требовали не меньше забот, чем «Самородок». И если вот теперь Алтунин решил заняться «Самородком»

отдельно, на то имелись свои причины. «Я их расшевелю, — думал он, свирепея. — Даже Карзанов ведет себя ни шатко ни валко. Возмутительно!»

Он во многом преуспел за последнее время, утвердился в мысли: никто не знает так подотрасль, как я. Может быть, в частности кто-нибудь знал ее и лучше, но в совокупности, в переплетении связей, в комплексе, в перспективах развития никто тягаться с ним не мог. Он развивался стремительно, его пронизательный ум быстро находил нужные решения.

Эту его способность скоро оценили по достоинству, восторгались «балансовым» мышлением. Только сам Алтунин не восторгался собой. Больше злился на себя. Лишь на первых порах ему казалось, что в своей «галактике» он полновластный хозяин. Потом догадался: отождествил должность и власть. А это, оказывается, далеко не одно и то же.

Власть, власть... Без реальной власти ты просто исполнитель, какую бы высокую должность ни занимал. А в чем же она, реальная власть? Может быть, опять же в служебном авторитете? Каким образом заполучить ее, реальную власть, чтобы распоряжаться, как находишь нужным?

Кажется, Лядов обладает сейчас подобной властью. Но так ли?

Что такое власть? Право и возможность распоряжаться, подчинять своей воле волю других? Право распоряжаться — наука управления; подчинять своей воле — искусство. Значит, у власти — два слагаемых.

Реальная власть возводила защитные стены и валы древних городов, твердыни замков. Тогда она выступала в своем варварском облике: плетка, казни за непослушание.

Управлять мог и безвластный человек. Власть была над ним. Он сам являлся безвольной игрушкой в руках власти имущих. Власть и управление резко разграничивались. Тот, кто обладал властью — цари, императоры, короли, — редко занимался управлением. Властолюбивых канцлеров выживали. Власть передавалась по наследству, словно сундуки. Или власть денег. Она и до сих пор кое-где велика.

В нашей действительности все по-иному. Алтунин не наследный принц, но и не игрушка в чьих-то там руках. Ему чуждо господство над другими. Властелин промобъединения — смешно. Или властитель — еще смешнее. Смешно-то смешно, а без власти невозможно быть полноценным начальником. В любом человеческом обществе властные мотивации неизбежны и необходимы. Ты контролируй меня, подсказывай, но не посягай на мое право расставлять

доверенных мне людей, распоряжаться ресурсами.

Власть и управление... власть и управление... Он окончательно запутался. Зачем тебе власть, Алтунин? Не лучше ли, не спокойней ли, когда сложные, наиболее ответственные вопросы решает за тебя кто-то другой? В порядке вспомоществования молодому руководителю. Да и кому какое дело, кто назначит Замкова: Алтунин или Лядов? Впрочем, все и так знают: кадровый вопрос в руках у Лядова. Было бы странно, если бы он целиком положился тут на Алтунина...

И сам Лядов только инстанция, когда дело касается номенклатуры министерства. На последней коллегии Сергей особенно остро почувствовал это. Она прошла бурно. Может быть, потому, что отсутствовал по болезни министр.

Прежде всего секретарь официально объявил о том, что обязанности министра временно будет исполнять один из его заместителей — Геннадий Александрович Лядов. Такова воля министра. Только после этого Лядов огласил повестку дня.

Выглядел он утомленным, бледнее обычного. Но постепенно лицо обрело чеканную твердость, взгляд сделался замораживающим. Алтунин невольно подумал, что в общем-то знает этого человека приблизительно. Наверное, и его терзают свои внутренние голоса...

У губ Лядова появилась хорошо знакомая складочка, которую все принимали за добродушную улыбку. Но то вовсе не улыбка. То — настойчивое приглашение подчиниться.

Вот он остановил свой пристальный взгляд на Алтунине и обронил вроде бы благодушно:

— Самый мучительный вопрос — кадровый. Всегда мы залезаем по уши в дискуссию. Сегодня хотелось бы избежать споров.

«Будет навязывать Замкова!» — догадался Алтунин. И забеспокоился. Да, да, благодушное замечание Лядова не обмануло его.

— Недавно у нас с товарищем Алтуниным состоялся обмен мнениями: кого поставить генеральным директором нового объединения «Тайга». — Лядов помедлил секунду, будто что-то вспоминая, болезненно сощурился и произнес разочарованно: — Сергей Павлович настаивает на кандидатуре Ивана Фомича Мухина, директора Нижне-Тайгинского.

Члены коллегии переглянулись. Недоуменно пожимали плечами.

— Доложите коллегии свои соображения, Сергей Павлович! — распорядился Лядов.

Все по правилам: сумеешь отстоять Мухина — быть по сему. Не сумеешь — обижайся на самого себя. Борись, защищай... размахивай шпажкой.

Преодолевая угрюмость, Алтунин заговорил. Говорил негромко, словно бы себе под нос. Но в словах была твердость. И скупость. Знал: в многословии не будешь услышан. Не доказывай, а только выскажи свои соображения. Доказывать будешь потом, когда Лядов назовет Замкова.

— Мухин знает условия Восточной Сибири. Умеет формировать рабочую силу — качество, к сожалению, редкое. Два высших образования, кандидатская степень. Способен брать на себя ответственность, идти на оправданный риск.

Лядов остановил его легким жестом:

— Очень хорошо. Но можем ли мы доверить ему целое производственное объединение? Названных вами качеств мало. Формированием рабочей силы пусть занимается отдел кадров.

Геннадий Александрович закурил сигаретку, затянулся несколько раз дымом и, раздавив ее о донце пепельницы, продолжал:

— Я хочу обратить внимание на более существенную сторону, которую приходится учитывать при таком назначении: умение руководителя устанавливать связи. Вы, Сергей Павлович, были генеральным директором и убедились, какое значение имеют устойчивые кооперированные связи, реальные экономические отношения между всеми предприятиями и организациями объединения. Сможет ли товарищ Мухин превратить новое объединение в единую хозяйственную систему, если до сих пор не смог наладить кооперированные связи для относительно небольшого завода, на котором он директорствует теперь?

Послышался сдержанный смехок. Не давая Алтунину раскрыть рта, Лядов объявил:

— Мы наметили другую кандидатуру: Виктора Михайловича Замкова. У Замкова достаточно широкий кругозор, чтобы охватить всю систему в целом. Он, как вам известно, в течение ряда лет занимался именно кооперированными связями, их укреплением, и ему не придется начинать с азов...

Сергею хотелось спросить: так почему же эти самые кооперированные связи, которыми в течение многих лет занимался Замков, самое неорганизованное дело во всей отрасли? Кому он помог их наладить? Когда я был директором объединения, даже слухом не слыхал о товарище Замкове и не подозревал, что он занимается кооперированными связями. Сам выкручивался. До сих пор наибольшее зло — невыполнение кооперативных поставок. Горючими слезами плачем.

Но Сергей знал наперед, что последовало бы за таким его высказыванием. Лядов ответил: «Вашему объединению просто не требова-

лась помощь товарища Замкова, вы справлялись сами. Потому-то и возглавляете сейчас промышленное объединение, а Замкова мы хотим поставить на производственное».

— Замков провалит все дело! — сказал Алтунин, теряя выдержку. — Я категорически против этой кандидатуры. Возражаю...

Ему показалось, будто он остался в одиночестве. Что докажешь здесь, если Замков — выдвиженец заместителя министра, резерв номенклатуры министерства? Мухина члены коллегии знают слабо или вообще не знают. Мухин — директор плохонького завода и находится где-то за горами, за лесами. А Замков всем известен, у всех на виду.

Сергей понимал членов коллегии: их вела жесткая воля Геннадия Александровича и настойчиво, искусно подводила к нужному ему решению.

Однако дело несколько осложнилось. Первым заговорил Герасимов, начальник одного из функциональных управлений. Этот высокий, сухопарый человек всегда привлекал внимание Сергея своей смелостью и независимостью суждений. Герасимов, по-видимому, твердо помнил, что члены коллегии утверждены Советом Министров и что они, даже значась в совещательном органе при министре, несут солидную долю ответственности за положение дел в отрасли.

— Я плохо знаю товарища Мухина, которого предлагает товарищ Алтунин, — сказал он, — но что касается товарища Замкова, то эта кандидатура не кажется мне удачной.

Лядов, наверное, понимал: вступать в полемику с Герасимовым бесполезно. Пока не выскажется, отвечать на контрвопросы не станет. Геннадий Александрович слушал его терпеливо, хотя на скулах играли нервные желваки. А Герасимов развивал свое отношение к Замкову сжато, холодно, будто говорил не о живом человеке, а об отвлеченной величине. Тут была целая концепция, и Сергей внимательно вслушивался. Дескать, резерв резервом, а организация нового объединения да еще в Восточной Сибири — дело исключительное по своей важности. Личность хозяйственного руководителя в данном случае должна обладать выдающимися качествами. Во всяком случае, ему необходима сильная воля.

Лядов не стерпел, спросил:

— А откуда вы знаете, что Замков ею не обладает?

— Знаю, — буркнул Герасимов и не стал уточнять, пошел дальше: — Слепая сильная воля ничего, однако, не сделает. Нужна еще способность направлять деятельность других. А направлять можно лишь тогда, когда пони-

маешь, куда направлять. Вот тут-то — камень преткновения для Замкова... Не стоит рисковать...

Против Замкова стали дружно выступать и другие члены коллегии. Советовали поискать в резерве кого-нибудь получше. Говорили о необходимости ввести конкурсный порядок замещения вакантных руководящих должностей, об аттестациях. Завязался ожесточенный спор: какими параметрами измеряется качество руководства? О Замкове забыли.

Теперь курили все курящие. Окна были распахнуты настежь. Лица побагровели, налились сердитой тяжестью.

Каждый знал, разумеется: лучший руководитель — это тот, кто умеет при прочих равных условиях обеспечить более высокое качество организации системы управления. Но это было слишком абстрактно, теоретично, почти неумовимо. Может быть, главное — знать меру между пунктуальным и творческим исполнением?..

Кто-то седой, с усами, напоминающими кронциркуль, доказывал, отчаянно жестикулируя сухонькими руками, что нужно оценивать не только личные качества, но и результаты труда претендента на выдвижение. А где они, результаты труда Замкова? Методы управления не только применяются руководителями, но и формируют руководителей...

В спор Геннадий Александрович больше не влезал. Сидел, молчал выжидательно и наконец заулыбался.

Опять эта улыбочка: как у опытного шахматиста, расставляющего вам ловушки. Сейчас Лядов всех обезоружит каким-нибудь неожиданным поворотом.

Так и вышло.

— Мы затеяли спор, в котором истина родиться не может, — устало сказал Геннадий Александрович и раздавил в пепельнице очередной окурочек. — Руководитель должен отличаться социальной чувствительностью? А кто против этого возражает? Должен. Он должен приумножать себя в своих подчиненных? Тоже верно. Быть эмоционально зрелым, коммуникабельным, уметь не соглашаться, не будучи неприятным, и так далее, до бесконечности. В нашем резерве на выдвижение, извините меня, ангелов не значит.

Члены коллегии тоже заулыбались, поняли: отвлеклись от существа вопроса.

— Конкурс — дело хорошее, — вел свою линию Лядов. — Но это — в будущем. А мы должны решать сегодня, сейчас: есть приказ министра о создании объединения, и кто-то должен заняться этим вплотную. Я лично убежден в одном: «успешным» руководителем может

быть всякий при соответствующей ситуации. Универсальные черты хозяйственного руководителя выделить невозможно. Примеры? Да хотя бы тот же Сергей Павлович Алтунин! Вы помните, сколько было возражений при его выдвижении? Но мы со Ступаковым настояли. И не тужим. За короткий срок товарищ Алтунин вырос до руководителя промышленного объединения.

«Расставляет силки», — подумал Сергей. Ему было неприятно. Не любил, когда его публично нахваливают. К тому же нынешние комплименты Геннадия Александровича имели определенную подоплеку. Очень неприятно: встал бы и ушел. Да нельзя. Сиди и терзайся, щупай свои накалившиеся уши.

— Оценивать людей по результатам труда очень заманчиво, — рассуждал Геннадий Александрович. — Но какого труда? Эдак мы замкнем человека в порочный круг относительных обязанностей. Такой метод, к сожалению, ничего не говорит о потенциальных возможностях работника. Я за то, чтобы провидеть в каждом «эффект будущего». А что касается товарища Замкова, то могу заявить без малейшего колебания: все мои решения он проводил в жизнь успешно.

Очень изящно сказано, по-лядовски.

— А от скольких ошибочных решений он вас уберег? Или у вас таковых не случилось? — спросил все тот же неугомонный Герасимов.

— Вам виднее, Герман Кузьмич, — мягко ответил Лядов. — Ставлю кандидатуру Замкова на голосование...

Каждый ход Геннадия Александровича был понятен Сергею. И в результатах он не обманулся: кандидатура Замкова прошла. Правда, едва-едва набрав нужное количество голосов. А все же прошла!

Алтунин мог бы подняться и объявить: «В таком случае я снимаю с себя ответственность за судьбу объединения». Но это же несерьезно. Ответственность за «Тайгу» все равно осталась бы при нем. Потому что он начальник главка. И еще потому, что это было его детище, воплощение его идеи, его программы. В огромном мероприятии издержки не исключались. Замков — одна из таких издержек. Ему подсушили пустышку.

Ни к чему рвать на себе тельняшку, ставить ультиматумы. Соберись с мыслями. Помнишь, чему учили в «школе министров»? «Труд руководителя предъявляет повышенные требования к нервно-психической сфере». А она у тебя совсем разболталась. Препятствия, конфликты — все это входит как составная часть в твою работу. В отличие от многих других профессий, в твоей деятельности большое место

занимает элемент неопределенности. Не отвергай начисто интуицию. Отвергая ее на словах, ты всякий раз полагаешься на нее, и она порой выручает тебя. Интуиция, помноженная на опыт и на здравый смысл... Не без оснований ты полагаешь, что управленческая деятельность ближе все-таки к искусству. Наука не отвергает понятие: индивидуальное мастерство руководителя. А овладение мастерством — это уже искусство.

...Он сидел с полузакрытыми глазами, переполненный горечью. Думал и думал. И задал себе прямой вопрос: чем я жил последние месяцы? Чем? В памяти остался след от бесконечных заседаний, телефонных звонков, встреч с руководителями предприятий. Личное, бытовое словно бы прошло поверх сознания. Бывали с Кировой на каких-то банкетах, кого-то принимали, слушали какую-то оперу в Большом театре, было еще что-то очень нужное, но прочно забытое. Значит, не так уж и нужно тебе. Может быть, нужно Кире?

События выстроились в узкий пучок; и тот пучок — перевод подотрасли на новые формы управления. Из всей массы дел и событий Алтунин выделял именно историю с двумя производственными объединениями в Сибири. Она уже творится, эта история.

Если не так давно всем казалось, что перевод объединения «Самородок» на выпуск новой продукции займет не меньше двух лет, то Алтунин, призвав на помощь опытнейших экономистов, работников научно-исследовательских институтов, пришел к заключению: достаточно и восьми месяцев. Жесткий срок. Но по-другому нельзя. Он знал, что нельзя, и поражался благодушию тех, кто должен форсировать перестройку. Даже умнейший Лядов относился к этому с прохладцей: почему именно восемь месяцев? Зачем?

— Не воображайте, будто от одного или даже двух ваших объединений может зависеть судьба освоения Сибири, — говорил он Сергею. — Сибирь осваивалась и будет осваиваться планомерно, без скачков.

— А мне кажется, скачок подготовлен. Он вот-вот совершится! Неужели не ясно? Назовите его, как хотите: скачок, сдвиг, но я его чувствую...

— Таких, как вы, Сергей Павлович, принято называть «тяжелыми новаторами», — отшучивался Лядов. — Простите, но я пока не вижу никакого скачка...

Что бы там ни говорил Геннадий Александрович, Сергей полагался на свое ощущение времени и нарастающих событий. Не пройдет и

года, как посыплются массовые заявки на их продукцию в «северном» исполнении. А «Самородок» в самом начале пути...

Подумал о министре и пожалел его: нелегко далась ему реализация генеральной схемы. Инсульт! Говорят, отнялась нога. Надеяться на скорую поправку не приходится. Всем распоряжается Лядов.

Замков утвержден и выехал к месту новой работы. Мухина перебросили на Дальний Восток — дали заводик помельче. И Алтунин ничего не мог поделать.

Вот и вся она, твоя власть... Хорошего работника не отстоял. Устроил Лядову несколько истерик — и смирился.

Правда, навязать себе в заместители Скатерщикова все-таки не позволил. Даже сейчас, обладая всей полнотой власти, Геннадий Александрович отступил. Что за этим кроется? Лядов просто так не отступит. Опять какой-то тактический шаг?

Может быть, все дело в том, что у Скатерщикова не ладится с переводом объединения на новую продукцию? Из восьми намеченных Алтуниным месяцев три уже прошли, а в «Самородке» еще не приступили к реконструкции.

Теперь вот Сергей решил разобраться, что у них там происходит. Почему медлит Скатерщиков? Почему продолжает гнать старую продукцию, перевыполняя план?

«Тяжелый новатор...» — хорошо сказано. Ты и есть, Алтунин, «тяжелый новатор». Поглядеть бы на «легкого» новатора. А есть такие?.. Все новаторы тяжелые, как гири.

Им эффективность подавай,
А без того им рай не рай.

Полыхнуло яркой синевой сибирское небо, качнулся в глазах горизонт — и Сергей очутился среди знакомых лиственниц и пихт. Вон она, та самая лиственница, возле которой в лютый мороз поджидал он когда-то Киру. Стоит старушка и будет стоять еще лет триста... А вот и знакомая, милая сердцу заводская проходная... Ничего здесь за два года не изменилось. Теплый, прогретый воздух волнами накатывается из тайги. Там — исхоженные тропы, заветные охотничьи места, говорливые ручейки и быстрые реки, по которым, бывало, отправлялись на байдарках.

Но от самого-то Алтунина все это ушло. Ушло и никогда не вернется.

Вчерашнего кузнеца Алтунина еще на аэродроме встретили чуть ли не хлебом-солью. Высокое начальство! Начальство положено встречать с помпой.

— Сперва ко мне домой, на сидячий а-ля фуршет с поросенком и кофеем. Кроме поросенка, найдется еще кое-что, — сказал Скатерщиков.

— Спасибо, Петр Федорович, за приглашение, но сейчас хотелось бы заняться делом.

Скатерщиков набычился.

— Как знаешь. В наше время, конечно, трудно удивить едой. Бальзак говорил, что великие люди всегда были воздержанными в еде, хотя сам любил эту работу... Давай тогда на байдарках махнем. Как аргонавты в старину...

— Я бы и рад, да некогда. Еще нужно товарища Замкова проведать. Лев Толстой считал, что на пустой желудок легче управлять своей душой и телом. А мне душа сегодня требуется.

— Скажи, за каким чертом Лядов посадил Замкова на объединение? Он же верхогляд, болтун...

— У него оперативное мышление.

Скатерщиков изумленно округлил глаза.

— Оперативное мышление?! Да вы что там все?..

— Ну, ну, полегче. Начальству виднее. Лядов знает, как расставлять кадры.

— Ну, если виднее, то молчу. Мне-то что? А тебе пророчу кучу неприятностей из-за этого оператора-мыслителя.

— Стерплю. Чего не стерпишь ради карьеры!..

Ему хотелось пройтись по цехам, постоять в кузнечном возле уникального гидропресса, может быть, даже прислониться к этой машине щекой, потрогать. Но оказался в кабинете Скатерщикова. В окружении инженеров.

Здесь был и Карзанов. Приезду Алтунина он обрадовался. Хотя восторгов не было, как всегда, чувства свои выражал скупно. Был все такой же сухопарый, спортивный, с острым, выпяченным вперед подбородком и глубоко запавшими сердитыми глазами. Сосредоточенное выражение словно бы навсегда застыло на его лице.

— Надеюсь, вы, Андрей Дмитриевич, прониклись идеей зонирования? — спросил Сергей, почти убежденный в положительном ответе. — Вам всегда был люб размах. Вот теперь и представляется возможность размахнуться по настоящему.

— Идея любопытная, — сказал главный инженер уклончиво и почему-то отвел взгляд.

Нет, не проникся... А жаль.

— Я летел сюда и прикидывал, — продолжал Алтунин, — уложимся в восемь месяцев или нет? Решил поглядеть, как тут у вас. Вы должны быть в авангарде.

Скатерщиков потемнел: понял, за чем пожаловало начальство, — проверка! Проверок он не любил, не терпел. Ненавидел их. Ох, уж эти проверки и ревизии!.. Его словно окутало холодным облаком: лицо сделалось постным, тоскливым. Пробормотал неуверенно:

— Разворачиваемся.

По-видимому, думал, что Алтунин сейчас же, в присутствии инженеров, станет спрашивать, как да что. Придется отвечать. Дотошность Алтунина он знал, и ему стало не по себе.

Странное дело: Лядова Скатерщиков не боялся, разыгрывал перед ним этакого чудаковатого, обремененного сверх меры заботами администратора, чуть пришибленного, покорного, готового со всех ног броситься выполнять любое распоряжение. С подчиненными вел себя по-другому: сухо, умно, требовательно. Берег свой авторитет пуще глаза. Не в пример Алтунину считал себя знатоком и живописи, и музыки, и литературы. А перед Алтуниным почему-то трепетал. Алтунин молчаливым взглядом, выражением лица мог посеять в его душе панику. При Алтунине он терял уверенность в себе.

И теперь внутренне трепетал, зная, что Алтунин будет беспощаден в выводах.

Усмехнувшись про себя, Сергей сказал инженерам:

— Вы, товарищи, на сегодня свободны. Я с Петром Федоровичем пока потолкую. Вас, Андрей Дмитриевич, тоже прошу остаться.

Когда инженеры ушли, Сергей сразу приступил к делу.

— Докладывайте!

— Ведем подготовку, — хрипловато отозвался Скатерщиков.

— И как же вы ее ведете?

— Лабораторные исследования. Подключили НИИ.

— Сколько времени будут продолжаться исследования?

Скатерщиков и Карзанов бегло переглянулись.

— Вы знаете, Сергей Павлович: строго определить сроки в данном случае весьма затруднительно, — ответил Карзанов.

— Ну, положим, сейчас планируют даже время спуска космических станций на Марс и Венеру... Какому отраслевому НИИ поручили исследования?

— Батуринскому.

— Кто возглавляет работы?

— Еремеев Дмитрий Иванович.

— Позвоните: пусть сегодня же явится сюда для доклада.

— Но это триста километров!..

— Пошлите вертолет... Какие заводы-филиалы ведут переналадку?..

— Этого пока не начали...

Он сыпал и сыпал вопросами, будто обстреливал из дробового ружья. Крепко сцепился с Карзановым, который вдруг стал доказывать, что «дело терпит».

— Закисать начинаете, Андрей Дмитриевич. Вот уж воистину консерватизм возникает на почве удобств.

Карзанов покраснел. Он еще не утратил свойства краснеть. Алтунин теперь краснел лишь мысленно: щеки оставались бледными, но знал — вот тут они должны краснеть, представляя, как должны гореть.

Было время, когда Алтунин благоговел перед Карзановым. Андрей Дмитриевич сделал бесконечно много для формирования его характера. Бывало, они засиживались в физической лаборатории и вели долгие мудрые беседы. Крупный изобретатель, ученый, Карзанов принимал простого кузнеца Алтунина всерьез, втолковывал ему современные идеи, раздвигал горизонт.

— Я требую только по существу, а не из-за личного каприза, — говорил он тогда.

Так же должен вести себя и Алтунин — вот что имелось в виду.

Как-то Сергей спросил у него, что нужно подразумевать под счастьем. Карзанов рассмеялся, нарисовал на чистом листе бумаги большой круг, вписал в него совсем маленький и сказал:

— Большой круг — это сфера притязаний человека. Малый — сфера его достижений. Если диаметры обоих кругов станут равными, это будет означать полное счастье.

Разговор врезался в память. И теперь Сергей думал: у Петра Скатерщикова, по всей видимости, круги слились — он счастлив полным счастьем. Да еще надеется на переезд в Москву. Сверхсчастье! Но сошлись ли круги у Андрея Дмитриевича? Счастлив ли он? Счастлив ли со своей молодой женой? Почему у них нет детей?.. Будут дети, будут. Жена — левница, не хочет пока портить фигуру. Ей кажется, будто все еще впереди. А он-то, должно быть, не совсем в этом уверен...

Теперь Алтунину приходится отчитывать Карзанова — главного инженера большого производственного объединения «Самородок» — за слабую распорядительность, за проволочки с переключением производства на новую технологию. Приходится втолковывать этому умнейшему человеку, как необходимы машины в «северном» исполнении и какой огромный, глубокий смысл имеет зонирование машиностроения

в восточных районах. Было неловко. Но ничего не поделаешь. Долг начальника.

И чем больше распекал он Карзанова, тем сильнее тот мрачнел.

Сергей догадывался, что здесь произошло. Скатерщиков, конечно же, наострил лыжи в Москву, ждет приказа и не сомневается в новом назначении — обезволился, пустил все на самотек. И Карзанов, наверное, знает о предполагаемом назначении своего шефа, находится в неопределенности. Вот и тянут.

Резкость и непреклонность Алтунина обоих раздражала.

— Вы несправедливы, Сергей Павлович, — сказал Карзанов с некоторой горячностью. — Вам ли не знать, что переход на новую технологию — кропотливый и длительный процесс. А подозреваете, кажется, что мы тут чуть ли не саботируем приказ.

— Не подозреваю, а вижу!

— Тогда я умолкаю, — сказал Карзанов.

— В таком случае можете идти, Андрей Дмитриевич. К разговору вернемся, когда пожалует сюда Еремеев...

Карзанов молча встал и вышел. По всей видимости, он был глубоко уязвлен, даже оскорблен: Алтунин, по существу, выдворил его.

Скатерщиков укоризненно качнул головой, сказал тихо:

— За что ты его обидел? Если хочешь дать надрайку, то дай ее мне — я за все здесь отвечаю. В том числе и за свой приказ Карзанову поглубже изучить вопрос, а уж потом заниматься перестройкой. Или я не прав?

— Ты умышленно тянешь с перестройкой и Карзанова водишь за нос.

Скатерщиков покраснел. Крякнул.

— Ну, знаешь, Сергей Павлович, ты чересчур категоричен в выводах. Тебе как начальнику следовало бы воздерживаться...

— Начальников, Петр Федорович, не положено поучать. Приказ министра получил три месяца назад, а что за это время сделано? Практически ничего. Они тут, видите ли, изучают вопрос! Изучайте себе на здоровье. Но уклониться от перестройки все равно не удастся — сколько бы ни тянули. Параллельно с изучением нужно было привести в готовность всю материальную базу, заключить договора с другими заводами и объединениями, которые будут обеспечивать вам переход на новую технологию. Сделано все это?

Скатерщиков понуро молчал.

— То-то же, Петр Федорович. Ты прекрасно знаешь и без моих подсказок, что от тебя требуется, а за три месяца палец о палец не

ударил. Я ведь слежу за каждым твоим шагом. И на коллегии обо всем придется докладывать...

Скатерщиков оживился.

— А зачем на коллегии?

— Потребуют отчета, Петр Федорович. Министр потребует, когда выздоровеет. Он ведь не забывает нас. И докладывать придется тебе самому. Без моего посредничества. И еще скажу тебе: пока программа не будет выполнена, ни о каких продвижениях разговора быть не может.

Скатерщикова прошиб пот. Он заерзал в кресле, спросил неуверенно:

— О каких продвижениях разговор?

Сергей хмыкнул.

— Хочешь начма? Изволь. Геннадий Александрович прочит тебя ко мне в замы. Ты это знаешь.

— Ну и?.. — Он снова воспрянул, в глазах появился влажный блеск.

— А я не хочу иметь тебя замом!

— Не хочешь? — Скатерщиков был не то удивлен, не то растерян. Во всяком случае, на его лице появилась глупая улыбка. — Почему не хочешь?..

— Не потянешь, Петр Федорович.

— Под твоей эгидой-то не потяну?

— Не тот случай. Под эгидой не укроешься. Придется самостоятельно принимать ответственные решения. А вдруг мне прикажут вплотную заниматься маркетингом и ты останешься один?

Щеки Скатерщикова посерели, губы сжались в полоску.

— Вот теперь мне все ясно, Сергей Павлович, — сказал он негромко. — Решили в Москву не пускать? Министерство, главки не для таких, как Скатерщиков. Второй сорт-с... Спасибо и на том. А я имел глупость верить в твою дружбу. Но рано или поздно все выходит наружу... За каким чертом мне рваться к тебе в замы? Да и не рвался — Лядов уговорил. Дескать, будем все в куче, станем деловой тон задавать. Полное взаимное доверие...

— Когда доверяешь узкому кругу людей, то, значит, не доверяешь всем остальным.

— Ладно. Лядова критикуй, а не меня: я человек подведомственный и дерзаю, как уже говорил, в рамках устава. Но теперь могу сказать: как ты со мной — так и я с тобой! — В голове его прозвучала скрытая угроза. — Не бойся: в замы к тебе не пойду ни за какие блага. Мне и здесь неплохо. Только уж не обессудь, Сергей Павлович, ежели я на той же коллегии подниму вопрос о переходе на двухзвенную систему управления...

Сергей сперва не понял.

— Поднимай, если для пользы дела.

— Ну, польза — штука иногда условная. Сперва не хотел поднимать этот вопрос — ради нашей с тобой давней дружбы. А теперь ты, Сергей Павлович, очень даже развязал мне руки.

— Не доходит что-то. Нельзя ли по упрощенной схеме — я ведь человек прямолинейный, не люблю загадок.

— Можно. Мы тут с Карзановым все поработали и пришли к выводу: наше производственное объединение не нуждается в промежуточной инстанции подчинения — имеется в виду главк. Мы можем подчиняться прямо министерству. Для оперативности...

Он выжидательно смотрел на Алтунина: какой эффект произведут слова? Алтунин остался спокоен.

— Ну что ж, — наконец отозвался он. — Если вы созрели для двухзвенного управления, то всеми силами помогу вашему объединению перейти на него. Сейчас на двухзвенное управление переводят целые отрасли — вон автомобилестроение. Но созрело ли ваше объединение для двухзвенной — не совсем уверен. А не уверен — не обгоняй!

Алтунин смотрел на него почти с презрением. Ах, Петр, Петр, откуда подобное коварство? Выходит, Алтунину ставят ультиматум: возьми к себе замом — не буду поднимать на коллегии вопрос о переходе на двухзвенную систему; не возьми — держись! Останешься ни с чем, и главк твой ликвидируют, если другие директора присоединятся к Скатерщикову: мол, все созрели. Зачем главк? Лишнее звено. И Алтунина — по шапке.

Ему было противно, но все же спросил:

— А если бы я согласился взять тебя?

Скатерщиков как-то криво усмехнулся.

— Не верю — надуешь. Не буду рисковать.

— Теперь вижу: руководишься «интересами дела».

Скатерщиков даже не поморщился. Он кипел от негодования и ненависти.

Недостойный разговор. Сергей корил себя: грубо, бестактно. Былая дружба еще не дает права на неофициальность в подобных случаях. Все плохо, плохо... Справедливо говорится, что распушенность в манерах влечет за собой распушенность в принципах.

Алтунин рассчитывал провести в объединении «Самородок» дня три — не больше. А пробыл неделю. Невеселая неделя. Карзанов и Скатерщиков «ушли в себя», на вопросы отвечали односложно. Все просьбы Алтунина выполняли с подчеркнутой готовностью.

Прилетел Еремеев из отраслевого НИИ, крутился волчком: исследования идут полным ходом.

Алтунин съязвил:

— Как там говорил Проперций Младший: тише едешь — дальше будешь? А Помпоний Старший любил, кажется, быструю езду. Я его последователь и ученик. Так вот, Дмитрий Иванович, меня интересует: почему вы столь медленно разворачиваетесь? На словах у вас все получается доказательно, а дела-то нет!

И опять вспышка раздражения: наговорил ученому мужу ворох неприятных слов. Лучше бы уж создал комиссию. Выдержка, выдержка! Опять сорвался... Учись у министра обращению с подчиненными — он никогда голоса не повышает. Спокойно выслушает, взвесит все в уме и так же спокойно, официально потребует быть готовым к докладу такого-то числа. Завидная целенаправленность, широкая эрудиция! Вполне современный руководитель. С таким работать не всегда легко, но приятно. А ты, Алтунин, за последнее время что-то часто стал входить в раж: шпильки, подковырки, а то и на крик срываешься. Будто вокруг пожар бушует. Скорее, скорее! Пошевеливайтесь, проявляйте оперативность... Готов за других сам все делать, только бы крутилось колесо. Осатанел. Требуешь инициативы, а ежели кто-то, проявляя ее, делает ошибки, — взвинчиваешься. Министр-то к инициативе, даже ошибочной, относится доброжелательно. Учитывает, что человек, активно проявляющий себя, ошибается чаще, чем тот, кто безынициативен...

Угрюмо обследовал Алтунин положение дел в «Самородке». Здесь он знал все и всех. Не хотелось верить, что, после того как передал объединение Скатерщикову, оно, по сути дела, ни на шаг не продвинулось вперед. А ведь только один Карзанов, с его быстрым и гибким мышлением, предлагал столько новшеств! Но Скатерщиков мягко гасил инициативу. Сперва Андрей Дмитриевич возмущался, бушевал, а потом завял, смирился. Понял: Скатерщикова не переделаешь, плетью обуха не перешибешь. С шуточками-прибаутками Петенька подмял творца, ученого, сковал его по рукам и ногам, обезволил. Встряхнуть бы Андрея Дмитриевича...

Конечно же, Карзанов меньше всего повинен в замораживании перестройки. Заморозил все Петр. А спрос за все в первую голову с Алтунина: затеял — отвечай! Заказчики, прознав о переходе объединения на «холодную» продукцию, прямо-таки висят на телефонах: подавай быстрее! Нужно прокладывать самый длин-

ный в Сибири туннель. Вечная мерзлота замутила...

А в специализированном объединении «Самородок» — сон разума. Тут, пожалуй, взвинтишься. Даже к угрозам перейдешь. Но Петеньку не застрашаешь. Его только что наградили за добросовестную работу.

Издали она в самом деле казалась добросовестной. Сам Алтунин хлопотал за Петра. Но этого Скатерщикову не скажешь, этим не попрекнешь! Да и не надо.

Сергей с головой ушел в издавна привычное дело — в изучение конструкторских и прикладных исследовательских работ. Тут уже кое-что проклюнулось. Уверенно отбирал лучшие варианты. Проверил, сочетаются ли проектные работы с плановыми, есть ли расчеты на требуемый горизонт времени. Всю неделю воевал с людьми и бумагами.

Следовало отдать должное Карзанову: он удачно определил состав персонала, который приступил к разработке технических условий, проекта и графиков на выполнение проектных работ. Но сквозь этот «магический кристалл» очень смутно еще просматривались контуры нового производства.

Извиняться перед Карзановым за свою резкость при первой встрече Сергей не стал. Управление научно-техническим развитием подотрасли требует определенной жесткости. Можете обижаться. Можете жаловаться.

Алтунин был на своем заводе, но многое показалось ему здесь чуждым. За каких-нибудь два года Скатерщикову удалось убить в людях интерес к дерзаниям, к новшествам, ввести все в рамки буднично исполняемой работы. Правда, тут не было срывов плана, не было штурмовщины. Тишь да гладь! Исчезли неформальные отношения между людьми, остались одни формальные. Энтузиазм стал считаться чуть ли не пороком. Энтузиасты нарушают плавность процесса, заставляют тратиться на перестройку, на реконструкцию...

Унылый прагматизм, который выдается за практичность, узкая, ограниченная деловитость, стремление к стабильности, устойчивости. Пошловатые Петенькины афоризмы: «Зачем нам думать? Пусть начальство думает — оно газеты читает»; «Чем выше начальник, тем ниже должна быть его компетентность — компетентный будет мешать на каждом шагу»; «Завод должен быть не организмом, а механизмом»; «Завод не детский сад, чтоб заниматься воспитанием, у него иное назначение — выпуск продукции».

Скатерщиков скептически относится к общественному мнению. Он за голую авторитарность, хотя не любит, когда авторитарность проявляется по отношению к нему самому.

В одной из бесед с ним Алтунин посетовал на недостаток гласности при должностных перемещениях руководителей — коллективу, мол, не всегда объясняют, за что сняли того или иного начальника, высказал свои соображения о том, что не худо бы руководителям производственных объединений да и руководящим работникам министерства отчитываться непосредственно перед рабочими, а вместе с тем пора бы ввести и выборность на некоторые руководящие должности.

Скатерщиков в ужасе зажал ладонями уши.

— Я ничего не слышал. Не вздумай еще кому-нибудь сказать. Кошунство какое-то! Партизанщина...

Скатерщиков не мог себе представить, как это он — генеральный директор — пойдет в клуб отчитываться перед рабочими?!

Завязался спор.

— Вот ты говоришь о выборности. А вдруг не выберут того, кого нужно? — напирал Скатерщиков.

— Не выберут, значит, недостоин. Неужто, скажем, рабочая бригада выберет бригадиром худшего, а не лучшего из своей среды? — отвечал Алтунин. — Почему ты стараешься сразу же погасить любую живую мысль?

Скатерщиков опасливо покосился на него.

— Лучше бы ты не задавался такими мыслями. Говоришь вроде бы предположительно, но твои предположения очень уж часто стали сбываться. Не скликай чертей. Суеверный я.

В чертей он, разумеется, не верил. Верил в другое: раз Алтунин заговорил, значит, где-то что-то вынашивается, осмысливается. Опять начнется ломка, масса беспокойств. Алтунин с его извечной неугомонностью и одержимостью действовал на психику. Бог ты мой, как только с ним живет Кира?!

— Открой мне свою тайну, Алтунин, — заговорил Петр вкрадчивым голосом, — ты, по моим наблюдениям, всегда делаешь все мыслимое и немислимое, чтоб подорвать свой авторитет, испортить со всеми отношения, вызвать неприязнь окружающих, загородить себе дорогу. И почему-то словно бы шутя это оборачивается в твою пользу: получаешь все более и более высокие должности.

Что мог ответить Сергей? Он только усмехнулся.

Но Петенька настаивал. Пришлось объяснить:

— Помнишь сказку про Иванушку-дурачка? Его бросили в котел с кипящим молоком, а из котла этот Иванушка вышел с новым должностным окладом в звании Иван-царевича. Так вот и я. Правда, в этот самый котел с кипящим молоком лезу всегда сам, без всякой надежды выбраться оттуда. И получится ли из меня Иван-царевич, тоже не уверен... Да не все ли равно? Кто-то ведь должен лезть...

7

Мы живем сразу как бы в трех временных измерениях. Самое короткое из них — наше сегодня. Самое необъятное — наши надежды, мечты, расчеты и упования — то, ради чего существуем в настоящем, ради чего разгребаем ворох мелочей, неурядиц, преодолеваем непонимание окружающих; собственно, и живем-то мы не ради настоящего, а ради некоего грядущего, до которого — увы! — не каждому суждено добраться. И, наконец, есть третье временное измерение — боль наша и радость в прошлом, которое всегда проступает как бы сквозь туман. В общем-то такого прошлого, каким оно нам представляется, в действительности не было никогда. Это опять же только наша мечта. Мечта о прошлом, о тех днях, когда были мы молоды и когда удары жизни казались не такими уж чувствительными.

Сибирь для Алтунина была его прошлым. Она навсегда осталась в ореоле романтики, в мареве несбыточного, ушедшего безвозвратно. Этого больше не будет, не будет... В прошлом все выглядит особенным. И если будущее мы любим рассудком, то прошлое — в нашем сердце...

И теперь, находясь в своей любимой Сибири, ради которой готов был трудиться день и ночь, Алтунин очень остро переживал свое физическое прикосновение к ней. Вон она, тайга, — без конца и края... Сколько там чудес! То чудеса Сергеевой юности, упрятанные в густые пихтовые урманы, в непролазные высокие заросли вейника. Каждая лиственница, каждый кедр — старые знакомые. Алтунин до сих пор помнит отдельные деревья, мимо которых когда-то проходил или проплывал по реке на легкой байдарке.

Уйти бы в леса, лежать на толстом моховом ковре, смотреть в блеклую синеву неба, бездумно класть в рот оранжево-желтые ягоды морошки... Огромные шары соцветий медвежьей пучки, синие кисти шпорника лезут в нос,

сонно жужжат пчелы... А сколько черной смородины!..

Босой мальчуган Сережка Алтуня знал замечательные малинники на горяк. Можно было целый день идти по лесной гари, сплошь покрытой малиной, и нет ей конца. Тут все безгранично, бесконечно, и все манит к себе.

Тут и пожары особенные, не такие, как повсюду. Случаются «низовые», когда огонь ползет по земле, выжигая траву и не трогая деревья. Бывают и «верховые» — страшное бедствие! Будто эскадроны пылающих всадников перемахивают с одной кроны на другую, пока не превратят тайгу в сплошное море огня. Волны темного дыма неделями нависают над городом, и все живое охватывает паника. Только ребяташки, словно дикари, пританцовывают от восторга: «Огонь, огонь!..» В детстве он почему-то действует на воображение притягательно. Яростная, неукротимая стихия, к которой хочется приобщиться, стать ею!

Когда случался в тайге пожар, лоси, красивые лисицы и другие зверье появлялись на проспектах города, жались к людям. Особенно много было бурундуков и летяг. Сережка Алтунин жалел их. У него дома долгое время жил толстенький барсук, прибежавший из тайги во время пожара.

А какие таймени ловились в здешних речках! Чебака за рыбу не считали — «черной рыбы и за так не надо»...

Быть всегда босоногим мальчишкой, шляться по распадкам, а не биться в стену головой от ярости из-за какого-то там зонирования, которое упорно не хочет зонироваться, не иметь бы дела с такими же, как сам, сумеречными от беспрестанных забот людьми, не знать бы таких скучных вещей, как объем капиталовложений. На худой конец избавиться хотя бы от элемента неопределенности. Пусть кто-то другой испытывает на себе давление времени, терзается проблемами и проблемками, неусыпно заботится о вовлечении в хозяйственный оборот природных богатств, о сооружении новых машиностроительных заводов, гидроэлектростанций, шахт, газопроводов, новых городов. Ха!.. А кто же такой этот «другой»? И почему другой? Помнишь, что говорил Юрий Михайлович Самарин: «Раз ты кузнец, значит, должен ковать счастья ключи...»

Алтунин всегда ковал. С шестнадцати лет. В кузнечном цеху нашел он себя как личность, нашел жизненное призвание. Там же нашел любовь, единственную и неповторимую.

Образ Киры словно бы двои́лся в его сознании. Была Кира, мать его детей, цветущая, счастливая женщина, его жена. И была другая —

та, которую с волнением поджидал у старой даурской ливственницы, которая шла когда-то по кузнечному цеху с гордо вскинутой головой. Твой арочный молот находился в самом дальнем углу пролета. И тоненькая девушка шла прямо к тебе, что тебя сильно удивило. Ты видел ее чистое, как снег, лицо, слегка выгнутые четкие брови и неясный, невысказанный вопрос на ее припухлых губах. И когда она остановилась возле тебя, улыбнулась, когда встретились ваши взгляды, в серой зернистой глубине огромных Кириных глаз тебе, неожиданно что-то открылось...

Он не знал сейчас, какую из двух любит больше. Наверное, все же ту Киру, причинявшую невыносимые страдания. Ту, с которой уходил в буйный, жесткий вейник, чтобы укрыться от всего мира. Есть в тайге такое заветное местечко, где только кукушка кукует в распаренном зное...

Его тянуло в тайгу. Но он не мог уподобиться туристу, предаваться праздности. Каждый час его пребывания в этом городе, где он родился и вырос, был на учете. Повидал мать, тещу — и снова за дело. Поехал в обком партии.

Бывая в служебных командировках, он всегда навещался к местным властям. А сейчас, когда требовалось в самые короткие сроки провести реконструкцию на головном заводе объединения, без этого просто не обойтись. Местные власти, партийные органы крепко держат в своих руках обширное хозяйство всего экономического района. А главное, они распоряжаются кадрами, ресурсами рабочей силы.

По опыту Алтунин знал: если хочешь, чтобы завод или производственное объединение работали эффективно, — сочтай интересы своей отрасли, своего министерства с местными интересами, с интересами того района, на территории которого находится предприятие.

Здание обкома располагалось на берегу реки. От реки тянуло пресной сыростью. Река несла куда-то грузовые пароходы и тяжелые баржи. В прибрежном сквере, как и в былые времена, росли стройные крепкие гладиолусы, а на скамейках сидели девушки в брючках, и Сергеем казалось, будто они сидят здесь лет пятнадцать, а то и более. С тех самых пор, когда был он здесь с Кирой, стоял вон там, у самой воды, и показывал ей на ладони божью коровку...

Не без волнения поднимался Алтунин по знакомым лестницам обкома. Визит его сюда имел не только практический смысл. Была еще и другая побудительная причина — он мог бы назвать ее глубоко личной.

Давным-давно в кузнечном цехе рядом с Алтуниным под его началом работал крановщик Олег Букреев. Потом Букреева избрали секретарем парткома завода. Теперь Олег — секретарь обкома.

Каждый шагает по жизни своим путем.

Сергея всегда влекло к партийным работникам. Много лет назад он пришел к твердому убеждению: эти люди и мыслят широко, и душа у них широкая. Как бы ни был умудрен Алтунин своим техническим образованием и житейским опытом, в трудные минуты он неизменно направлялся за советом и помощью к партийным руководителям.

Что-то посоветует ему Букреев теперь? Сумеет ли помочь?

Они всегда хорошо понимали друг друга. И когда обслуживали вместе уникальный гидропресс, и когда Олег был главным энергетиком завода, и после того, как выдвинули Букреева на партийную работу. А кроме взаимопонимания, существовала еще и взаимная привязанность, настоящая мужская дружба, скрепленная годами и общим делом.

Дело у них и сейчас было общим. А о дружбе и говорить нечего — старая дружба не ржавеет.

Вон оно, сияющее скуластое лицо. Весело поблескивая черными глазами, Олег устремился навстречу Сергею. Они сцепились до хруста костей, тужились оторвать один другого от пола.

— Ты все еще силач, — сказал удовлетворенно Алтунин. — А я, брат, на министерских харчах совсем ослаб. В чем душа держится — кожа да кости.

Букреев оттолкнул его, пытаясь свалить на диван, но Сергей устоял.

— Кожа гиппопотама, кости слона. Горшку с котлом не биться, — сказал Олег и пододвинул Сергею кресло. — Какова погода в Москве?

— А кто ее знает. Сводку нынче не читал.

— Умный ответ, — похвалил Букреев. — А мне-то хотелось затеять светский разговор, как в лучших домах... Не получилось.

— Раз не получилось, перейдем сразу на производственную прозу.

— И то верно. С чем пожаловал?

Оба ценили время, им не требовалась та условная обрядность, которая сопутствует обычным встречам друзей после долгой разлуки.

— Я недоволен Скатерщиковым, — сказал Алтунин без всяких преамбул. — Нужно срочно переводить объединение на новую технологию, выпускать продукцию в «северном» исполнении, а он тянет с этим и Карзанову не дает

развернуться. Об идее зонирования я писал тебе. Письмо мое получил?

— Получил. И собирался ответить, да вот... не собрался.

Едва уловимая заминка Букреева насторожила Сергея.

— Тебе не нравится эта затея?

Букреев выдержал паузу и заговорил строго:

— Зонирование — дело нужное. Оно мне очень даже нравится. Но горячность твоя не нравится. Слишком круто берешь. Не успел прилететь, а уж всех загнал: и Скатерщикова, и Карзанова, и ученых. Большим начальником стал Алтунин, все должны трепетать перед ним. Еремеев вон отставки требует. Если, мол, Алтунин считает, что я медленно разворачиваюсь, пусть пощет более разворотливых. Не люблю, говорит, когда на меня покрикивают, — наука требует спокойной сосредоточенности.

Сергей слушал его, поджав губы. Что это Олег вздумал нотации читать? Неужто не понимает?..

— Значит, ты считаешь, что спокойствие Скатерщикова и Еремеева для нас важнее зонирования? — спросил он сердито. — До будущей зимы наша хладостойкая продукция должна поступить на рудники! Или, может быть, успеется? Не понимаю тебя, Олег Иннокентьевич.

— Ничего, меня-то ты поймешь, — отозвался Букреев невозмутимо. — Но сперва пойми Скатерщикова, которому даешь непосильное задание.

— Непосильное?

— Вот именно. Великие идеи, Сергей Павлович, получают воплощение лишь тогда, когда под них подведен прочный материальный фундамент.

— А разве я возражаю?

— Против объективных законов возражать бесполезно. Лучше поговорим о фундаменте.

— Как тебе будет угодно.

— Мне угодно, чтобы ты выслушал меня внимательно. Спорить будем потом.

— Согласен.

Букреев открыл сейф, вынул оттуда несколько папок, стал перелистывать содержимое каждой. Потом сложил их стопочкой и отодвинул в сторону.

— Ладно. Обойдемся без выкладок. Цифрами тебя все равно не проймешь. Начнем с того, что «Самородок» постоянно опережал заданные сроки выпуска продукции. И сейчас у них — встречный план, а планом этим предусмотрено довести объем производства до небывалого уровня, повысить производительность

труда по сравнению с прошлым пятилетием на сорок девять процентов! Гордость нашей области. Предприятие коммунистического труда.

— Это я знаю.

— Не сомневаюсь. Так вот: до недавнего времени все шло прекрасно. И вдруг эта реконструкция! А план-то никто не отменял. Кроме того, не забывай: «Самородок» выпускает не только драглайны. У него есть и другая продукция, которую Скатерщиков обязан выпускать. Реконструкция потребует десятков миллионов рублей. Может быть, ты из своих фондов дашь ему эти миллионы?

Алтунин молчал.

— Понимаю: не дашь, — продолжал Букреев. — Потому что ты еще не так богат: не успел разбогатеть. Другим заводам кое-что дал, а «Самородок» подождет. Надеешься на то, что Скатерщиков как-нибудь вывернется... Может, прикажешь не выдавать премии рабочим, ну тем, которые будут заняты реконструкцией?.. Скажи по-дружески: зачем тебе потребовалась дьявольская гонка в объединении «Самородок»? Ты решил перевести все производство на новую технологию за восемь месяцев. Почему именно за восемь? Кому это нужно? Заказчикам? А ты изучил заказчика? Где они, твои заказчики? Их еще нужно найти... Переналадить оборудование не фокус. Куда труднее обеспечить все остальное. Тебе ли не знать, что до тех пор, пока не установлены прочные кооперированные связи, нечего и помышлять о развертывании производства. А где они, эти связи?.. Смотри, Алтунин, как бы не пришлось за твою спешку дорого расплачиваться. Не забывай: никто пока не освобождал «Самородок» от выпуска продукции в старом исполнении — для европейской части. Если уж тебе разрешили экспериментировать в объеме объединения, изволь подготовить эксперимент так, чтобы все было без сучка, без задоринки...

Конечно же, Букреев был прав, но у Сергея не улеглось раздражение. И он сам знал, насколько непросто осуществить задуманное. Но иного пути, кроме того, что он выбрал, нет.

Алтунину удалось выявить кое-какие скрытые резервы «Самородка». Скатерщиков прибегал к ним для того, чтобы вновь вырваться вперед, выполнить план досрочно. А надо бы все бросить на реконструкцию. Правда, тогда «Самородок» потеряет первое место в отрасли...

Скатерщикова можно понять: не хочет уступать первенства! Может быть, из-за того и рвется в Москву. Чтобы потом сказать: вот

ушел я, и объединение покатило с первого места на последнее. Хитер Петенька! Хитер и горд.

Сдерживая свои эмоции, Сергей сказал сурово:

— Если не подгонять Скатерщикова, он реконструкцию на многие лета растянет. А если поднатужиться...

Букреев не дал договорить. Перебил иронической репликой:

— А почему обязательно нужно тужиться?

— Не вижу другого выхода.

— А я вижу. — Букреев придвинул извлеченные из сейфа палочки, раскрыл одну из них. — Не скрою: приходил ко мне Скатерщиков, жаловался на тебя. Мы пораскинули мозгами, как бы это, значит, и ему и тебе помочь. Получилось три папки. Вот они!

Он подал их Сергею. Тот стал разглядывать: что же там такое?

— Потом изучишь, — сказал Букреев. — А если не терпится узнать наше мнение, то я могу его выразить одной фразой: ты должен подстраховать Скатерщикова.

— Чем и как?

— Посоветуй товарищам из министерства судить о рентабельности твоего промышленного объединения по единому суммарному показателю, а не по данным каждого завода в отдельности. Докажи им, что без этого ты скован по рукам и ногам, не можешь по-хозяйски маневрировать своими фондами. А доказательств в этих папках достаточно.

Сергей глядел на него широко раскрытыми глазами.

— И ты думаешь, они пойдут на это?

— Пойдут. Должны пойти. Мы поможем.

Алтунин был приятно изумлен: Олег нащупал-таки то, что действительно больше всего мешало превращению промобъединения в единое целое.

Чуть отстал какой-то завод по тем или иным показателям плана — начинаются шум, истерика, расследование. Подтянуты! И это, ох, как ограничивает возможности Алтунина. Он и хотел бы, а не может надежно подстраховать того же Скатерщикова. Вынужден больше подгонять его: скорей, скорей! А Скатерщиков боится попасть в отстающие из-за всей этой реконструкции, разрывается надвое, клянет Алтунина, подозревая чуть ли не в карьеризме.

Все это исчезнет бесследно, когда промобъединение будет выступать перед министерством как единое целое. Нечего бояться временного ухудшения показателей на отдельных предприятиях по причинам, не зависящим от предприятий. При таких больших преобразованиях, ка-

кие проводит сейчас Алтунин, кратковременные издержки неизбежны. Важен конечный результат.

Надо, надо ставить этот вопрос на коллегии!

Но почему такое решение не пришло без подсказки Букреева? Почему Букреев, стоящий, казалось бы, в стороне от забот министерства, собирал доказательства, которые должен был собрать и предъявить коллегии Алтунина? Вот она опять, широта партийного мышления! Партийная дальновидность и обостренное чувство ответственности. Букреев ведь тоже отвечает за положение дел в производственном объединении «Самородок», контролирует выполнение государственных заданий тем же Скатерщиковым. Вот и задумался: почему Скатерщиков не торопится с реконструкцией, с переводом своего предприятия на выпуск хладостойкой продукции? И сумел разглядеть причины не субъективные, идущие от свойств характера Скатерщикова, а объективные, экономические. Всегда смотри в корень, Алтунин! Не сбрасывая со счетов фактор субъективный, помни все же о его подчиненном положении. Все в конечном счете имеет материальную подоплеку.

Букреев прервал эти его раздумья:

— Только не воображай, будто я такой талантливый. То, что собрано в папках, — плод коллективных размышлений. Всех экономистов области мобилизовал на это. Еремеев тоже внес свой посильный вклад. У тебя там идея всесоюзного масштаба, а у нас идейки, которые сами в воздухе носятся.

— Спасибо, Олег! — горячо поблагодарил его Алтунин. — За Скатерщикова не беспокойся — первое место объединению обеспечим. А в твоей помощи уверен всегда. В воздухе много чего носится, да надо суметь поймать... Ты вечером занят?

Букреев виновато улыбнулся, взглянул на часы.

— У подъезда меня ждет машина. Должен был ещё утром выехать на лесоразработки. А когда сообщили, что ты приедешь, все отложил. Не мог же я укатить, не поговорив с тобой. Уезжаю дня на три.

— Извини, что задержал.

— Ну вот, начинается игра в вежливость, — рассердился Букреев.

— А что тебя гонит на лесоразработки?

— Обычное дело. Наверное, слышал: в нашей области ежегодный прирост древесины — пятьдесят миллионов кубометров. Много это или мало? Вроде бы много. Но в верховьях рек лес почти извели заготовители. Гречихина знаешь? Так вот этот ревнитель высоких планов

лесозаготовок и поставил нас на грань катастрофы: специалисты считают, что весенние паводки могут привести к затопливанию новостроек. Миллионные убытки! А ведь Гречихин считал, что старается для общей пользы. Черт бы его побрал, этого Гречихина! Энтузиаст с рыбьими глазами. Да разве только он один повинен? Отраслевое министерство тоже не без греха. А теперь вот все вместе разрабатываем комплексный план охраны природы. Лучше поздно, чем никогда!.. Придется ухлопать около двухсот миллионов рублей на восстановление нарушенного равновесия.

В голосе Букреева прозвучали страдальческие нотки. Олег терзался и этой проблемой. И здесь требовалось рациональное сочетание отраслевого и территориального подходов в управлении народным хозяйством...

Они сошли вниз, простились, уселись в свои машины и разъехались в разные стороны. Но Алтунин продолжал думать о Букрееве. Он понимал и принимал близко к сердцу его обширные заботы. Сколько сложностей приходится преодолевать партийным работникам на местах! Без их бдительного контроля рьяные Гречихины легко могут превратить благодатный край в бесплодную пустыню.

Еще час назад Алтунин почти не задумывался над этим. А теперь задумался. Букреев словно бы перевел его в иную плоскость мышления, помог увидеть новые проблемы. Сколько их, этих проблем! Больших и малых. Легионы Геркулесов не смогли бы справиться с ними в короткий срок. Да, пожалуй, и не поняли бы всей их серьезности. Для этого нужно быть не Геркулесом, а Олегом Букреевым, жить той жизнью и той болью, какими живет он.

Но главное, что вынес Алтунин из разговора с Букреевым, что требовало долгого осмысления, — это оценка людей. Не слишком ли ты, Алтунин, скор в оценках того же Скатерщикова, Лядова, Замкова?..

Все время, пока Алтунин занимался делами производственного объединения «Самородок», он рвался в свой родной кузнечный цех. И пришел-таки туда. Один. Попросил не сопровождать. Нужно побыть одному. С самим собой...

Тут совершалась понятная работа: рубили металл топором, гнули, закручивали, вытягивали пышущую жаром белую массу слитка на квадрат, обжимали на восьмигранник, обкатывали на круг. От ударов ковочных молотков все содрогалось. Тлел, струился фиолетовый воздух, окутывал вертлявые манипуляторы —

массивные кузнечные клещи на колесах. Во все стороны летели брызги малиновой окалины.

Алтунин знал каждого кузнеца в лицо. И его здесь знали все, радовались, когда появлялся в цеху: наш пришел! Он догадывался: кузнецы им, во всяком случае, гордятся — достиг! И есть в цеху своя легенда: вон на том стареньком молоте много лет назад работал Алтунин. Говорят, и его отец ковал здесь же... Погиб на фронте.

Когда-то Сергей Алтунин считался мастером свободной ковки. Был уверен: мог бы и сейчас стать у молота или залезть в кабину манипулятора — все пошло бы, как тогда... Навык кузнеца остается на всю жизнь. Алтунин не забыл, с каким усилием нужно нажимать на рычаг молота. «Чувство рычага» навсегда запечатлелось в руке: для одиночного удара — резкий нажим; слабое нажатие — «баба» опустится медленно, удар будет мягкий, легкий.

И хотя глаза кузнецов были прикрыты темными очками, он легко узнавал людей, любовался слаженными действиями бригад.

— Открыть вентиль пара!

— Продуть паропроводящую систему!

— Удалить из цилиндра воду!..

Задержался у арочного молота. Его обслуживали Лихарев и Калядин, недавно отслужившие действительную. Рослые ребята в солдатских кителях. Оба круглоголовые, с чубчиками. С виду неповоротливые. Сергей улыбнулся далекому воспоминанию: наверное, так же выглядели когда-то они с Петром Скатерщиковым. Тоже долго ходили в гимнастерках: пусть знают все: эти двое — народ серьезный, держали в руках оружие, с молотом как-нибудь справятся.

Появление возле молота высокого начальства не смутило Лихарева и Калядина. Они делали свое дело сноровисто, как бы похваляясь перед Алтуниным: гляди, мол, и радуйся! Знали, шельмецы, что он-то оценит их ухватку по достоинству, — сам работал на таком же молоте.

Сергей заговорил с ними. Оба оказались словоохотливыми. Известно ли им, что объединение в скором времени будет выпускать продукцию в «северном» исполнении? Конечно, известно. Об этом говорят на каждом собрании, обмозговывают, как провести реконструкцию и не сорвать выполнение основного плана. Вот недавно он, Калядин, предложил шире применять штамповку и другие прогрессивные методы обработки деталей. Рабочие поддерживали. А то еще один из рабочих, его фамилия Федосеев, предложил изготавливать корпус клапана

буровой установки не из стали, а из алюминия методом литья под давлением...

Они хорошо знали жизнь завода, и Алтунин слушал их с большим интересом. Здесь продолжалось все то же восхождение, которое началось давным-давно. Люди по собственному почину изыскивали все новые и новые резервы. Поиск этот бесконечен, как бесконечна сама жизнь. «Реконструкция с минимальными затратами!» — вот чем жил сейчас коллектив завода. И Алтунин стал утверждаться в мысли: все будет, как должно быть! Если, разумеется, помочь Скатерщикову как следует.

Парни переглянулись, Калядин спросил:

— А правда, будто вы тоже работали на молоте?

— Было дело. На пару с вашим генеральным директором — Петром Федоровичем Скатерщиковым. Он — у молота, я — в кабине манипулятора.

— А сейчас смогли бы поковать?

Алтунин неопределенно хмыкнул, полез за платочком в карман, вытер влажный лоб.

— Хотите загнать меня в кабину манипулятора? Ничего не выйдет! Запору слиток — с кого спрос?

Но кузнецы не сдавались.

— А может, не запретете?

Наверное, им очень хотелось посмотреть, как начальство будет управлять манипулятором.

— Работа кузнеца, как и работа, скажем, музыканта, требует беспрестанной тренировки. Чуть отстал — и ты уже не кузнец. Лучше покажите-ка, на что вы способны! — сказал Алтунин категорично.

— Есть!

Калядин проворно нырнул в кабину манипулятора, Лихарев стал у молота.

— Начали!

Сергей наблюдал за их работой, а сам продолжал думать об устойчивости жизни здесь, на заводе, о том, что перед возвращением в Москву обязательно нужно выступить перед рабочими в заводском Доме культуры, поделиться с ними своими мыслями о решениях партийного съезда, о зонировании и необходимости быстрее освоить выпуск продукции в «северном» исполнении. Да, да, дорогой Олег Иннокентьевич, и поднатужиться иногда нужно. Нас на все хватит... Прошел к уникальному гидропрессу. Здорово, дружище! Ты все такой же огромный и угрюмо-насмешливый. Будто и не узнаешь Алтунина, косишься одним своим взглядом...

Стальная голубовато-зеленая громада с массивными колоннами — она всегда представля-

лась Алтунину воодушевленной. Вон он раскрыл черный свой зев в улыбке. Узнал, узнал... Ах, это вы, товарищ начальник! Терпеть не могу с вами запанибрата. Только на «вы». Достигли-с степеней известных. Приехали наводить ревизию. Очень хорошо. Иначе Скатерщиков не раскачается. О переезде в Москву мечтает. А почему бы и нет? Я-то помню, как оба вы стояли вон у того пульта — управляли мной. Не могу сказать, что жили душа в душу. Но что-то было. Где Алтунин — там и Скатерщиков. А теперь, видите ли, переоценка ценностей — Скатерщиков непригоден для министерских должностей! Высокие номенклатуры только для Алтунина и ему подобных «тяжелых» новаторов. Ха-ха! Вам, Сергей Павлович, следовало бы помнить курьезный и широко известный случай из области классической литературы. Прообразом Митрофанушки для Фонвизина послужил некий лоботряс Алеша Оленин, любитель голубей. А увидав себя на театральной сцене, сей Оленин был потрясен до такой степени, что отставил женитьбу и уселся за учебу. Потом стал президентом Петербургской академии художеств, написал научные труды. Вот тебе и потолок! Как говорил великий поэт: «Даже телка могла бы читать газету, ежели бы ей образование». Ваша категоричность, Сергей Павлович, идет от сомнений и, извините, от зазнайства. Решили для своих друзей потолок установить. Даже Лядов вас не вполне устраивает. Вот до чего дошло! А между прочим, тот же Скатерщиков держит на себе не только вот этот цех, где вы родились как личность, не только головной завод, а даже крупное объединение заводов. И неплохо держит. С молодым Лениным не стоило бы его сравнивать. Недостойно! Лучше позаботьтесь о своем потолке. Что там у вас не над головой, а в голове? Может быть, потолокчик? То-то же... Громкие слова мы слышали: коммуникативность, интеллектуальный потенциал, коллегиальность, умение быть лидером, сопротивляемость психическому и физическому напряжению... Да ведь не в словах суть. Загляните-ка в свои конспектики, вспомните, чему еще учили вас в «школе министров». Кажется, говорилось там, что любой руководитель должен уметь понимать людей. И... хе-хе, обладать чувством юмора. Да, представьте себе, Сергей Павлович, это тоже существенное качество для руководителя. Лядов обладает чувством юмора, а вы его, кажется, окончательно утратили. Ушли с головой в управленческие премудрости. А добились чего? Захотел Лядов навязать вам Замкова и навязал. И Петеньку на шею посадит. В порядке «вспомоществования»... Вы дерете глотку, доказывая, что Замков пустышка, а Лядов

только посмеивается. Знает: где споткнется немощный Замков — вытянет Алтунин. Тяни, коняга, лямку, пока не выкопают ямку, как говаривал незабвенный Юрий Михайлович Самарин...

Сергей погрустнел. Вот ходил здесь Самарин. Стремительный, волевой. Останавливался у этого гидропресса, упершись кулаками в бочка, сердито раздувая свекольно-красные щечки. Все гремело, дымилось, клокотало вокруг... И сейчас гремит, дымит, клокочет, только нет его. А мог бы еще жить и жить, если бы не нес в сердце каждую испорченную кузнецами поковку, каждый слиток. Про него не скажешь: пожил свое старикан! Про него можно сказать: поработал на своем веку. Жил работой. И только ею. Почему одних судьба сразу бросает в мир горячего и холодного железа и здесь они находят свои высшие радости, а другие с младых ногтей окунаются в океан книжной мудрости и умирают, окруженные любимыми книгами, учениками и поклонниками? За гробом такого книжника идут представители общности, официальные лица. За гробом Самарина шли только его друзья. А друзьями Юрия Михайловича, оказывается, был весь завод. И у всех рвалось сердце от тоски по прекрасному человеку, по его суровой теплоте. Без него на заводе стало вроде бы пасмурнее.

Алтунин догадывался: у новых людей завода новые радости и заботы.

«Вернись я снова сюда, пожалуй, завод не принял бы меня, — подумал он. — Нельзя ходить по кругу. Лучше уж всю жизнь оставаться на одном месте, как Юрий Михайлович. Внутреннее возвышение так же ценно и необходимо, как продвижение по службе. А может быть, и ценнее. Если бы я и сейчас стоял у молота, не исключено, что добился бы гораздо большего, чем имею. Многие из тех, с кем вместе ковал, теперь Герои Социалистического Труда, обрели значительное общественное лицо, их имена известны всей стране. Важна целеустремленность... А ты, Алтунин, ставишь перед собой немислимые задачи: требуешь от самого себя умения предвидеть невиданное, осуществлять неизведанное. Тебе хочется быть не просто руководителем, как тысячи, а, так сказать, «интеллектуальным лидером»? Почему бы и нет? Руководить образованными людьми должен человек, обладающий способностью находить и развивать новый подход к проблемам. Почему бы бывшему кузнецу Алтунину не возвыситься до «интеллектуального лидерства»? Человек должен всегда искать свою высоту. При определенном упорстве он непременно найдет ее. Нашел же Митрофанушка?...»

Алтунин иронизировал, умничал, как в те годы, когда работал на этом гидропрессе.

— За время общения с тобой, — сказал он гидропрессу, — у меня выработался рефлекс: только увижу тебя, начинаю философствовать. Есть в тебе что-то наводящее на размышления. Ведь и сам ты порождение человеческой мысли, уникальное чудо индустриальной эпохи. Так вот, послушай меня: если бы у Петра Скатерщикова был потолок до неба, я все равно не взял бы его себе в заместители. И знаешь почему? Он сейчас нужен здесь. Пока не выпустит первую партию машин в «северном» исполнении, буду держать его здесь. Называй это жертвой научно-техническому прогрессу, проявлением моего эгоизма, как хочешь. Сейчас я даже отца родного не отпустил бы отсюда. Так-то, Голем, бывай!..

Теперь оставалось заглянуть в физическую лабораторию, ощутить еще один полузабытый привкус юности. Как давно не бывал Алтунин в ее просторных, светлых помещениях с окнами во всю стену!..

Знакомый знак радиационной опасности: ядовито-желтый круг с тремя красными лепестками. Когда-то он внушал трепет. Теперь воспринимался как банальность. И вылинял, стерся — новый повесить не удосужились.

На Сергея сразу повеяло давним, чем-то невыразимо родным. Привычная ровная белизна, экраны из алюминия, свинца, плексигласа.

В освинцованных перчатках, в защитных очках со свинцовыми стеклами, в резиновом фартуке и в белой шапочке кузнец Алтунин занимался здесь когда-то изотопной магией, и, может быть, она во многом способствовала его умственному и духовному развитию. Мы не знаем, как и из чего складывается наша личность. Порой кажется, будто мы родились такими, какие есть; если чего и прибавилось с годами, так только вздорности. Не считая, конечно, вычитанных знаний.

Но это же не так!..

Вон в том низком кресле обычно сидел Карзанов, изрекая истины, настолько мудреные, что кузнец Алтунин смотрел на него как на некое высшее существо:

— Всегда ищите узловые вопросы. Во всем. Они ваши опорные точки. Сознательно формируйте себя как личность нового типа... К диалектике жизни мы идем через парадоксы. Не бойтесь парадоксов.

Произнеси Андрей Дмитриевич что-нибудь подобное сейчас, Алтунин воззрился бы на него

с усмешкой. Те наставления годились для юности.

Помнится, как глубоко поразили Сергея слова Карзанова о том, что гений не исключительность, не «избранник духа», не то, что возвышает одних людей над другими, а только то, что отличает один вид духовной организации от другого. Сейчас, утомленный повседневными заботами, Сергей вряд ли обратил бы на эти слова внимание. Какое, собственно, имеют они значение?

Вот если бы Андрей Дмитриевич изрек что-нибудь по поводу ускорения реконструкции производства!.. Но, как выяснил Алтунин, к реконструкции Карзанов почти равнодушен. Сколько ни толковал с ним Сергей о «грандиозном сдвиге на Восток», Андрей Дмитриевич оставался холоден. Они, кажется, потеряли внутренний контакт друг с другом. Странно...

Припомнился еще один давний афоризм Карзанова: «Надо стремиться занять командные посты, если даже вы и не властолюбивы: это нужно для дела всей вашей жизни — власть поможет вам расчистить дорогу делу...» Вон что внушал он кузнецу Алтунину.

Оба они давно заняли командные посты. Правда, на разных уровнях. Но что из того? Расчищена ли дорога «делу всей жизни»?.. И что считает Карзанов делом всей своей жизни? Есть ли у него такое дело? Почему великолепная идея зонирования не зажгла Карзанова? Ради нее стоило бы постараться...

Сергей легонько опустил в то самое кресло, в котором сидел всегда, когда они оставались с Карзановым вдвоем. Вытянул ноги. Сидеть было приятно — будто после жестоких житейских бурь вернулся наконец домой.

И не очень удивился, увидев перед собой Карзанова в его сегодняшнем естестве. Так часто случается: стоит подумать о человеке — и он тут как тут, будто выскочил из-под земли.

Такое даже телепатией назвать нельзя.

Карзанов тоже не удивился, встретив Алтунина в лаборатории. Деловито объяснил:

— Я искал вас, Сергей Павлович. Сказали: пошел в лабораторию. Ну, я за вами.

— Присаживайтесь, Андрей Дмитриевич. На «свое» кресло.

Карзанов понял его, криво усмехнулся и сел. Сергею показалось, будто вернулись те далекие времена. Подражая манере Карзанова слегка растягивать слова, он с шутливой ноткой в голосе произнес:

— Изотоп — это волшебная палочка научно-технического прогресса. Без изотопов комплексная автоматизация невозможна...

Главный инженер даже не улыбнулся. Был сумрачен. Что-то тайл в себе.

— Очень хорошо, что запомнили. Если хотите знать, я до сих пор нахожусь в этом убеждении, — откликнулся он и сразу сделался внушительным, как прежде. — Об этом, собственно, и хотел поговорить с вами.. Вы вечером улетаете?

— Да.

Алтунин был удивлен, сбит с толку: с какой стати Карзанов решил говорить с ним об изотопах? Сейчас они не интересовали Алтунина. Он даже зевнул украдкой: только бы покороче...

— Вы ругали нас правильно, — произнес Карзанов без нотки раскаяния в голосе. — Мы в самом деле замешкались. Ушли в бумагу.

— Вам не нравится идея зонирования?

Безразличная улыбка пробрела по губам главного инженера. Карзанов вскинул голову, будто страхнул что-то.

— Почему же? Идея прекрасная. Я первое время ухватился за нее, даже понуждал Петра Федоровича. Мы могли бы сделать больше. Но вы не хуже меня знаете Скатерщикова: всякое новшество встречает с недоверием. Вдруг в верхах кто-то одумается и все отменит? Не может преодолеть психологический барьер. Приказал выполнять план выпуска старой продукции.

— Вам с ним трудно?

— Трудно? — Карзанов сморщился. — Нет, не трудно. Мне с ним скучно. Он лишен воображения. Я честно терпел его трусливую осторожность два года. Из-за вашего проекта зонирования мы в общем-то и разругались. Потом у него появилась идея перехода на двухзвенную систему управления, и я воспрянул духом, засел за прикидки.

— И как?

— Сейчас, пожалуй, переходить рановато. Но Петр Федорович убежден в обратном. Мол, нужно бороться...

— И вы намерены бороться?

Карзанов неизвестно почему смутился, откашлялся.

— Я думал, вам известно, а потом убедился в обратном... — проговорил он, отводя взгляд в сторону.

— Что мне известно?

Карзанов медлил с ответом, наверное, решая: говорить или лучше промолчать. Все же отважился.

— Ладно. Все скажу. Я не раз докладывал Геннадию Александровичу о своем желании заниматься научной работой. Идея автоматизации с помощью изотопов продолжает занимать меня. Тут, в объединении, кое-что сделал. Но это, так сказать, «эффект местного значения».

— Ну и?..

— Месяц тому назад состоялся доверительный разговор с Лядовым. Даже Скатерщиков не знает. Разумеется, до поры до времени. И вы, оказывается, ничего не знаете. Но вы-то должны знать. В вашей поддержке я не сомневаюсь... Надеюсь, пойдете мне навстречу, не станете задерживать. Даже, может быть, ускорите...

Он нагнетал и нагнетал. Алтунин забеспокоился. Вон, оказывается, что! А что именно?.. Доверительный разговор с Лядовым. Карзанов рассчитывает на поддержку Алтунина.

Андрей Дмитриевич вопросительно смотрел на Сергея. Наверное, ждал заверений: дескать, о чем речь, поддержку...

Но Алтунин молчал. Наконец спросил:

— Вам Геннадий Александрович обещал что-нибудь?

— Да. Научно-исследовательский институт.

— Где?

— В Москве. Отраслевой НИИ. Для начала заместителем директора. С перспективой.

Теперь Сергею все стало ясно: не захотел перевести в Москву Скатерщикова, заберет у тебя Лядов Карзанова!..

Алтунин настолько был поражен сообщением, что прямо-таки не находил слов. В период реконструкции производственного объединения забрать главного инженера!.. Да что же это происходит?! Или Геннадий Александрович в самом деле не ведает, что творит?

— И вы дали согласие?! — спросил он Карзанова сдавленным голосом.

— Разумеется. Разве я мог поступить по-другому? Высидел свое здесь. Верил обещаниям.

— Но ведь перестройка!

— Не совсем понимаю вас.

— Кто будет переводить объединение на выпуск новой продукции? Кто? Скатерщиков? Вы ему цену знаете!

Карзанов строго подобрал губы. Сказал с плохо скрытым сарказмом:

— Автоматизация производства с помощью изотопов более важная проблема, нежели перевод одного объединения на новую технологию. Есть много талантливых инженеров и на головном заводе и в филиалах.

— Речь идет о зонировании машиностроения. Это идея идей! — Сергей поднялся. Поднялся и главный инженер. — Это решение проблемы развития восточных районов!.. Это будущее не только Сибири...

— Значит, вы меня не поддержите? — спросил Карзанов, произывая Алтунина холодным взглядом. — Вы обязаны поддержать. Обязаны!

— Нет, не поддержу, Андрей Дмитриевич. Я вас не отпускаю, — сказал Алтунин решительно и все-таки почему-то не мог глядеть в глаза Карзанову.

Тот пожал плечами. Губы язвительно вытянулись, веки дрогнули.

— Хотите мне вместо моей мечты подложить свою? И все же вам придется отпустить меня, Сергей Павлович. Лядов отпустит. Я очень хорошо понимаю вас: Карзанов нужен вам здесь. Иначе эксперимент провалится. Может провалиться или затянуться. Но и вы должны понять меня. Хотя бы во имя того, что было между нами...

Он не сказал: «во имя былой дружбы». Он просто был возмущен: Алтунин забыл все. И Алтунин хорошо понимал его состояние. Но, со своей стороны, был возмущен тоже. Стремлением Карзанова, бросив все, поскорее заполучить институт. Неужели, кроме Карзанова, некого поставить на этот несчастный НИИ?

Он знал фанатичную приверженность Карзанова науке. Этот не отступит. Не упустит случая. Разубеждать бесполезно. Карзанов ждал. Много лет ждал. Надеялся. Надеялся на Лядова, который обещал еще тогда, когда попал в министерство. Не сомневался и в Алтуanine: поможет. Должен помочь...

Лядов обещал — Лядов исполнит свое обещание. Еще не было случая, чтобы Геннадий Александрович обманул кого-нибудь, наобещав попусту. Если для Алтунина на первом плане всегда дело, интересы государства, то Геннадий Александрович прежде всего заботится о конкретном человеке, по всей видимости, связывая все это и с интересами дела, и с интересами государства.

Вернувшись в Москву, Алтунин, конечно же, в первую голову помчится к Лядову, кипит от ярости: забирают квалифицированных работников! И Лядов встретит его своей всегдашней чуть ироничной улыбкой.

— Я оголяю ваш главк? Он в такой же степени и мой, потому что курирую вашу подотрасль и наравне с вами отвечаю за все. Это наш главк. Я курирую еще несколько главков, и всякая моя попытка взять квалифицирован-

ных работников с мест вызывает бурю протеста. А где же мне их брать, квалифицированных? С какого приусадебного участка? Отдал Замкова, лишился помощника — вам не нравится, плохой Замков: не знает местных условий. У всех реконструкция и у всех переход на новую систему хозяйствования, дорогой Сергей Павлович. А у нас кадровый голод. Масштабы перестройки невероятные, не успеваем людей готовить. Квалифицированных подготовить за три месяца невозможно — нужны годы и годы. «Школа министров» — она, если хотите знать, начинается у станка, у парового молота. Так сказать, начальный класс. А может быть, и не начальный. На заводе учатся управлять производством. Прежде всего на заводе. Не в школах. Забыли, как вас приобщали к управлению? Я приобщал. Ступаков. Тот же Карзанов. И приобщили на свою голову. Если бы кто другой сказал Андрею Дмитриевичу, что вы будете протестовать против его выдвижения, он не поверил бы, посчитал такого клеветником... Очень узко понимаете вы, Сергей Павлович, государственный интерес. Вы и Ломоносова держали бы в своем главке всю жизнь на том основании, что у вас реконструкция. Мой кадр!.. Вам ли не знать, что Карзанов — крупный ученый-изобретатель и его нельзя бесконечно держать на объединении. Его идея автоматизации с помощью ядерной энергии, выношенная десятилетиями, имеет глобальное значение. Во всяком случае, значение ее для отрасли трудно переоценить. Зонирование — это для других, для тех же горняков. Но и горняки получают свою выгоду, когда машиностроители реконструируют свои заводы на карзановской основе. А вы печетесь не о развитии своей отрасли, а об интересах горняков, не понимая как следует этих интересов. Карзанов не молод. Он должен наконец получить в свое распоряжение институт. Вакансии не всегда бывают. Тут непредвиденное стечение обстоятельств: директор института попросил освободить его от обязанностей по состоянию здоровья. Очень плох. Назначить другого, не Карзанова? Но увы: идея автоматизации с помощью изотопов принадлежит не кому-нибудь другому, а именно Карзанову. Передать институт другому — все равно что поручить заурядному поэту написать «Евгения Онегина». Карзанов давным-давно в резерве на выдвижение. Министерская номенклатура. И я вправе распорядиться им по своему усмотрению. Вам придется подчиниться: дисциплина есть дисциплина. Или вы признаете право на повышения только для себя?..

Проклятые узелки... Трудно их развязывать.

Почему Лядов старается насадить вокруг себя именно «своих» людей? Не Скатерщиков, так Карзанов... Может быть, начинает терять уверенность в себе и торопится возводить вокруг своей персоны оборонительные валы из преданных ему людей? Или в обилии других дел проблемы, терзающие Алтунина, не кажутся ему такими уж важными?

Не следует рассматривать Лядова только с точки зрения своего главка. Его надо брать в совокупности всех процессов, происходящих в промышленности. Именно с этой точки зрения нужно оценивать поступки людей лядовского масштаба. Ему приходится решать оперативно и однозначно бездну очень важных вопросов. В министерство бесконечным потоком поступает информация о производстве и сбыте продукции, производительности труда, капитальном строительстве, новой технике, материально-техническом снабжении и комплектации, о финансовом состоянии. Во все нужно вникнуть, всему дать оценку, принять решение. В ходе реализации плана возникают непредвиденные ситуации, когда отдельные заводы, даже целые объединения не справляются с заданиями. В таких случаях к Лядову направляют проекты по внесению изменений в план, и он должен незамедлительно с чем-то согласиться, а что-то отвергнуть.

Не хотел бы Алтунин оказаться на месте Лядова. Сергей знал, что только за этот год в плановые показатели внесено более двухсот изменений. Левый край, правый край — не зевай!.. Корректировкой планов Лядов занят беспрестанно.

Однажды, когда Сергей зашел к Лядову, тот предложил ему несколько тестов. Так, для шлифовки мозгов.

— Предположим, потребители отказываются от продукции вашего объединения. Как вы должны поступить?..

— Нужно изменить номенклатуру. Как это сделать с наименьшими потерями?..

— Как осуществить передачу выпуска продукции на завод другого министерства?..

Вопросы его не были риторическими. Лядов занимался ими каждый день. Кипение, помноженное на ответственность!..

Конечно, и Алтунин занимался всем этим, набил, что называется, руку в решении альтернатив. Но масштаб несколько иной.

«И все же Карзанова не отдам! — решил он. — Нельзя отдавать. Нужно доказать Геннадю Александровичу...»

— На мою поддержку можете не рассчитывать, — сказал он жестко. — И вам советую подумать. За проволочку с реконструкцией

взыщу с вас строго. Прощайте, Андрей Дмитриевич!

И, не глядя на Карзанова, Алтунин вышел из лаборатории.

8

Нет, он не хотел ни с кем ссориться. Он воевал только за идею, которая должна в конечном итоге дать большой хозяйственный эффект. В этой его борьбе за идею не было ни родных, ни знакомых, ни друзей, которым Алтунин якобы обязан создавать удобную и приятную жизнь.

Он снова мысленно видел скованные пятидесятиградусным морозом пространства Сибири и Дальнего Востока — топи, мари, земли, прошитые вечной мерзлотой.

Поражение исключалось. Но победа не могла быть легкой, без потерь, без драки.

Своей категоричностью в разговоре с Карзановым он как бы сжег последние мостики. Было тягостно, неприятно. Обманул надежды милого, доброго Андрея Дмитриевича, отказал ему в поддержке.

Алтунин не умел лукавить. И не хотел. Лукавый человек всегда немножко раб. Алтунин не привык быть рабом кого бы и чего бы то ни было. Даже рабом обстоятельств.

Не стал приспособливаться и к Замкову.

До Нижне-Тайгинска добрался на вертолете.

Восточная Сибирь. Она ничем, по сути, не отличалась от Западной: дальше от Москвы — и все. Те же лиственницы и ели. Те же мохнатые сопки.

О приезде своем Алтунин не предупредил Замкова и свалился на него прямо-таки с неба. Замков даже растерялся. Изобразил радостную улыбку, засуетился.

— Приятная неожиданность!

— Ну, об этом судить рано.

Они прошли в административный корпус.

Вид у Замкова был понурый: осунулся, поbled, под глазами прочно прилепились желтые лепешки. Куда девалась строгая вылощенность уверенного в себе работника министерства! Пожалуй, сейчас многие не поверили бы, что перед ними тот самый Замков, который мог допустить вас к заместителю министра, а мог и не допустить.

Сергею сделалось жаль его: так быстро свернулся. Бедный Замков, поздно вато ты погнался за счастьем. Семью оставил в Москве, а сам, как те аргонавты в старину, — за золотым рунишком. С умом задумано, да без ума сделано. Экий ты несурзанный человек, Замков!

Уж досиживал бы век в приемной заместителя министра.

А если без иронии, то фигура почти трагическая, потерявшая себя где-то на полдороге. Выскорь. А выскорь, по-здешнему, — вырванное с корнем дерево.

— Вы не больны случаем?

— Болен? Нет, не болен — я умер. Я убит. Скажите: зачем я клюнул на удочку Лядова? Он ловко выпроводил меня сюда. Знаю: вы были категорически против, спасибо вам.

— Могли бы не соглашаться.

Замков вымученно улыбнулся.

— Мог бы. А дальше что? До конца дней своих — в приемной? Если хотите знать, Лядов терпеть меня не мог. Любими путями хотел избавиться. Вот и «выдвинул». Мне очень даже польстило его предложение. Разве не заманчиво управлять производственным объединением? Только здесь понял, насколько это сложно и как безнадежно я отстал. И не догону, сколько бы ни старался.

Такая откровенность озадачила Сергея.

— Ну и как думаете жить дальше?

— Рассчитываю на вашу помощь.

— Ладно. Разберемся.

Алтунину всегда казалось, что Лядову чужд субъективизм в любых его проявлениях. И сейчас почему-то не верилось, будто Замкова он поставил во главе объединения потому только, что невзлюбил его. Лядов не так прямолинеен. Может быть, он искренне хотел добра своему помощнику. Поверил в его пустословие о ностальгической тяге к производству и решил рискнуть: авось проявит себя! Старый метод проб и ошибок: «не потонет — выплывет».

Сейчас стало ясно: потонет. Но Замков еще барахтался. Вместо того, чтобы честно сказать «увольте меня», пытается перевалить прямые свои обязанности на Алтунина. И Алтунин вынужден принять этот груз, так как дело не ждет. Уволить Замкова он не может. Значит, тяни, опекай, иначе прорыв. Никому не докажешь, что тот паразитирует, заставляет работать за него. Мне, мол, на первых порах требуется помощь.

Она потребуется Замкову и на вторых порах и на третьих — без конца. Кресло начальника объединения не для него. Он не организатор. И раньше — на московском заводе, — должно быть, тоже заставлял работать за себя кого-то другого. Потому почувствовал: скоро его раскусят, нужно уходить. Куда? Туда, где поменьше личной ответственности, где можно пустить пыль в глаза и выглядеть фигурой, не будучи ею.

В приемной заместителя министра это удавалось, а во главе производственного объединения не тут-то было. Замков успел перессориться почти со всеми директорами заводов-филиалов. Алтунину приходится начинать с того, чтобы как-то помирить Замкова с ними. Только когда улягутся страсти, можно заняться настоящим делом.

Выходит, Замков и дипломат-то никакой. Хорошо быть дипломатом, когда на тебе не висит бремя материальной ответственности. А тут он уже начинает чувствовать неумолимую длань хозрасчета. Потому и нервничает, кричит. А колесо не хочет вертеться. Оно вертится только там, где установлен твердый и разумный порядок. Порядок нужно установить. Сам по себе он не возникнет.

Замков стал насаждать порядок лишь административными мерами. Он фанатично верил в магическую силу приказов, полагался на свой дутый авторитет. И, должно быть, искренне удивился, когда обнаружил, что авторитетом ни у кого не пользуется. Бывало, директор этих самых заводов заходили к нему с заискивающими улыбочками: отец родной, помоги, замолви словечко перед Лядовым. А теперь откровенно потешаются над его некомпетентностью.

Не Замков создал производственное объединение «Тайга». До его приезда сюда оно уже обрело свои черты. Был определен оптимальный вариант. Согласовали проект с местными партийными органами. Обследовали объединяемые заводы. Короче говоря, провели весь комплекс подготовительных работ. Милости просим, товарищ Замков.

На долю Замкова осталось снять с производства продукцию, не соответствующую новому профилю заводов, и перевести их на этот новый профиль. А до того придется осуществить расширение и переустройство существующих цехов, построить дополнительные.

И вот Алтунин сидит в кабинете директора головного завода и корпит над планом организационно-технических мероприятий, который должен был разработать Замков. А Замков нахваливает Алтунина, бьет себя в грудь волосатой рукой: вот, мол, какой я недотепа — таких простых вещей не могу одолеть без вашей помощи. Алтунин скрипит зубами от ярости, но тянет чужой воз. Как поется в песенке: «сентябрь уж на дворе...». Через неделю нужно вылететь в Англию, а он застрял здесь почти на полмесяца.

Знает: процесс формирования объединения будет продолжаться очень долго. Еще нужно проанализировать жизненность «Тайги». Может случиться и так: если все не скототится в еди-

ное целое, «Тайгу» расформируют. Этого Алтунин опасался больше всего. Огромные усилия обширного коллектива пойдут насмарку. Крах эксперимента.

За подготовительные работы он ручается. Пугает возможность разрыва последующей организационной деятельности с принятыми решениями. Это зависело от Замкова. Генеральный директор в первую голову должен обеспечить жизнеспособность своего объединения...

Муторно у Алтунина на душе. Скверно. Еще, наверное, тяжелее Замкову, необдуманно ринувшемуся бог весть куда. Сидит вот распаренный и с тоской глядит в окно, за которым стеной высится лес. Жаркое лето. И осень, наверное, будет жаркой. Тлеет, дрожит воздух, и кажется, будто он позванивает, вибрируя. Над лесными пространствами висит мутная пелена, не шелохнется ни один листик.

Отродясь не бывал в Сибири Замков. Страшна она ему и непонятна. Как все сложится дальше, представления не имеет. Должно быть, Лядов дал ему какие-нибудь гарантии. Он всегда, перемещая человека, дает гарантии. И, к чести своей, выполняет их. Потому-то Замков при всей его подавленности все-таки пыжится: покрикивает, вступает в конфликты с подчиненными, не успев как следует разобраться в сути дела. Постоянная близость к высокому начальству наложила почти неуловимый отпечаток на его личность, на все повадки — величествен, неприступен, «властные мотивации». Только перед Алтуниным раскис. Тут стесняться не нужно: Алтунин все понимает, притворяться не притворяйся.

— Хочу побывать на заводах-филиалах, — сказал ему Сергей. — Можете не сопровождать. Подготовьте письменный отчет о проделанном. Дайте свои соображения на будущее. Поставьте цели предприятию до девяностого года.

Замкову подумалось: Алтунин шутит.

— До девяностого года?! Я не знаю, что со мной будет завтра! Зачем все это нужно, если вы меня все равно снимете. До девяностого года надо еще дожить!

— А при чем здесь вы лично? Выполняйте!..

Алтунину некогда вступать в пустые словопрения. Ему и сюда, в далекий Нижне-Тайгинск, звонят беспрестанно со всех концов страны, со всех предприятий. Он ведь не мог просто исчезнуть, раствориться, запропасться неведомо куда, подобно обыкновенному частному лицу. Он должен и отсюда руководить.

И руководил.

Может быть, очень уж много значения стал придавать он своей особе, все больше укореняясь в мысли, будто чуть ли не единолично распоряжается целой подотраслью?

Совсем недавно в порыве энтузиазма наметил себе обширную программу: побывать на всех заводах подотрасли, увидеть все своими глазами; без этого мудрено освободиться от решения сонма второстепенных текущих вопросов, которые директора могут решить и без него.

Успел побывать в трех объединениях. Знакомился с их техническим уровнем, ходом производства, с организационной схемой, с планами на будущее. Старался всеми силами выявить организационно-технические неполадки, устранив которые можно будет добиться наибольшего производственного эффекта.

Спрашивал у генеральных директоров, представляют ли они, как будет выглядеть их объединение в 1990 году? Ни один из них вразумительного ответа не дал.

— Нужно поставить цели предприятию до девяностого года, — требовал Алтунин. — Займитесь. Пусть все ваши заместители и главный инженер в письменной форме, страничках на пяти, опишут предполагаемое состояние руководимых ими участков к девяностому году. Потом соберемся, уточним все и составим единый согласованный сценарий... Следует дать описание и промежуточные состояния. Таким образом зафиксируем общие производственно-технические, экономические и социальные цели объединения.

Это была не просьба — требование. Без ясной перспективы невозможно двигаться дальше. Надо по всем правилам современной науки разграничить деятельность предприятий на основные и подчиненные сферы. Особо выделить рентабельность, качество продукции. Составить карту задач руководителя.

Алтунин хотел привить всем современный стиль управления. Как его учили...

Задание директора выполнили. Но, как оказалось Алтунину, формально, не вкладывая души. А когда стал вежливо отчитывать, все сослались на крайнюю занятость.

«Почему они стараются изобразить дело так, будто постоянно находятся в прорыве, когда не до науки? — думал с холодным отчаянием Алтунин. — Не планомерная деятельность, а какой-то беспрестанный штурм... Дошло до того, что директор Ащеулов, даже разговаривая с начальником всесоюзного промобъединения, поглядывал на часы? Бесплезно, мол, тратим драгоценное время. Зачем руководителю карта задач? Экий формализм!..»

Неужто Ащеулов до такой степени замотанный и косный человек? Все, что «по-научному», кажется ему надуманным. Социологов презирает, изучать свое предприятие упрямо отказывается.

У Алтунина кровь кипела от возмущения. Но приходилось сдерживаться, искать подход и к Ащеулову. На курсы его спровадить, что ли?..

Да, Сергею хотелось выяснить потенциальные возможности каждого из руководителей предприятий. И «по сподручности» все более убеждался, что совершенствованием управления занимаются пока лишь руководители высшего уровня. На заводах же тех трех объединений, в которых он побывал, отсутствует даже удовлетворительная система информационного обеспечения решений, директор зачастую не имеет полного и четкого представления о том, как происходит достижение определенных целей. Господствует интуиция начальства.

Конечно же, получи тот же Ащеулов приказ министра или, скажем, Лядова, небось кинулся бы составлять сценарий своего объединения хоть до трехтысячного года. И не стал бы задавать нелепый вопрос: «К чему все это? Без этого времени не хватает». А пока приказа нет, он сам такой инициативы не проявит.

Чего же ждать от Замкова? Чего удивляться его инертности? Но инертность надо сломать. Для его же пользы.

Генеральному директору приходится отвечать за громадные материальные ценности, за тысячи людских судеб. Вращение здешних жерновов остановить по своему капризу нельзя. Это не папочки на доклад заместителю министра подавать. Не только тебе подчинены люди и обстоятельства. Ты сам подчинен им. Ты трудишься в поте лица не ради своих выгод. Ты включен в колоссальный деятельный организм и не воображай, будто сам создаешь его: он создает тебя. Только в этом твоя личная выгода...

Зной, духота. По вечерам полчища гнуса и комаров. От них не укрыться в номере гостиницы — они вездесущи! Где-то горит тайга. Может быть, очень далеко. Но запах гари пропитал все: и дома и одежду.

Восточная Сибирь...

Алтунин родился в Сибири, вырос, а в здешних краях еще не бывал и воспринимал их как новый материк, который должен освоить в самые короткие сроки.

Он страстно хотел все связать накрепко в единый узел, вдохнуть в рождающееся объ-

единение свою беспокойную волю, свои мечты. Только бы продрагаться через все! Только бы хватило сил и выдержки...

Из-за чего Замков разругался с директорами заводов-филиалов? Трудно его понять. Наверное, и сам не понимает.

Наибольшую остроту приобрел конфликт с директором завода Чернецовым. Сергей смотрел на мужчину лет пятидесяти, спокойного, естественного во всем, и думал: чего не поделил он с Замковым?

Чернецов, несмотря на невысокий рост, был внушительен, кряжист. Нос картошечкой и безгрешные зеленые глаза с прищуром исключали всякую мысль о том, что человек этот может быть вспыльчивым, злым, взбалмошным. Ласковая кротость во всем. Приезд Алтунина на завод без предупреждения его не удивил, не испугал.

Собственно говоря, Алтунин и приехал на этот завод, чтобы увидеть его директора в «естественной» обстановке. Мог бы вызвать в Нижне-Тайгинск, но не стал. Сам приехал.

— Скажите, Петр Денисович, сколько, по вашему мнению, потребуется времени, чтобы создаваемое здесь производственное объединение обрело силу? Реальную, не бумажную силу?..

— Лет пять, не меньше, — ответил Чернецов не моргнув.

— Пять лет?! — ужаснулся Алтунин. — Не много ли? По плану через два года мы должны давать новую продукцию на основе долговременных хозяйственных связей.

Нос картошечкой дрогнул, глаза засияли веселым блеском.

— Можно и через два. И через год можно. Во время войны и в месяцы укладывались. Этот аргумент особенно любит товарищ Замков. Может быть, он прав. Но насколько я знаю здешние заводы, не могу представить, как провернуть такое дело в темпе. По объединению в целом мы будем иметь на первых порах неразвитость инженерных служб, экспериментальных, отладочных производств, низкий уровень общей и специальной подготовки кадров. С обстоятельствами надо считаться. Нужен период освоения! И еще кое-что требуется.

— Совершенствовать продукцию или осваивать новую можно и переналадив имеющееся оборудование, заменив отдельные машины.

— Правильно. Я представил товарищу Замкову свои соображения. В письменном виде. Не только по одному нашему заводу,

а по всему объединению. Для изменения технологии достаточно сменить программу работы на центральный пульте управления ЭВМ и технологическую оснастку...

— Вы противоречите себе.

— Нисколько... Разве я против того, чтоб период освоения был коротким, предельно малым? Ничуть. Я — за. Но для этого руководитель объединения должен быть опытным организатором, вот что я хотел сказать. Хотя и неприлично за глаза критиковать начальство, но придется. Мне кажется, товарищ Замков сел не в свои сани. Он был хорош на прежнем месте. А здесь кидается из крайности в крайность...

Чем больше слушал его Алтунин, тем сильнее проникался симпатиями к этому умному человеку. Весь механизм нового объединения хорошо уложился в голове Чернецова. Этот знал, как «запустить колесо». О пяти годах, потребных для становления «Тайги», говорил со скрытой иронией: мол, Замков шумит, торопит, а если выполнять все его руководящие указания, то и за пять лет не осилим программу. Период освоения — штука закамуристая. Каждый может понимать его по-разному.

Чернецов все напирал и напирал на систему автоматического контроля, регулирования и управления предприятием, на улучшение потребительских и конструктивно-технологических свойств продукции. У него было инженерное мышление. И экономическое тоже. В последнем Сергей убедился несколько неожиданно.

На столе у директора лежали две вещички, которые привлекли внимание Алтунина. Чернецов, подметив его взгляд, улыбнулся, взял одну из штук — пластмассовый рычажок с металлической головкой на одном конце и тарелочкой на другом.

— Знаете, что это такое?

— Представления не имею.

— Наша продукция. К счастью, не основная. Продаем населению. Магнитный держатель для туалетного мыла. Чтоб мыло держалось, нужно в него вставить железку, колечко.

— Сложная конструкция.

— И дорогая. — Он жестом фокусника-иллюзиониста поднял двумя пальцами круглую пупырчатую резинку. — Купил за границей, когда ездил в командировку. Гениальное решение той же проблемы. Штуке — грош цена. Присоски, как у осьминога.

Он приложил белую резинку к стене, и она присосалась. Вынул из ящика кусок мыла — оно прилепилось к пупырчатой резинке.

Сергей похвалил:

— В самом деле, оригинально!

— Вот я и спрашиваю у товарища Замкова: есть ли смысл выпускать наши магниты, влетающие в копеечку? Не лучше ли поискать новое решение?

— А он?

— Продолжайте выпускать, раз покупают. Заграница нам не указ.

— В данном случае правда на вашей стороне, но это еще не повод для конфликта.

Чернецов сделался грустно-задумчивым.

— Разумеется, не повод, — согласился он. — Собрать нас в производственное объединение — намерение правильное. И я сперва обрадовался. Думалось, все пройдет гладко. Ну хотя бы потому, что принципиально нового оборудования не потребуется. Совершенствование, локальное расширение — это само собой. Потом займемся и реконструкцией.

— Ну так что же вас разочаровало впоследствии?

— То, что нам вместо волка прислали красную шапочку. А тут нужен волк. Ну хотя бы такой, как Мухин. Я его хорошо знаю.

«Этим волком мог бы стать и ты...» — подумал Алтунин. Ему понятна была тоска дельного человека по хорошему руководителю.

И, конечно, Чернецова возмутила эта история с держателем туалетного мыла. Замков даже пожурил его: дескать, свой рычаг продаешь покупателю за рубль — прибыль государству; а резинка с присосками будет стоить гривенник — явно убыточно изготавливать ее. Вот на этом оселке сразу и проявилась мелочность натуры Замкова. Прибыток, да не тот... Красная шапочка с волчьей хваткой там, где не надо. Из-за того, наверное, и конфликты. Сразу поняли: с таким пропадешь...

Алтунин переезжал с одного завода на другой, и повсюду жаловались на нераспорядительность Замкова, на его нерешительность, на его нелепые приказы.

Сергей понимал: худшие его опасения насчет Замкова подтвердились — эксперимент на грани краха. Что-то, разумеется, делалось. Однако помимо Замкова, даже вопреки ему: каждый из директоров спасал себя, свою репутацию. Замков только мешал, путался под ногами, изображая руководителя.

Убрать бы его! Но нельзя, за ним — Лядов, его приказ.

Можешь скрежетать зубами от бессильной злости — Замков все равно будет числиться генеральным директором до тех пор, пока окон-

чательно не завалит дело. Завалит он его очень быстро. Завалится вместе с тем и Алтунин.

Даже если Алтунин доложит обо всем на коллегии — а доложить обязан, — Замкова сразу не снимут! Так скоропалительно не снимают. Авось выкарабкается... Помочь надо, помочь. Помогай, Алтунин! Работай, работай!..

По вечерам над тайгой было темно-фиолетовое небо. У гостиницы всегда скопление автобусов, толпится народ. Приезжают и уезжают. Желтовато-красные даурские лиственницы затеняли окна номера, но это не приносило прохлады. Конфетный их запах кружил голову. Беспреданный шорох в ветвях, пронзительные крики кедровок, светлые ночи, прогретые насквозь... А в километре от гостиницы начинался сумеречный кедрчак, и он беспреданно манил к себе, как тайна. По ночам совсем не спалось.

Сергей подолгу сидел в одних трусах на диване, смотрел в окно и томился. Пил воду. Принимал душ.

Пора возвращаться в Москву, пора. Начальник всесоюзного объединения не имеет права отлучаться на такой длительный срок. И все-таки нужно довести дело до конца.

Не то чтоб помочь Замкову... Замкову помочь нельзя. Помочь рождению «Тайги». Если руководитель оказывается слабым, кто-то прямо или косвенно вынужден брать на себя его функции. Нужен лидер. Не официальный руководитель, а именно лидер.

Уяснив, что от Замкова быстро не избавиться, Алтунин, собрав все свое хладнокровие, решил прибегнуть к обходному маневру. А маневр такой: создать управленческий коллектив по своему выбору, окружить Замкова дельными людьми. Коллектив всегда позволяет сгладить недостатки отдельных лиц.

Лядов прав: невозможно собрать в одном коллективе только идеальных работников. Даже считается вредным, если в учреждении работают люди одного и того же типа.

Все было бы верно, если бы речь шла не о руководителе. Без полноценного руководителя нет полноценного коллектива, невозможна и продуктивная деятельность.

Если раньше все эти истины казались только теорией, то теперь Алтунин уперся в них лбом. Коллектив не просто группа людей. Только устойчивое объединение их, направленное на достижение общественно значимых целей, и может называться коллективом. Общественные цели присваиваются коллективом и становятся его собственными целями. Руководитель не внешняя сила, а своеобразное ядро в этом целостном организме, сердцевина...

Он философствовал и философствовал, вытанцовывая какое-нибудь дерзкое решение. Конкретные решения у него всегда рождались из такого вот хаоса мыслей, из «высоких материй».

Прислушиваясь к ночным шорохам, он пытался в который раз оценить поведение Лядова, и оно казалось нелогичным, странным. Не поддавалось осмыслению: подсунил Замкова, забирает Карзанова, хотел взять Скатерщикова. Неизвестно, почему не пожелал ходить под его началом Ступаков? А теперь словно бы выпирает Алтунина...

Лядов действует смело, уверенный в полной своей непогрешимости. Как все это расценивать? Для чего все?

Исподволь стремится вытравить из Алтунина его неукротимость, прививает смирение. Для пользы дела. Он ведь тоже все творит для пользы дела. Но разве можно монополизировать пользу дела, создавая в аппарате министерства своеобразное сибирское «землячество»?

Кадровая политика... Именно — политика. Инструмент управления, организующая сила... Как там еще?

Жаль, что каждый руководитель по-своему понимает кадровую политику. Но где критерий? Что класть в основу? Может быть, все же интерес к делу?.. Как добиться устойчивости кадров? Три роковых вопроса: «Чего человек хочет? Что он может? Каким он является?» Будто те три карты в «Пиковой даме»... Как заблаговременно выявлять ролевую неподготовленность руководителя? А ведь от ролевого поведения зависит очень многое. Не разумнее ли было бы проводить до назначения на должность предварительное опробование свойств личности, поручая человеку временное исполнение обязанностей? Ролевые ожидания... Он горько усмехнулся. В каждом они, ролевые ожидания... Теперь это называется так. Наверное, у Замкова «ролевые ожидания» подзатянулись. Ролевые ожидания есть, а вот ролевой готовности нет. Парадокс на парадоксе...

А дерзкая мысль зрела и зрела.

С некоторых пор ему стало неприятно встречаться с Лядовым. Казалось, будто тот ведет с ним, Алтуниным, какую-то скрытую игру. Зачем?

Теперь его сердили слова, услышанные некогда от Лядова: «Там, где, по вашему мнению, должна быть польза, возможно, кроется самый большой вред. Почему вы полагаетесь только на свое мнение?» Нет, мне не мнится. У пользы открытое лицо. А вред всегда маскируется под пользу. Ничего непостижимого не вижу в ва-

шем управленческом поведении. Тут и глупцу все ясно: избавился от неугодного Замкова, взвалил его на шею Алтунину. Очень высокая мудрость. Ее даже Замков сразу раскусил. А попытки оголить «Самородок»? Мол, выпутывайся, Алтунин, как знаешь, а Карзанова заберу. Не губить же из-за твоего зонирования меццо-сопрано жены Карзанова!

И подо все ловко подводит научную базу: не прискребешься. Все для человека, ради человека... Будто Алтунин старается не для человека, а для энтэровского робота.

Как сложны людские отношения! А со стороны, наверное, кажется: у Алтунина все в порядке, создает новое объединение. Успешно. Ну, разумеется, есть и накладки. Да разве без них обойдешься. Замков медленно входит в режим? Ничего, со временем адаптируется. Он умеет адаптироваться.

В свое время Сергей вычитал: управление — высший вид человеческой деятельности. И не только в сфере материального производства. Мир, худо ли, бедно, всегда управлялся. Но вот теперь наступил воистину золотой век управления. Оно формирует облик эпохи. И в сложнейшем механизме огромных колес и малых колесиков свою зубчатую шестеренку крутит Алтунин. Не то чтоб он осознанно выбрал свою звезду; управление как-то само пришло к нему, органически слилось с его внутренней сущностью, стало жизненной философией. Все управляется своими законами и в природе и в обществе, даже в неживой природе. Где система — там и управление.

Но иногда, доведенный до отчаяния сопротивлением, косностью, разными объективными обстоятельствами, мешающими организовать как следует полезное дело, Сергей думал, что никакой оно не высший вид, а просто изнурительная борьба с полчищами случайностей, с консерватизмом, инерцией в мышлении и он, Алтунин, наверное, взялся не за свое дело. А дело неблагоприятное, жестокое: беспрестанно испытываешь зыбкость под ногами, неуверенность в себе. Почему так: даже при полном понимании во всех инстанциях такой, казалось бы, святой категории, как эффективность, возникает сплошь да рядом немало искусственно созданных препятствий и трудностей? Почему планирующие и снабженческие организации часто поставляют оборудование тем заводам, которые только строятся, а не тем, которые реконструируются? Все признают: убытки колоссальные... и поставляют, поставляют.

Принимая решение, всегда стоишь на краю бездны... Трудно понять, чего тут больше: психологии или математики. Так или иначе реше-

ние должно быть рациональным. А вокруг кипит шторм жизни, порождая каждую секунду миллионы управленческих ситуаций. Они, эти управленческие ситуации, сливаются в управленческий процесс, в пучине которого находимся все мы — люди, машины, предприятия. Мы должны повелевать процессом, создавая, творя «организационную среду», — все это так же таинственно, как возникновение органической жизни из каких-то там растворов.

Всякий, кто обеспечивает решение управленческой ситуации, является управленческим работником. Очень часто его называют руководящим. Но всякий ли имеет моральное право зачислять себя в эту высокую категорию?

Однажды в коридоре министерства Сергей стал невольным свидетелем своеобразного спора: кто кем управляет — руководитель подчиненными или подчиненные руководителем, поскольку подчиненные разрабатывают все исходные документы, проекты планов, обосновывают их, а начальнику остается лишь подписать готовое?

— А как вы считаете? — обратился один из спорщиков к Алтунину.

— Я приказываю разработать проект плана. Приказываю. И стараюсь, чтобы руководящая идея принадлежала мне. А если у начальника нет руководящих идей, если их поставляют подчиненные, освобождая тем самым начальника от необходимости думать, то, конечно же, в данном случае подчиненные управляют начальником. Вы можете числиться большим руководящим работником, но если нет у вас идеи, вы просто не оправдываете своей высокой зарплаты.

Так думал он. Точно так же, наверное, думает и Лядов, не позволяя Алтунину руководить собой...

За время работы на разных должностях Алтунин успел убедиться: в управлении не существует двух ситуаций, равнозначных по главным характеристикам, а потому не может быть и двух одинаковых управленческих процессов и двух решений. Тут для каждой мышки нужна своя оригинальная мышеловка. Всякое решение должно быть «привязано» к определенному коллективу. Решение всегда конкретно. Не существует абстрактных решений. Принять решение не все; нужно еще уметь распорядиться. Метод проб и ошибок слишком дорого обходится государству, и следует держаться подальше от него...

Выделить бы некую квинтэссенцию положительных элементов процесса управления на разных заводах и давать это лекарство всем управ-

ленцам!.. Можно ли «смоделировать» руководителя?.. Почему Лядов, когда нужно принимать важное решение по главку, делает это самостоятельно, не очень-то считаясь с мнением Алтунина? Случается, прямо-таки подменяет Сергея. Страховка? Считай, мол, что сие мудрое решение принял ты, но решаю все-таки я...

Сергей как-то вспылил:

— Вы не доверяете мне?!

— Скажите, Сергей Павлович, вам раньше приходилось организовывать объединения? — спокойно спросил Лядов. — То-то же. А мне приходилось. Вот и стараюсь основную тяжесть переложить с ваших еще не окрепших плеч на свои.

Алтунин не смирился.

— Боюсь, Геннадий Александрович, так и проживу жизнь с неокрепшими плечами. Сколько требуется времени, чтоб они окрепли?

— Крепость плечей определяется результатами дел. Опасаюсь, как бы вы не наломали дров на первых порах.

— Извините, Геннадий Александрович, управленческие плечи у меня, может быть, хрупкие, но проектирование управления «Тайги» проходило, как мне кажется, без учета особенностей района, я бы сказал, волюнтаристски, хоть это словечко сейчас вышло из моды. Даже постарались обойтись без специалистов по системам управления. Все наспех. Меня и в расчет при этом не принимали. Писал вам докладную. И не одну. А вы делаете вид, будто ничего такого не было. Не бегать же мне по всем вопросам к министру, так сказать, через вашу голову?!

Лядов обиделся и, как частенько бывало в таких случаях, перешел на резкости:

— А вам не кажется, что именно ваши предложения носят волюнтаристский характер? Ваш волюнтаризм, если хотите знать, идет от научно-технического формализма или ученического догматизма — назовите как хотите. По вашим схемам мы не организуем объединение и за десять лет. Школярство. Поймите вы наконец: лишь в редких случаях решение является действительно оптимальным! Мы только и заняты тем, что исправляем ошибочные распоряжения управленческих работников, принимаем, так сказать «компенсирующие» решения — если по-научному. А если по-житейски: держим ухо востро, чтоб работник не наколбасил на миллионы рублей. Думаете, я в восторге от того, что приходится опекать кое-кого? Или мне больше заниматься ничем? На коллегии мы иногда упражняемся в говорильне: мол, нужно решение омеритивных вопросов снять с шеи министерства, передать в нижние звенья. А на практике не получается. Казалось бы, известно

всем: главная задача министерства — формирование плана и создание условий для его выполнения. А мы никак с кадровым вопросом распутаться не можем. Заседаем и заседаем...

Даже сквозь клубы табачного дыма видно было, как напряглись у Лядова мускулы лица. В этот миг Сергей сделал новое открытие: у Геннадия Александровича тяжелый, словно бы недоброжелательный лоб. Голубые зрачки превратились в злые точки, углы челюстей резко обозначились. Куда девалась его всегдашняя ироничная веселость?.. Впервые он разговаривал так с Алтуниным.

Они ссорятся все чаще и чаще. Дров-то пока наломал Геннадий Александрович. И убытки будут на миллионы рублей, если не снять Замкова. Алтунин не может ждать спокойно, когда все это произойдет. Если нельзя снять Замкова немедленно, то нужно хотя бы тоже подстраховать. Чтоб не завалить все на корню.

«У меня есть свои права и есть своя мера ответственности, — думал Алтунин. — Как говорил старший сержант Козачук, учивший меня основам тактики: на поле боя всякое действие командира лучше растерянности и паники».

Алтунин знал: его действия не понравятся Лядову. Больше того: заместитель министра может обвинить Алтунина в самоуправстве, наказать, поставить вопрос о понижении в должности.

Но обстановка складывалась так, что Сергей не мог бездействовать. На месте всегда истинное положение дел виднее. В данном случае ситуация до того сложна, что, кажется, попал в западню. И так — плохо, и этак — нехорошо.

Надо действовать!.. Трусам только кажется, будто они никогда не ошибаются. Они ошибаются всегда. Хотя бы потому, что «приручают» свою совесть и стыд к обстоятельствам.

Утром вызвал Замкова. Был с ним подчеркнуто строг, категоричен. Чуть не по стойке «смирно» поставил.

— Вам не кажется, Виктор Михайлович, что главный инженер вашего объединения Мурасов плохо справляется со своими обязанностями?

— Должно быть, это соответствует действительности, — промямлил Замков. — Он какой-то странный, вареный словно бы. Всего боится. У нас с ним есть что-то общее.

— Привык распоряжаться заводом, а тут — целое объединение. Ему дали испытательный срок, но он не оправдал наших надежд. Придется снимать.

Замков забеспокоился:

— Вы, по-видимому, хотите сказать, что и я не оправдал ваших надежд?

— На эту тему мы уже говорили. Сейчас разговор о другом: Мурасова я освобождаю от обязанностей. Дадим ему должность полегче. Пусть проявит себя.

На лбу Замкова проступил пот. Может быть, показалось, что Алтунин скажет сейчас: «И вас отстраню... Как несправившегося. Дам должность полегче».

— А кто вместо Мурасова? — спросил Замков, едва шевеля губами. Прямо ладонью смахнул пот с лица.

— Временно исполнять обязанности главного инженера будет Иван Фомич Мухин.

— Му-му... — хихикнул Замков.

— Что такое?

— Это я так... Мурасов — Мухин. Показалось смешно. Помнится, у Геннадия Александровича были какие-то возражения против Мухина?

— Возражения? Против назначения Мухина временно исполняющим обязанности главного инженера? Первый раз слышу.

Замков растерялся.

— Нет, вообще...

— А что значит — вообще? Возражения всегда должны быть конкретными.

— Разумеется. Но, как я понимаю, одного вашего распоряжения мало: нужен письменный приказ, утвержденный руководством министерства... Лядовым. Вам же известно, что главного инженера без согласования с Лядовым вы назначать не имеете права? Это прерогатива заместителя министра, ну и коллегии... Тем более Геннадий Александрович сейчас замещает...

Раздосадованный Алтунин оборвал его:

— Вы что мне тут лекцию читаете? Какая еще прерогатива? Терпеть не могу этого идиотского слова. Прерогатива... Рогатки...

— Я хотел только предупредить по-доброму... Может быть, вы не в курсе дела?..

— Откуда вы знаете, согласовал я кандидатуру Мухина или не согласовал?.. И, кроме того, вы-то должны знать: временно исполняющие обязанности ни коллегией, ни заместителем министра не утверждаются. Они временные...

— Мне показалось...

— Показалось?.. Вы забываетесь, Виктор Михайлович. Распоряжения мои советую не обсуждать. Не положено. Приказ получите по всей форме. А пока я своей властью отстраняю Мурасова и назначаю временно исполня-

щим Мухина. Прошу любить и жаловать. Не рекомендую ссориться с ним. Он будет везти за вас вашу тележку — если называть вещи своими именами. Везти, тащить, спасать вас.

— С вашего позволения я позволю Геннадия Александровичу, проинформирую?

— Это еще зачем?

Алтунин смерил его презрительным взглядом: неужели до такой степени глуп?

— Мне очень жаль, что вы так ничего и не поняли. Самое худшее уже случилось: я имею в виду вашу неспособность руководить объединением. Все остальное не имеет принципиального значения. О былых отношениях с Лядовым забудьте. И чем быстрее это сделаете, тем лучше для вас. Кляузничать на себя запрещаю! Буду наказывать за фискальство. Меня разрешается критиковать публично, а не за моей спиной. Поняли? Что бы с вами ни произошло в будущем, не усугубляйте последствия сегодняшним поведением. Интриг не должно быть. Займитесь делом, работайте по двадцать часов в сутки — без этого на плаву не продержитесь и полгода. Я ценю энергию. Не можете работать так, как надо, — учитесь. Учитесь добросовестно, не надейтесь на знакомства. Они вам все равно не помогут. Вас сюда прислали не понукать других, а изучать дело и разумно руководить. Мухин вам поможет — не сомневайтесь. Он не гонится за должностями, яму копать не станет — болеет только за дело. Вы, Виктор Михайлович, совершили большую оплошность, согласившись на должность генерального директора производственного объединения. Будем выправлять ее общими усилиями. Спесь, амбицию отбросьте. Вы — в железных тисках хозрасчета.

Наконец до Замкова дошло. Он поехал. Не по незнанию инструкций и порядков, а намеренно ставит Алтунин Мухина временно исполняющим обязанности главного инженера «Тайги». Берет на себя полную ответственность. И Замкова сразу жестко приструнил: доносами на начальника собрался заниматься?! А úplně мочивал ли тебя на такое дело заместитель министра? Или по собственной инициативе, по укоренившейся привычке быть со всеми запанибрата? Мол, не донос, а информация... Донос всегда есть донос, каким бы красивым словом ни называли его. На начальников фискалить — безнравственно. И Лядов этого терпеть не может. Лядов привык сам во всем разбираться.

Конечно же, великий дипломат Замков понял: допустил оплошность. Проклятый язык! Алтунина кляузами не испугаешь.

Когда человек знает, чего добивается, ему ничто не страшно. Он может заблуждаться, ошибаться, но сам-то твердо уверен в своей правоте.

А Замков испугался. Испугал его вид Алтунина: неприступно-холодный — вроде бы и нет на свете никакого Замкова, генерального директора объединения «Тайга».

Из-за чрезвычайных обстоятельств Алтунин задержался в Нижне-Тайгинске еще на пять суток. Создал комиссию по кадрам, привлек в нее не только кадровиков, но и директоров заводов, инженеров, секретарей парткомов и профсоюзных руководителей, передовых рабочих, начальников служб и цехов.

Комиссия трудилась без роздыха. Алтунин заново укомплектовывал штаты объединения, перемещал, повышал, понижал в должностях, добиваясь стройности управленческого аппарата. Холодно, расчетливо. Безжалостно.

Если бы Лядов был проинформирован обо всем тем же Замковым, он, конечно же, срочно отозвал бы Алтунина в Москву, приказал прекратить ломку штатов. Но Лядов ни о чем не знал.

Алтунин творил «галактику» по своему разумению. Увлёк других. Все пришло в движение. Колесо сперва сделало пол-оборота, потом — полный оборот. И стало набирать скорость.

Он больше не хмурился. Расхаживал веселый, немного взбудораженный, со сверкающими глазами. словно бы сбросил с плеч тяжкий груз. Чувствовал себя раскованно, уверенно.

Отсюда, из таежной дали, снова окинул взглядом свою промышленную «галактику», с ее сложнейшими долговременными связями, с переплетением человеческих судеб, и вновь ощутил себя хозяином положения. Он начальник всесоюзного объединения. Всесоюзного!.. И отвечает за состояние и развитие производства, за выполнение государственного плана и обязательств перед бюджетом. Он не имеет права предаваться меланхолии, робеть, становиться в тупик перед буквой инструкций, которые приводят в трепет замковых. Не с Замкова — с тебя спросят за все. За того же Замкова.

А если грубо, примитивно: инициатива, решительность входят в твои обязанности. За это ты получаешь более высокую зарплату.

Кадровый вопрос — соль всего. И тут кокетничать нельзя. Слишком дорого приходится расплачиваться за неудачные кандидатуры. Не зачем подбадривать и утешать Замкова.

Замковщина... Что это такое? Существует ли она? Или это, так сказать, частный случай?

Мухин прилетел поздно вечером. Позвонил Алтунину в гостиницу.

— А, это вы, Джон Флай! — обрадовался Сергей. — Приезжайте немедленно...

Не успел повесить трубку, как в дверь постучали.

— Войдите.

На пороге стоял Мухин. Подчеркнуто элегантный на современный манер: синий пиджак с металлическими пуговицами, светлые брюки, словно бы облезлые курносые черно-красные туфли. Не человек, а картинка.

Сергей был удивлен невероятно. Прямота потрясен его мгновенным появлением.

— Как это вы?! Телепортация?

— Ну, нет, глупостями не занимаюсь. От дежурного по коридору до вашей двери три шага. Позвонил и сделал эти три роковых шага.

Сергей рассмеялся.

— В самом деле, просто. А мне показалось, будто звоните с аэродрома: голос тихий.

— Я полупшепотом. Чтоб дежурного не разбудить.

«Наверное, такими и были мушкетеры, двадцать лет спустя», — с внутренней улыбкой подумал Алтунин, разглядывая плечистого, слегка грузноватого человека с острой бородкой и пронзительным взглядом. Сделалось легко, мир обрел устойчивость. Джон Флай — твердая рука!

— Знаете, зачем вызвал?

— Знаю. Замков звонил. Операция в духе лесковского «Гения».

— Ладно. Все беру на себя. Могут быть неожиданности. Так что придется стерпеть.

— И это знаю. А к неожиданностям нам не привыкать, Сергей Павлович. Как говорит Джон Флай... — Он замолчал и, воззрившись на Сергея, спросил: — Откуда вам известно, что Джон Флай — это я?

Алтунин расхохотался.

— К маркетингу готовлюсь, аглицкий учу. А как переводится — флай? То-то же, Иван Фомич. Вручаю вам «Тайгу». Теперь можно и маркетингом заняться,

По чьим чертежам все-таки устроен мир?

Снова ты, Алтунин, ходишь по своему московскому кабинету в глубокой задумчивости, с застывшим взглядом. Иногда на губах появляется скупая, неопределенная улыбка. Скорее всего ироническая. Жизнь твоя полна скрытой иронии, и часто через иронию познаешь ты многое. До недавнего времени был убежден: находишься в центре вселенной, откуда открывается обзор не только на все настоящее, но и на будущее. Теперь вдруг появилось ощущение, будто не в центре стоял, а шел по винтовой лестнице, виток за витком, и неожиданно на очередном витке лестничные ступени сначала угрожающе закрипели, зашатались, а потом и вовсе исчезли. Лестница обернулась почти отвесной стеной, уходящей в заоблачные выси...

Эх, не успел доделать все до конца своими руками!.. А может быть, так лучше?.. И, может быть, при нынешней ситуации надо принять предложение Скатерщикова о переводе «Самородка» на двухзвенную систему?.. Ха-ха, не начнет ли Петенька со страшной силой отработывать назад? Тер, тер лысину — и опять все может обернуться против него. Ну, не против него лично, а против его страстного желания вырваться из-под опеки Алтунина. «Надоело всю жизнь быть под твоей эгидой! Хоть бы временно передохнуть...» Вот она, ирония обстоятельств!

А история отношений Алтунина с Лядовым? Тоже оборачивается вроде бы иронией: зря старался, Алтуня! Крутился, вертелся, чуть выговор не схлопотал (а, возможно, еще схлопочешь) — и все как бы зря: опять Лядов на коне, возможно, даже потешается над тобой — по-своему, по-лядовски. Дескать, как там говорил Проперций Младший или Старший: платите за зло справедливостью? Утерся Алтунин, а теперь вот шагаешь в раздумье по своему кабинету, прислушиваешься к шуму осеннего дождя за окном. Даже времена года стал замечать, все стал замечать; при каждом телефонном звонке из министерства вздрагиваешь — вот как тебя подел Лядов.

Дождь хлещет и хлещет. Этакая беспросветность. Клубятся за окном черные облака. Жухлый прозрачный листочек неприкаянно прилепился к стеклу. А ты все слоняешься по своему кабинету в странной неопределенности. Да и кабинет-то, возможно, уже и не твой. Пока ты тут раздумываешь, там, пожалуй, давно все решили. И не сомневаются. Думай, думай, Алтунин. В таких случаях положено думать. Как любил говорить Юрий Михайлович Самарин,

умом не раскинешь, пальцами не растычешь; озадачили, словно перелобанили. Под гору-то так, да в гору-то как? Стал на думах, как на вилах...

Жить бы вот с такой присказкой. Но у Алтунина не получится. А как перевести на нынешний язык «перелобанили»?

Сегодня на коллегии Лядов прямо-таки на крик срывался: самоуправство, превышение полномочий, следовало бы строго наказать! И никак, ежели после алтунинской пертурбации в объединениях дела пойдут хуже... Пертурбация — вот, оказывается, как это называется. А ты вообразил, будто наводишь порядок в своем хозяйстве.

Бурная была коллегия. И Алтунин в выражениях не стеснялся: называл вещи своими именами. Семь бед — один ответ. Не сомневался — на этот раз несдобровать, а потому отвел душу. Все равно...

Еще в тот день, когда вернулся из поездки в Москву, догадался: что-то за время его отсутствия произошло. Лядов принять отказался. На коллегию не вызывали. Никто не заговаривал о поездке Алтунина в Англию — будто и не было никакой договоренности. Когда Сергей намекнул о маркетинговой командировке секретарю коллегии, пытаюсь через него выяснить, что же случилось, тот, взглянув на него без интереса, сказал с явной подковеркой:

— А вы разве не слышали: Большой Бен остановился? Усталость металла...

Алтунин, щадя свое достоинство, больше ни с кем на эту тему не заговаривал. Кире сказал:

— Не сердись, Кирюха: поездка к Джону Булю откладывается на неопределенное время. У них там что-то с Большим Беном стряслось. Да и за каким дьяволом нам связываться с этим прогнившим, насквозь капитализмом? Поедем лучше в Болгарию, на Золотые пески. Еще не поздно. Надоел маркетинг до тошноты. Обойдемся? А?..

Она, не отрывая глаз от своей диссертации, спросила каким-то страдальческим голосом, от которого ему стало не по себе:

— Объясни, пожалуйста: почему мы так трудно живем?

— Что ты имеешь в виду?

— Все. Другие оседают навсегда. А тебя мотает из конца в конец. Хотя бы успеть диссертацию дописать... А как быть с мальчиками? Забирать из школы? Куда?.. Спецшкола ведь!

Она даже не взглянула на него. Усиленно свела брови, закусила нижнюю губу и приня-

лась черкать по страницам. «Наверное, шлак выгребает», — подумал он.

— А куда ты, собственно, собралась уезжать? — спросил Сергей сердито, поражаясь ее пронизательности. Ведь не было никаких разговоров! Все хранил в себе.

Наконец-то она подняла голову, и он увидел ее глаза. В них была откровенная тревога. Кира попыталась улыбнуться, но улыбка получилась вымученная.

— Прости, Сергей. Это я так. Неврастения. Что у тебя там случилось? Чувствую: что-то не так. И ты изменился: вроде бы ждешь чего-то. Плохо, да?

Он беспечно пожал плечами, изображая ленивое спокойствие.

— Случилось? С чего взяла? Все вроде бы о'кэй-хоккей. Министр поправляется. С Лядовым вот уже две недели не встречался: зашивается, понимать надо, целая отрасль. Ну, а с маркетингом, должно быть, по каким-то международным соображениям поездку откладывают. Так случается часто. Международное сальдо с бульдой не сходятся.

Кира понимающе улыбнулась в ответ. Собственно, никаких передрыг она не боится: ей хотя бы только еще полгода оседлой жизни... Завершить диссертацию, защитить...

Почему-то было жаль ее. До спазм в горле. Вечная зависимость всех от всех. В семье это всегда принимает особенно острые формы. Кто-то собственный жизненный интерес вынужден подчинять интересам семьи; как правило, подчиняют его жены. Мужья двигают прогресс, им не до семейных забот. А когда жена пытается двигать прогресс, то на ее пути встают эльбрусы. Семья есть семья — основа мироздания. И, возможно, тут должна быть главная забота женщины?

В те недели тягостной неопределенности он спрашивал себя: чего мечешься? Ах, не вызывают на коллегиях? Ну и что? Лядов не принимает? На Лядове сейчас вся отрасль, ему не до тебя. Зачем пробиваться к Лядову, зачем рваться на коллегиях? Делай свое дело. Или так привык к опеке, что хочешь, чтоб каждый твой шаг оценивали? Если отважился взять на себя всю меру ответственности, то действуй!.. Действуй. Отвечай.

Алтунин не на шутку расстроился, узнав, что секретарь парткома Андриасов в отъезде: хотелось посоветоваться. Потом успокоился: перед парткомом всегда отчитаюсь — Андриасов все поймет... А сейчас надо действовать не покладая рук...

И он действовал. Торопился. Только бы успеть... Начав с объединений «Самородок» и

«Тайга», перешел к другим заводам и объединениям.

Звонили Карзанов и Мухин: дела идут успешно. Мухин до сих пор числится исполняющим обязанности. Висит в воздухе. Сергей послал на него представление в министерство, но ответа нет. Таким же неясным оставалось положение Карзанова. Он продолжал работать под началом Скатерщикова — Лядов словно бы забыл о своем обещании, и Андрей Дмитриевич трудился, затаив горечь и приписывая поддержку с новым назначением Алтунину. Что бы ни случилось — во всем виноват Алтунин, он один.

...Каждый день, ознакомившись с ходом выполнения плана предприятиями, Сергей принимал оперативные решения и в то же время вел перестройку, ту самую, которую наметил изначально. На фоне этой большой перестройки положение дел в «Тайге» и «Самородке» начало представляться ему не таким уж угрожающим. Все образуется, если ничего не выпускать из-под контроля. На некоторых заводах дела обстояли намного хуже, а живут заводы.

Он уяснил свою главную заботу: сколотить на деле, а не на словах все входящие в промышленное объединение предприятия и организации в единый производственно-хозяйственный комплекс. Упорно трудился над развернутым комплексным планом, вовлек в эту работу не только совет директоров, но и научные учреждения, все те комиссии, которые создавал на заводах. Шел небывалый поиск резервов, шло проектирование централизованных служб, которые должны заниматься нормированием труда, изучением спроса, стандартизацией, унификацией, строительством в масштабе всего промобъединения, всей подотрасли. Алтунин хотел, чтоб его комплекс был оптимальным по своей структуре, составу, профилю, стал единым жизнедеятельным организмом, обрел совершеннейшие связи внутри и вне с другими объединениями.

Надо было внедрить так называемый нормативный метод учета затрат на производство. Вместо «учета упущенных возможностей». Нормативный метод предполагал прежде всего оперативность учета: расход материальных ресурсов следовало учитывать непрерывно, в динамике, а не задним числом.

Целая революция в объединении. Такого еще не бывало.

Трудоемкое дело, сложное. И не всем оно по нутру.

Приходится доказывать, что на мелких предприятиях их маломощный счетный аппарат

и бухгалтеры — лишняя обуза. Объединение без них все подсчитает, у него возможностей больше.

Только бы дали завершить перестройку!..

Мозг Алтунина и во сне продолжал формировать «вселенную». Сергей вскакивал среди ночи, торопясь тут же записать на клочке бумаги оригинальное решение. Потом долго лежал с открытыми глазами или тихонько вставал, уходил в большую комнату и, упершись лбом в стекло, часами стоял босыми ногами на холодном полу.

Здесь им неизменно завладевало то особое настроение, когда человек как бы возвышается над бесчисленностью мелочей, пытается оценить самого себя. Себя нужно оценивать. Но дано ли человеку понять самого себя? Тут всегда своеобразная триада: что человек думает о себе, что о нем думают другие, каков он на самом деле?

Каков ты, Алтунин, на самом деле? Знаешь? Нет, не знаешь. Тебе лишь кажется, будто знаешь. Человек не только то, что он сделал и делает, а также и то, что он хочет и может сделать. Мы действительно живем сразу в нескольких измерениях.

Но разве только делами измеряется человек? А если не только делами, то чем еще?.. Чем еще можно измерить тебя, Алтунин, если ты весь в твоих делах? Способностью любить, страдать? Может быть, твоей жертвенностью? При чем здесь жертвенность?.. И мечты не всегда верный критерий.

Иной слюнтяй, избалованный обильной едой, примитивно мечтает жить в отдаленном будущем, когда планета наконец-то будет «для веселия оборудована». Мол, заснуть бы — и проснуться... Как у того английского фантаста.

Подобная перспектива повергла бы Алтунина в ужас: проснуться среди чужих поколений, для которых будешь представлять лишь исторический интерес? Как бы ни были развиты они, те будущие, для них ты, со всеми твоими высокими стремлениями, все равно останешься лишь музейным экспонатом. Туда не унести с собой свои дела и тех, кого любишь, и тех, кого не любишь, но без которых жизнь не была бы наполнена остротой. Это все равно что умереть. И когда поэт восклицает: «Не листай страницы — воскрес!» — ты не веришь ему. Только не воскрешайте! — сказал бы ты. — Ваше время прекрасно лишь для вас. Чужие времена, как и чужие земли, годятся разве что для удовлетворения любознательности. А к своему времени, так же как и к своей земле, прирастаешь сердцем... Не воскрешайте меня, не воскрешайте! Процветайте без меня. А я

честно крутил всю жизнь свое зубчатое колесо. И если это в какой-то мере помогло «оборудовать» для вас планету, то ведь не я один старался. Увы, я не человек будущего, я человек настоящего. Оно во мне, и я его частица, пылинка...

В самом деле: зачем тебе машина времени, Алтунин? И другие инопланетные цивилизации, якобы опередившие нас по количеству кнопок, не привлекают тебя. Пусть изощряются фантасты, создавая человека будущего. Только твое время представляет для тебя живой интерес. И ты счастлив, что семена твоей жизни, витая миллиарды лет в космосе, занесли тебя именно в эту удивительную эпоху, которую, может быть, не в силах до конца осмыслить даже лучшие умы. Она неповторима, эта эпоха. В ней проявляет себя нечто космогоническое, будто рождаются новые неизведанные материи и заснеженные хребты, каких еще не бывало. Ускоренный, стремительный полет человечества то ли к своему конечному торжеству, то ли к своей гибели... Все тут зависит от тебя. От тебя — и ни от кого другого. Потому и торопишься постоянно: эта ответственность в тебе — почти твой инстинкт. Ты кожей чувствуешь ледяное прикосновение всех бед, которые угрожают человечеству. Дух твой противится им. Хватит последней войны!..

Вон в том красном кресле у стола сидит твой отец — молодой человек, похожий на тебя. Теперь для тебя он молодой человек, хотя ты по-прежнему подчиняешься его мудрости. Каждый раз создаешь его своим воображением, так как он нужен тебе, нужен, как некое мерило нравственности. Отца не поражают ни твой достаток, ни твоя московская квартира с лакированным паркетом — все это, собственно, не имеет никакого значения. Он знает: и для тебя не имеет ровно никакого значения. Если бы ты даже уселся в министерское кресло — и это не очень удивило бы его. А почему бы и нет? Мы, Алтунины, пригодны для всяких работ. Род такой — трудовой...

У него какие-то свои единицы измерения. Не твои житейские успехи восхищают его, а интересует, каким путем добился всего. Не ловчил ли? Сам-то отец не ловчил. Он под ураганным огнем противника поднялся во весь рост и со связкой гранат пошел на вражеский дот. Со смертью трудно ловчить... И с людьми не ловчил. Даже с тобой, мальчонкой в коротких штанишках, не ловчил. Осуди его, Алтунин, за эту его непреклонность в исполнении своего долга: долг оказался для него выше страха за твою крошечную жизнь, которая могла погаснуть от любого пустяка... Пусть и тебя осудят

за твою приверженность к твоему долгу. Но кто вам обоим судья?.. Кто?

Как, наверное, легко живется тому, у кого отсутствует чувство долга! Бесшабашному существу, живущему ради брюха своего, ради эгоистических удовольствий, занесенному ветром не в свое время. Такой даже не подозревает, что попал не в свое время, оказался среди нас по какому-то капризу судьбы. Нахальный, жующий, орущий, претендующий на все самое лучшее...

Ну, а что касается будущего, то его не дождешься, пребывая в безмятежной спячке. Вся твоя жизнь, каждый день, каждый миг должны быть походом в это будущее. Твоя машина времени — твой цех, твой завод, твой рабочий кабинет.

Существует теория, утверждающая, что небесные тела, совершая свой бег, якобы создают вокруг себя пространство. Так и человек, совершая свои большие и малые дела, создает вокруг себя будущее. И чем больше расходует на это энергии, тем четче проступает будущее из дали времен...

Алтунину казалось, что он, выйдя из некоей логической точки и претерпев множество психологических превратностей, вновь вернулся в исходный пункт для более глубокого осмысления всего. И теперь с болезненной скрупулезностью оценивал не только себя, но и окружающих. Оценивал, отказавшись от так называемого «эхового отзвука», когда каждого меряют лишь мерой своих достоинств (действительных или мнимых — все равно). «Иванов, как я, деловит, значит, он идеальный работник». «Петров безоговорочно принимает мои идеи — он хороший человек, а тот, кто в них сомневается, безнадежно плох».

Для Алтунина было ясно, что, идя по такому пути, до истины не доберешься.

В зарубежных системах «оценки персонала» он откопал воистину иезуитский вопрос: «Хотите ли Вы, чтобы Ваш сын или Ваша дочь работали под руководством вот такого-то человека? Да или нет? И почему?» Сперва такая, слишком уж обнаженная прямолинейность показалась прямо-таки безнравственной. Но вопрос застрял в голове. И в долгие часы бессонницы Алтунин, помимо своей воли, спрашивал себя: «Хотел бы ты, чтоб твой сыновья работали под началом Лядова?..»

Он не привык лгать — ни другим, ни самому себе — и ответил честно: да, хотел бы! А почему — не знаю. Пытаюсь разобраться... Может быть, ко мне пришла наконец эмоциональная зрелость.

А что это такое? Тоже трудно объяснить. Эмоциональная зрелость проявляется во всем: в способности сотрудничать с другими людьми, в уравновешенности характера, в благоразумии, в надежности, в умении тактично потребовать от каждого исполнения поставленной перед ним задачи... Вот уравновешенности и тактичности тебе, Алтунин, пока еще недостает. Тактичность ты подменил категоричностью. И от «эхового отзвука» освободился не вполне: желаешь, чтоб каждый был «энергетической звездой», но с одним условием: эти «звезды» должны светить только тебе. А когда они начинают светить другим, ты становишься в позу оскорбленного рыцаря научно-технического прогресса, возмущаешься: «Лядов хочет перетащить к себе в министерство Скатерщикова, Карзанова, всех сибиряков!»

Это несправедливо. Лядов «перетащил» пока одного Алтунина. И за то же самое время выдвинул на должности директоров предприятий более трехсот человек, на должности главных инженеров — почти столько же. Перевел в Москву десятки талантливых работников из разных областей, краев, республик, а не только из Сибири. Лядов повсюду выискивает талантливых людей, он болен «кадровой» болезнью. Зная, сколь еще несовершенны методы «оценки персонала», он пытается как-то улучшить дело, полагаясь на свой многолетний опыт. Разумеется, и у него случаются издержки. Тот же Замков...

Но не выдумал ли ты, Алтунин, «замковщину»? Существует ли она как явление? Может быть, ты все же был прав, когда понял Замкова как фигуру почти трагическую? Замков без сожаления оставил свое место в министерстве, устремившись туда, где, как ему казалось, сможет приносить большую пользу. Так иногда постаревший спортсмен рвется на ринг или на беговую дорожку, уверенный, что он еще способен ставить рекорды — только бы допустили!.. Но Замков опоздал: ему, по сути, нужно все начинать сначала, наращивать практический опыт. Если бы взял сперва, к примеру, небольшой завод, возможно, постепенно и втянулся бы. А Лядов, поверив в Замкова, бросил его в самое пекло, где и опытному справиться не так-то легко. Все идет опять же от своеобразной лядовской установки: «Переход к новым методам управления требует не только повышения квалификации руководителей, а и привлечения к руководству работников нового типа». Так-то оно так, но почему он решил, будто Замков и есть работник нового типа?

Во всяком случае, Алтунин не хотел бы, чтоб его сыновья работали под руководством Замкова.

Ну, а если бы твоих сыновей направили под начало Скатерщикова?..

Тут было над чем задуматься. И лишь подумав, Алтунин ответил: «Я не возражал бы!..»

Как ни странно, именно к этому он пришел. В Скатерщикове была крепкая сердцевина. Во всяком случае, Петр Федорович заставил бы детей Алтунина продуктивно работать. Научил бы их деловой хватке, устойчивости... Да мало ли чему еще можно было бы научиться у Скатерщикова, болеющего за процветание отрасли по-своему! Не так, как «практический идеалист» Алтунин, но все-таки болеющего. Как бы то ни было, а объединение «Самородок» передовое.

...Сергей думал о десятках и сотнях других людей. Если в самом начале, когда выдвинул идею зонирования, чувствовал себя чуть ли не одиноким, то сейчас убедился: его понимают, ему стремятся помочь. И руководители министерства, и директора предприятий, и коллективы заводских рабочих, партийные, комсомольские, профсоюзные организации. Все хотят порядка, без которого немислимо дальнейшее движение вперед.

Проблема зонирования сейчас стала лишь одним из блоков громадного здания, которое возводил Алтунин. Ему хотелось, чтобы планы всех предприятий промобъединения были бы напряженными и в то же время стабильными, чтоб в течение года они не менялись, чтоб министерство воздерживалось давать дополнительные задания без крайней необходимости. Он хотел, чтоб рабочие шире привлекались к управлению производством, и стал бдительно следить за этим. Он настойчиво стремился увязать интересы отраслевые с интересами всего народного хозяйства, а равно и с местными особенностями. Тут многое помог прояснить Букреев...

Только бы успеть с перестройкой, а там будь что будет!

Сергею казалось, будто Лядов внимательно наблюдает за каждым его шагом. Как тот французский бог, который сидит в углу и молчит. Только Геннадий Александрович помалкивает до поры до времени. Придет время, и он напомнит Алтунину об умении пользоваться властью, подбирать советников и исполнителей, которые дополняли бы друг друга в специальных вопросах. Что ж, Алтунин готов отчитаться. И на коллегии и на парткоме, где угодно. Именно такими советниками он окружил себя. Они не из резерва Лядова, но это те самые ра-

ботники нового типа, которые успели проявить себя.

Ваша опека кончилась, дорогой Геннадий Александрович. Как говорил Проперций Младший, недоразумения нельзя устранить спором, их можно устранить лишь с помощью искреннего желания понять точку зрения другого. Алтунин согласен предпринять такую попытку. Но согласен ли Лядов?..

В тихие ночные часы Сергей вел долгие, неторопливые беседы и с Лядовым, и с Карзановым, и со Скатерщиковым. Искренне желая понять каждого из них, он осмысливал прежде всего самого себя.

Но таяли призраки ночи, и Алтунин вновь обретал практическую твердость. Крутил и крутил свое колесо, не останавливался ни на минуту...

...Сегодня утром его вызвали на коллегию.

— Мой отчет будет? — спросил он по телефону у секретаря коллегии.

Секретарь словно бы замаялся. Не совсем уверенно пробасил:

— Нет, не будет.

— А что будет?

— Оргвопросы и прочее. Узнаете, когда придете. Ваша явка обязательна. И не опаздывайте...

Секретарь повесил трубку. Сергей заволновался, ощутил на лбу малодушную испарину. Не понравился отчужденный бас секретаря. Так разговаривают с теми, кто словно бы и не причастен к министерству. Уму непостижимо! Еще никогда секретарь, человек учтивый, любезный, не разговаривал с ним так сухо.

Собственно, отношение секретаря не задевало. Однако за этим кроется, пожалуй, отношение Лядова и других членов коллегии. Мы всегда усматриваем за отношением одного человека отношение целой группы людей. И при том задумываемся, начинаем прикидывать, что бы это могло значить? Возникает мнительность...

Сергеем овладело раздражение. Мелькнула мысль: «Возьму и не пойду на коллегию! Скажусь больным».

Но это смахивало на мальчишество, и он сразу опомнился. Умерь свой пыл, Алтунин, прояви «эмоциональную зрелость»! Все еще не можешь привыкнуть к неопределенности? Вдруг на коллегии тот же Лядов скажет: «Предлагаю освободить в связи с...»

В конференц-зал Алтунин пришел рано. Поздоровался с теми, кто опередил его. Ответили сдержанно.

Лядова еще не было. Секретарь копался в бумажках и даже не взглянул в сторону Алтунина.

Снова нахлынуло уныние. Что здесь готовится?

Ну да ладно! Уселся на свое обычное место — в уголок. Решил держаться невозмутимо. Знал: невозмутимость производит гораздо большее впечатление, чем громогласные попытки навязать свое мнение членам коллегии.

Не будь трибуном, Алтунин. Будь инженером. Солидным руководителем. Реалистом.

Он сидел в своем углу и уже радовался: основное все-таки успел сделать. Бросил надежные семена. Всходы будут, хоть семена и железные, с очень твердой скорлупой.

Сидел, стараясь уверить себя, что ничего особого не случилось и, должно быть, не случится. Мнительность — и только. Очень полезно сейчас поостыть немножко, мобилизовать нравственные резервы. Каждая коллегия — нервная встряска.

Было пасмурное утро, за окнами — сплошной мрак. В зале сияла стандартная люстра, придавая казенному помещению своеобразный уют. Сергею представились почему-то тысячи таких вот конференц-залов — и повсюду заседают, взбалтывают, перемешивают деловые страсти; на кого-то навалились с разных сторон, а тот, бледный, растерянный, неумело отбивается; кто-то в полную силу легких разворачивает перспективы — и ему внимают с каменными лицами. Привыкли и к широким перспективам, и к захватывающим планам. Сейчас трудно удивить масштабами, проектами...

Представив подобную картину, он совсем повеселел.

Из боковой двери вышел Лядов, как всегда, улыбочивый, по-юношески стройный, стремительный. Обаяния у него не отнять! По укоровившейся многолетней привычке Сергей сразу же внутренне потянулся к нему, но опомнился: они ведь разучились понимать друг друга.

Окинув собравшихся быстрым взглядом и, конечно, заметив Алтунина, Лядов сел.

Бесшумно прошел к столу Андриасов. Хорошо, что он здесь!..

Андриасов тоже отыскал глазами Алтунина, широко и ободряюще улыбнулся ему. Значит, в обиду не даст...

Секретарь коллегии поправил свои темные, как у детектива, очки, откашлялся, попробовал свой бас и объявил:

— Для начала — короткое сообщение. Вернее, приказ. Как вы знаете, до сих пор должность первого заместителя министра была

вакантной. Рад сообщить: на эту должность решением Совета Министров назначен Геннадий Александрович Лядов! Поздравим его...

Сергей искренне порадовался: «Вот так Лядов! Еще один скачок. И какой скачок!»

Но тут же появилась озабоченность: значит, кто-то другой станет курировать алтунинскую подотрасль... Кто?.. С Геннадием Александровичем все-таки можно было «выяснить отношения». А как поведет себя тот, другой? Не завяжется ли сразу тугой конфликт?

Беспокоило и еще одно: теперь Геннадий Александрович может, несмотря на возражения Алтунина, забрать к себе Карзанова, навязать в заместители Сергею Скатерщикова, навечно утвердить Замкова и не утвердить Мухина. Он может даже поставить вопрос об Алтунине, если алтунинские реформы станут раздражать его. И члены коллегии не рискнут перечить первому заместителю министра. Ему дано право самостоятельно принимать решения. Самостоятельно!

Сквозь заседательскую маету доносился голос директора какого-то завода:

— ...Почему так трудно добиться включения реконструкции в планы подрядных работ? Строителям, видите ли, невыгодно заниматься реконструкцией, гораздо выгоднее капитальное строительство. Когда уж изведем на нет ведомственные выгоды и сделаем главной выгоду государственную?!

В другое время Сергей, наверное, прислушался бы к этому мнению, отметил бы, что директор говорит дельные вещи. Но сейчас свои заботы были ближе.

Заседание вел Лядов. Тянулось оно долго. Сергей не понимал, зачем пригласили его: в повестке дня не значилось вопросов, которые имели бы отношение к его подотрасли.

Он смотрел на сухо сжатый рот Лядова, на его тяжелый лоб и думал, что Геннадию Александровичу тоже скучно. Иногда Лядов высоко закидывал голову, долго смотрел в потолок. Но слушал выступления внимательно, неожиданно задавал вопросы, уточнял ответы, что-то записывал. В его деланно-мягком голосе все-таки отчетливо звучали требовательные нотки. И за его улыбочками, сочувственными кивками крылись, как отлично знал Сергей, неуступчивая твердость, максимальное напряжение воли.

Советание уже подходило к концу, когда Лядов сказал:

— Несколько слов о нашем отраслевом научно-исследовательском институте. Не буду здесь распространяться, какое огромное значение придаем мы связям науки с производством.

Тут все ясно. Кого поставить во главе института? Мы, как помните, предварительно все обговорили... Но то был именно предварительный разговор.

Алтунин затаил дыхание: назовет Карзанова или кого-то другого?.. Только бы не Карзанова. Нельзя Карзанова...

— Я остаюсь при своем мнении, — продолжал между тем Лядов, — придется забрать из объединения «Самородок» товарища Карзанова. Хотелось бы выслушать Сергея Павловича Алтунина. Вы «за» или «против»?

Алтунин спрятал кривую усмешку: какой последовательный демократизм! Решили узнать мнение Алтунина. Как будто оно не известно. Небось Карзанов не раз звонил, обо всем рассказал. Или Геннадий Александрович полагает, что Алтунин мгновенно «перевоспитается»: не посмеет противиться первому заместителю министра? Как бы не так... А все ж Карзанова возьмут. Очень уж неравные силы.

Можно было не вставать, но Алтунин поднялся и, судорожно сглотнув, сказал:

— Нельзя сейчас оголять объединение «Самородок». Нельзя! В конце концов перестройка в объединении не моя прихоть, а составная часть генеральной схемы, утвержденной и Советом Министров, и министром, и всеми вами. Разве в других объединениях нет людей, достойных выдвижения?! Или, может быть, в самом институте отсутствуют ученые, умеющие руководить научным учреждением? Что за странная бедность!

В конференц-зале сделалось необычайно тихо. На Сергея смотрели с опасливым удивлением: после того как первый заместитель министра высказал свое, по сути, окончательное мнение... этот Алтунин берет на себя смелость не только перечить, но и поучать, припирая Геннадия Александровича к стенке! Дерзость. Бестактность... Алтунина, собственно, могли бы и не спрашивать. Спросили из вежливости, проявили внимание.

Лядов, однако, делал вид, что не рассердился. Улыбка осветила его лицо, хотя и схватился за подбородок, потянулся к пачке сигарет.

— Что у вас еще? — спросил он, закуривая.

— Карзанова не отдам!.. — сказал Алтунин хрипло. Ему не хватало воздуха. — Без него все в объединении замрет. Вы, наверное, лучше бы поняли меня, если б министерство наше состояло на хозрасчете. Будь моя власть, я давно бы перевел его на хозрасчет! Пора!

— А еще что бы вы сделали, будь ваша власть? — спросил Лядов вкрадчиво. Он словно

бы играл сейчас с Алтуниным, поддразнивал его, осознавая свою силу. Что бы там ни напел Алтунин, а все будет так, как распорядится Лядов.

— Еще я посоветовал бы министерству судить о рентабельности промышленных объединений не по отдельным предприятиям, а по единому показателю всего комплекса. Без этого мы не можем маневрировать фондами, поддерживать тех, кто в данный момент перестраивается, осуществляет переход на новую технологию. Потому перестройка и затягивается на годы... Поймите нас... Это поможет нормально развиваться комплексу!

— Вы очень любите маневрировать, товарищ Алтунин, — произнес Лядов, свирепея. — От ваших маневров в «Тайге» хочется кричать «караул». Не постеснялись сместить там утвержденного нами главного инженера и поставить на его место «своего человека». Как это назвать? Самоуправством или по-научному — превышением полномочий? А что за пертурбацию затеяли в других объединениях?.. Да сядьте вы, ради бога! Говорите сидя.

Геннадия Александровича явно раздражал сам вид Алтунина, его глыбистость.

Алтунин, однако, не сел. Продолжал стоять, занимая слишком много места, привлекая к себе внимание.

Стал отчитываться за все, что успел сделать. Обретя душевную устойчивость, говорил не торопясь. И его слушали.

Он спокойно, веско, с внушительными цифрами, которые знал наизусть, анализировал состояние каждого предприятия, рассказывал, какие препятствия приходится преодолевать, чтобы поставить все на строго научную основу. Назначение Замкова назвал ошибочным. Замкова ему навязали. Замкова нужно немедленно снять, пока замковщина не укоренилась, паразитируя на компетентности таких, как Мухин. Может быть, Замкову и суждены благие порывы, может быть, он искренне хочет работать с полной отдачей. Но отдача-то у него нулевая. Замков слабо знает практику современного производства. Алтунин твердо убежден в этом и потому настаивает на том, чтобы коллегия предложила Замкову посильное дело. Подбор руководящих кадров тоже, наверное, надо вести с помощью ЭВМ. Нужно безотлагательно разработать «портрет требований» на каждую должность...

Чем больше он говорил, тем задумчивее становились лица членов коллегии. Они его понимали. Ко всем его начинаниям относились сочувственно. Вон Андриасов одобрительно кивает, что-то записывает в блокнот...

Когда Алтунин кончил, все некоторое время сидели молча. Наконец Лядов, раздавив в пепельнице очередную сигарету, сказал:

— Соображения Сергея Павловича требуют, по-моему, дополнительного изучения. В них есть рациональное зерно.

Он бросил быстрый взгляд на часы, лежащие на столе, спросил, морща лоб:

— А как бы вы, Сергей Павлович, отнеслись к переводу объединения «Самородок» на двухзвенную систему управления? Есть такое мнение. Вернее, предложение. Назрела ли необходимость?

Ах, вон оно что!.. Петенька подал-таки петицию... Из-под эгиды хочет уйти.

С ответом, пожалуй, не следует торопиться. И без того сегодня высказано достаточно. К вопросу о переводе в Москву Карзанова Лядов не возвращается: это тоже, как видно, требует дополнительного изучения... Так-то, Геннадий Александрович! Будем изучать.

И, улыбнувшись, теперь уже уверенный в своей неуязвимости, Сергей сказал ему:

— Ваш вопрос — полная неожиданность для меня. Думается, и он нуждается в «дополнительном изучении». Как говорил известный Паркинсон...

Лядов сощурился лукаво. Казалось, хотел сказать: «А ты не так прост, Алтунин... Не так прост...» Но сказал другое:

— Мы подзатынули коллегия, товарищи! Надо бы кончать, да остался еще один важный вопрос. Должность заместителя министра, которую до сегодняшнего утра занимал я, стала вакантной. Кого назначим? Давайте обсудим, хотя бы в смысле предварительных соображений...

Он так и выразился, с несвойственной ему неуклюжестью: «в смысле предварительных соображений». Но никто, кажется, не обратил на это внимания.

Секретарь наставил на Лядова темные свои окуляры, стал похож не столько на детектива, сколько на инопланетного жителя — не живое лицо, а подобие маски с толстой нижней губой и четко очерченным горбатым носом.

— У вас есть предложения, Геннадий Александрович? — спросил он своим формализованным, отработанным басом. И все застыли, зачихали в ожидании ответа.

Лядов неожиданно поднялся, подошел к Алтунину, положил руку ему на плечо.

— Будем просить вас, Сергей Павлович! Ездил вчера к министру в Барвиху — он предложил вашу кандидатуру. И я присоединяюсь...

Алтунин будто получил под дых: слегка покачнулся, лицо обрело какое-то глупое выражение. Вот так удружил, Геннадий Александрович!.. Ну и поддел... Никогда так не поддевал.

— Я должен подумать, — промямлил он.

Члены коллегии заулыбались. Улыбался и Лядов. На этот раз не заученной своей «служебной» улыбкой, а, как говорится, от души. Он все понимал. И раньше все понимал. На протяжении последних двух лет Алтунин был у него словно бы на ладони. Со всеми своими взлетами и вывихами. Со всеми тревогами и претензиями.

— Подумайте, Сергей Павлович, подумайте. В таких случаях положено думать. Только не затягивайте — время не ждет!..

И, к изумлению Сергея, едва приметно подмигнул ему: держись, кузнец!..

Михаил Сергеевич Колесников

ШКОЛА МИНИСТРОВ

Редактор *С. Гладкова*

Художественный редактор *С. Гераскевич*. Технический редактор *С. Журбицкая*.
Корректор *Е. Павлова*
Фото *Н. Кочнева*

Сдано в набор 03.01.78, Подписано в печать 13.02.78. А 00916. Бумага газетная. Формат 84×108^{1/16}. Гарнитура новогазетная. Печать высокая. 8,4 усл. печ. л. 9,926 уч.-изд. л.
Тираж 1 611 000 экз. (2-й завод 500 001—1 611 000 экз.) Заказ 1710 Цена 60 коп.

Издательство «Художественная литература»
Москва, Б-78, Ново-Басманная, 19

Набрано и сматрицировано в ордена Октябрьской Революции, ордена Трудового Красного Знамени Ленинградском производственно-техническом объединении «Печатный Двор» имени А. М. Горького Союзполиграфпрома при Государственном комитете Совета Министров СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. 197136, Ленинград, П-136, Гатчинская, 26

Отпечатано на Чеховском полиграфкомбинате Союзполиграфпрома при Государственном комитете Совета Министров СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли, г. Чехов, Московской области, Зак.в87

КОРМЧИЕ ИНДУСТРИИ

Окончание

Михаил Колесников, в прошлом инженер, хорошо знает то, о чем пишет. Поэтому при чтении его книг возникает ощущение полной достоверности происходящего. С первых страниц романа „Школа министров“ мы легко и уверенно входим в малознакомую нам область высокоразвитого индустриального производства, следим за поступками людей особого „управленческого“ склада, становимся заинтересованными свидетелями „управленческих“ страстей, негодуем и радуемся, вдумываемся в своеобразие отношений Алтунина с приспособленцем Скатерщиковым, с первым заместителем министра Лядовым, склонным к волюнтаристским решениям, с симпатией приглядываемся к директору завода Мухину, ученому Карзанову и многим другим людям.

О своих писательских пристрастиях М. Колесников говорит: „Тема рабочего класса сегодня — одна из самых увлекательных. Из всего многообразия общественных отношений и характеров советских людей мне особенно хочется выделить отношения подлинно социалистические, рожденные всем ходом революционного преобразования жизни...“

Книги писателя подтверждают эти слова. В них он создал целую галерею образов наших современников, и Сергей Алтунин, прошедший путь от кузнеца до заместителя министра, пожалуй, самый значительный и типичный из них.

Д.м. ЕРЕМИН

© Издательство „Художественная литература“, 1978 г.

