

«НЕ ТИТЛЫ СЛАВУ НАМ СПЛЕТАЮТ...»



Сентябрь уходил медленно, будто извинялся перед землей и людьми за непрерывные трехмесячные дожди, за разбитые вконец грейдерные дороги, за гниль и прель, за утопленные луга и пашни, за мелкие озера и большие озера рыжей воды в тех самых урочищах, откуда в добрые годы люди уносят в берестяных кузовках, увозят в кузовах автомобилей, автобусов и колясках мотоциклов великое множество грибов, ягод, лесного здоровья и радужного настроения.

Сентябрь уходил медленно. С полуночи до рассвета стояли теплые, молочной густоты туманы. Поутру выглядывало солнце, молодцевато-бодрое, но уже остывающее, осеннее, неспособное просушить и отогреть землю после долгого ненастья прошедшего лета. Что ушло — то ушло, не воротишь...

В те дни местные средства информации сообщали самые разные новости.

«На складе у стадиона продается капуста для масовой засолки».

Афиши трех видов обещали коряжемцам выступление заслуженного ансамбля песни и танца Азербайджана.

«27-го в 18.00 состоится общее собрание членов лодочного кооператива. Явка строго обязательна» — предупреждало объявление у проходной ЦБК-

В кинотеатре «Аврора» шел новый художественный фильм «Журавль в небе», а в кинозале Дома культуры бумажников — «Подарки по телефону». В Дом культуры коряжемцы шли активнее; видимо, их больше устраивали подарки по телефону, нежели журавль в небе.

На щите «Архоблсправки» — несколько объявлений об обмене квартир. Одно из них предлагало Ростов-Дон на Коряжму. Ростовский адрес старательно записывали сразу двое мужчин пенсионного возраста: очень высокий и низкорослый. Первый держал на поводке дога, который дергался, пытаясь оттащить хозяина от справочной доски.

В приемной генерального директора секретарь Дина сообщила мне, что Александр Александрович Дыбцын накануне возвратился из отпуска.

— Правда, он почти ежедневно звонил из санатория. Но ведь по телефону всего не объяснишь, — добавила она. — Приходите к восемнадцати часам...

Я шел на встречу с генеральным директором.

С деревьев облетал желтый лист. Его сгребали в кучи и жгли на обочинах улицы Комбинатовской — главной артерии рабочей Коряжмы, которая берет начало от центральной площади поселка (так и подмывает сказать — города) и кончается у проходной ЦБК.

Эта широкая, стрелообразная, одетая в асфальт и бетон, обрамленная старательно ухоженными деревьями магистраль протянулась с востока на запад почти на два километра. Линии пятиэтажных домов вдруг прерываются скверами, стадионом, площадками аттракционов, каруселями, «гигантскими шагами», колесом кругового обзора, островками сосен и елей, предусмотрительно сохраненных строителями.

Удивительно, что люди Коряжмы, ежегодно перерабатывающие на своем комбинате головкружительное количество древесины, так берегут лес вокруг себя. В поселке четыре парка и тридцать один сквер. Рукотворная березовая роща напоминает юбилейный пирог, украшенный ровными рядами белоствольных свечек. Теперь, осенью, вершины их горели как факелы... Вдоль обрывистой набережной тянутся ряды умело подстриженных тополей, ясеней, рябин, черемух. Во дворах и скверах — изобилие желтых акаций, диких яблонь, цветов. Цветы на площадках и улицах. Их никто не рвет, не топчет, хотя я нигде не видел пресловутых запрещающих табличек...

По Комбинатовской идет круглосуточное движение рабочих смен. Однако, судя по лицам и одежде людей, трудно представить, что несколько минут назад они сня-

ли рабочие спецовки или через несколько минут собираются их надеть. Коряжемцы (особенно молодежь) одеваются отлично, со вкусом, следят за новинками моды и вряд ли уступят в чем-то труженикам столичных предприятий.

Улица в меру заполнена средствами монументальной и периодической пропаганды. В числе капитальных сооружений — своеобразный пьедестал с именами героев нашего времени; среди них — директор Александр Александрович Дыбцын — Герой Социалистического Труда.

До сих пор я знал этого человека по фотографиям, газетным статьям и рассказам. Во время бесед с работниками комбината мне не довелось услышать, чтобы кто-нибудь пожаловался на несправедливые действия «генерала», но, перечисляя служебные и чисто человеческие качества Дыбцына, мои собеседники были единодушны в одном: очень строгий. Через полчаса, когда мы будем говорить о роли современного руководителя, Александр Александрович заметит с определенным значением: «Власть не может быть беспризорной. Она требует справедливой, но твердой руки...» В том же разговоре генеральный директор выскажет еще одну любопытную мысль, определяющую, по его мнению, нравственное состояние современного командира производства, не номинально связанного должностью, а болеющего за дело всем своим существом. Он скажет: «В теории машин и механизмов есть понятие «степень свободы». Личной свободы мне не доставало всю жизнь. Но я никогда не жаловался на это ни самому себе, ни другим. Наоборот — был счастлив. Меня коробит, когда некоторые руководители, находясь в отпуске, публично хвалятся, что уехали, не оставив адреса даже секретарю. Мол, надо же когда-то полностью отключиться, все забыть, дать отдых душе и телу. Не спорю, наверное, надо. Но психология таких людей всегда вызывает у меня сомнение. Возможно, в этом случае я ортодоксален. Однако подобное отношение отдыхающего начальника к оставленному где-то коллективу напоминает мне человека, который на месяц уехал из семьи и счастлив от того, что начисто забыл о ее существовании. Если человек способен забыть свою семью хотя бы на день, значит, он ее не любит. Коллективы, которыми мне приходилось руководить, я всегда отожд-

дествлял с семьей, где ежедневно и ежечасно происходят большие и малые события. Не участвовать в них хотя бы мысленно, хотя бы издалека, значит, не любить. А без любви к людям нельзя быть руководителем. И, надо заметить, такая любовь определяется не заверениями с трибун, не заигрыванием с подчиненными, не количеством полученных наград и титулов, а разумной постановкой дела, идущей на пользу каждому труженику. Помните, у Хераскова: «Не титлы славу нам сплетают...»

Думается, к такому определению духовного состояния руководителя современного производства Дыбцына привел опыт его большой и сложной жизни. Ему посчастливилось родиться на древней российской земле, которая родила Александра Невского. Утопающий в зелени Переславль-Залесский, старинные храмы, овечьи немеркнувшей славой России, и самый величественный среди этих памятников — храм, воздвигнутый в честь одного из самых достойных ее сыновей. Все это, читанное по школьному учебнику и, как наглядное пособие, виденное наяву, не могло пройти мимо сознания человека, юность которого совпала с небывалым подъемом народных сил только что зародившегося Советского государства. Комсомолец тридцатых годов, Александр Дыбцын прошел с молодой гвардией страны все крутые ступени первых пятилеток. Строил Уралмаш, Уралвагонзавод, Нижнетагильский металлургический комбинат, монтировал первую отечественную турбину на КизилГРЭС, учился в Свердловском энергетическом техникуме и Уральском лесотехническом институте, служил в армии, вырос от рядового энергетика до директора завода в городе Туринске...

В начале шестидесятых годов приехал на Север, где возглавил коллектив Архбума, а затем — крупнейшего в стране и Европе Котласского ЦБК. Принял комбинат в 1966 году, вскоре после сдачи в эксплуатацию второй очереди. Тогда уже ввели в строй сульфатцеллюлозный завод, завод нейтральной полуцеллюлозы, картонную фабрику и завод побочных химпродуктов, две поточные линии мешочной фабрики, станцию биологической очистки сточных вод, сырьевую биржу сульфатного производства и многие другие объекты. Все это надо было укомплектовать специалистами, «закрыть», отладить, освоить...

Когда я знакомился с комбинатом, видел десятки поточных производств, сотни километров трубопроводов, кабельных линий, систем промышленного телевидения, силовых подстанций — большие колеса и маленькие колесики, без которых не может нормально крутиться гигантский механизм, меня не покидал единственный, может быть, дилетантский вопрос: есть ли на ЦБК человек, знающий что к чему и зачем? Я знаю людей, и довольно многих, которые мастерски водят автомобиль, но почти не знают его устройства. Это не шоферы. Наездники. При малейшей поломке они поднимают капот, осматривают двигатель и его «окрестности» с умным лицом и непонимающими глазами. Но надо ехать. И тогда волей-неволей приходится останавливать незнакомого шофера и произносить нечто похожее на «дяденька, помоги».

Из разговоров с ведущими специалистами различных служб комбината я довольно четко уяснил, что вопрос мой был не таким уж наивным и праздным. Технологи, например, мало знают о делах механиков, энергетиков — о делах технологов и так далее. Один солидный инженер бумажной фабрики признался, что за пятнадцать лет работы он ни разу не посетил ТЭЦ (даже не представляет, как там двери открываются), зато усвоил железную истину: станция должна работать без малейших перебоев и снабжать энергией введенное ему производство...

Естественно, что при современном уровне техники и технологии, при существующей узкой специализации отдельных производств даже очень толковый инженер не может знать всего. Однако после двухчасового разговора с генеральным директором я удивился тому, как много может постигнуть один человек, как много он может знать, хотя это, казалось бы, вовсе для него не обязательно, потому что под рукой постоянно находятся около тысячи специалистов всех профилей, которые в любой момент дадут исчерпывающую информацию по любому вопросу.

Я сказал об этом Александру Александровичу.

— Вы преувеличиваете возможности директора, — ответил он без малейшей рисовки. — Знаю далеко не все. Но самое главное знаю. А самое главное для руководителя такого уровня — постоянная забота о росте производства, его совершенствовании, поиск новых

Принципов и форм работы с людьми — непосредственными исполнителями глобальных замыслов. То есть наблюдается нечто аналогичное с работой генерального конструктора, скажем, самолетов или кораблей. Надо увидеть идею, убедиться в ее состоятельности самому и убедить своих подчиненных — исполнителей замысла. Только в этом случае родится конструкция, способная летать или плавать. Откровенно говоря, даже на таком крупном предприятии руководитель может жить спокойно. Технология отлажена, каждый знает свое дело. Никаких новых забот и тревог. Все довольны... Но разве это жизнь?! Нет. Это производственная обывательщина. Техническое мещанство... Конечно, глупо создавать себе и другим искусственные трудности, но ведь жизнь — поиск. Мне уже за шестьдесят. Возраст, который невольно ассоциируется с консервативностью личности. И не без оснований... Наверное, не очень скромно говорить о собственной персоне, но должен признаться, что чувствую себя комсомольцем и очень счастлив от этого непреходящего ощущения... Вы, очевидно, знаете о традиционном соревновании шести гигантов лесохимии?

— Знаю. Читал в газетах. Слышал от работников комбината. В комитете комсомола видел стенные часы с автографами комсorghов шести соревнующихся комбинатов.

— Это очень символические часы,— заметил Дыбцын оживленно.— Они требуют, чтобы мы пристально следили за движением времени... Чуть зазевался — и все. Обскачут другие. А мы пока идем впереди... Это здоровое и очень полезное соревнование родственных предприятий с аналогичными условиями заставляет постоянно держать руку на пульсе времени и обязательно обгонять его, думать о перспективе... Судите сами, третью очередь комбината сдали в 1972 году, а уже полным ходом реконструируем ее, модернизируем, перевооружаем. На ходу! Без остановок! Без сокращения плановых заданий! С пуском бумажной фабрики этой очереди в стране вдвое увеличился выпуск бумаги для глубокой печати. Вдвое! И все равно мало. Значит, необходимо наращивать объем производства, удешевлять себестоимость продукции, причем — без расширения площадей. За счет чего же?... Главная — модернизация оборудования и совершенствование технологии. У пас

хорошо работают комбинатовские исследователи, изобретатели и рационализаторы. И вот чем это выражается: ежегодно получаем более миллиона рублей чистой экономии. Комбинат связан почти с сорока научно-исследовательскими и проектно-конструкторскими институтами самых разных направлений... В большинстве случаев инициатива сотрудничества принадлежит нам. К примеру, все привыкли к тому, что для выработки печатных бумаг применяется живичная канифоль. С такой технологией была запроектирована и наша фабрика. Но накануне сдачи ее в эксплуатацию нас поставили перед фактом: живичной канифоли нет и не будет даже на пуск. Тогда наши инженеры решили использовать талловую канифоль, которую мы получаем в достаточном количестве на своем заводе. Пришлось поработать плотно, поджимали сроки пуска. Сделали опытную партию — 500 тонн. И пошло! Потом подключили к этому делу институты, которые взялись за более тонкие исследования, научные проработки и распространение нашего опыта на другие комбинаты. Теперь этот компонент для проклейки бумажного полотна используется очень широко. Отпадает необходимость увеличивать сбор живичной канифоли. Это очень трудоемкий и дорогостоящий процесс... Полностью принадлежит комбинату идея и заслуга в переводе завода древесноволокнистых плит с хвойного на лиственное сырье. Опять же — сделали сами, затем пригласили ученых. Вместе с ними провели большие работы по подготовке древесной массы, по технологии варки целлюлозы, что значительно увеличило ее выход, улучшило качество и за счет получения при этом растворимого натриевого основания снизило загазованность окружающей среды... Примеров крупных технических преобразований и реконструкции для улучшения деятельности отдельных производств и всего комбината можно привести десятки, даже сотни. Без этого невозможно идти в ногу с временем.

Второе направление технического прогресса — капитальное строительство. Нам нужны две машины для выработки печатных бумаг производительностью 350 тысяч тонн в год. Это — вопрос строительства четвертой очереди. Я убежден, что с вводом ее в эксплуатацию комбинат станет масштабным предприятием среди прочих равных...

— Но ведь всякое расширение вызывает сложности управленческого характера.

Александр Александрович многозначительно поднял палец:

— Я предполагал, что вы не обойдете этот вопрос. Почти все приезжающие журналисты и гости, не связанные с нашей промышленностью, побывав на комбинате, удивляются: как можно управлять такой машиной? И вообще, управляем ли комбинат? Ответ однозначен: управляем! Мы долго искали наиболее простую и действенную форму. Затратили немало времени и сил. Наконец нашли: самостоятельные производства. Теперь наша структура управления принята отраслью и успешно действует. Когда в полном объеме будет создана автоматизированная система управления, руководить комбинатом будет намного легче...

— Но это, вероятно, не означает, что сразу исчезнут все проблемы.

Дыбцын тяжело вздохнул:

— В чем нет недостатка, так это в проблемах. Много, так сказать, собственных, но еще больше чужих, которые в итоге тоже становятся нашими. Существуют два тормоза, мешающих нам работать ритмично, с полной отдачей. Сырье и транспорт! Из пяти миллионов кубометров древесины около 80 процентов мы получаем из Коми АССР, остальные — из Кировской и Архангельской областей. Но беда в том, что лес поступает крайне неравномерно, не в полном объеме и часто низкого качества. Государственный подход к охране природы и уже изданные постановления настоятельно требуют быстрее перехода на доставку листовых пород древесины по воде только в баржах. Для этой цели мы уже построили в своем порту специальную стенку, установили там четыре порталных крана и готовы в течение навигации принять до четырехсот тысяч кубометров. Но, увы, и складские площади, и оборудование пока бездействуют. Несмотря на договоры, технические требования, даже солидные штрафы, поставщики продолжают гнать лес в плотках. В то же время еловые балансы плывут по реке мимо нас, а мы получаем их по железной дороге с мест погрузки, отстоящих от нас на многие **СОНИ** километров, Разве это по-хозяйски?!

— В чем же дело, Александр Александрович? В конечном итоге непроизводительные транспортные затраты несет не только ваш комбинат. Страдает экономика государства. Да и не только экономика. Наносится большой моральный ущерб, который восполнить очень трудно, а порой невозможно. Я видел на открытых складах тысячи рулонов высококачественной бумаги, ждущей отправки потребителю. На встрече руководителей с коллективом производства печатных бумаг рабочие остро критиковали отдел сбыта...

— Я это знаю,— покачал головой Дыбцын.— Дело доходит до высших инстанций, но получить даже минимум подвижного состава, предусмотренного планом, не всегда удается... Есть и у нас неполадки на собственных подъездных путях, не всегда укладываемся в нормы оборота вагонов МПС, поступающих с грузами. Мы боремся с этим злом всеми доступными средствами. Но главная причина нехватки вагонов, как я уже сказал, в серьезных промахах планирования... Вы бывали на встречах руководителей с рабочими? — неожиданно и заинтересованно спросил генеральный директор.

— Был. Мне очень понравилась эта форма общения, где каждый может сказать все, что думает, задать любой вопрос и тут же получить исчерпывающий ответ от компетентного работника. Меня взяла за душу искренняя боль рабочих за общее дело...

— А разве вы не заметили, что это отличительная черта всего нашего многотысячного коллектива,— с гордостью сказал Дыбцын.— Нравнодушие, взаимовыручка, настоящая трудовая дружба, чувство причастности каждого к общему — вот, по-моему, главный успех, достигнутый общественными организациями в воспитании людей. Знаете, за все годы работы здесь мне ни разу не приходилось слышать, чтобы кто-то плохо говорил о комбинате. А ведь производство у нас не из легких. И все же люди идут на работу, как на праздник.

Я тут же согласился с доводами генерального директора, потому что неоднократно стоял у проходной, когда шла пересменка, и присматривался к людям, прислушивался к разговорам. И убеждался, что они шли на работу, как на праздник. Прав Александр Александрович: это великая заслуга общественных организаций комбината. Выпустить дополнительную бумагу

или картон, или любой другой продукт можно заставить людей в административном порядке, наконец, привлечь повышенной оплатой. Все это жизненные и понятные вещи. Но заставить тысячи людей любить не легкое дело, болеть за него душой, как за свое собственное — невозможно никакими приказами. Такая любовь — плод высокой гражданственности, глубинной нравственности, воспитанных моральным климатом, который охватывает все стороны жизни десятитысячного коллектива...

— Отрадно то, что наш комбинат стал своеобразной кузницей кадров. Сегодня в стране нет, пожалуй, родственного предприятия, где бы на руководящих постах не трудились наши воспитанники. А ведь всего каких-нибудь полтора десятилетия назад мы ощущали острую нехватку специалистов, особенно ведущих рабочих профессий. Теперь по-братски делимся и опытом, и людьми с братчанами, устылимцами, сыктывкарцами. К нам постоянно приезжают учиться друзья из социалистических стран. Сейчас, например, проходят стажировку товарищи из Северной Кореи. Многие инженеры, выросшие здесь, в Коряжме, успешно работают в Москве. Бывший главный инженер нашего комбината Владимир Дмитриевич Лихобабин возглавляет теперь Всесоюзное производственное объединение Союзцеллюлоза. А совсем недавно на должность главного технолога министерства ушел Ливерий Сергеевич Чирухин... Вот вкратце о наших делах. — Дыбцын посмотрел на часы. — Если вы не возражаете, то закончим на сегодня. Через семь минут у меня совещание с начальниками отделов. — Он извлек из ящика стола и передал мне оригинальную книжцу. Это были образцы продукции, выпускаемой комбинатом. — Возьмите на память. И если будете писать книгу, то обязательно пишите на нашей бумаге.

— Почему именно на вашей? — не понял я.

— Гарантируем качество!

Генеральный директор добродушно рассмеялся...