
К 100-ЛЕТНЕМУ ЮБИЛЕЮ Ю.А. ЖДАНОВА

УДК 130.2; 091; 001.9

DOI 10.23683/2227-8656.2019.2.18



ЖДАНОВСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

ZHDANOV'S MANAGEMENT SCHOOL

Золотарёв Владимир Семенович

Доктор экономических наук, профессор,
писатель, общественный
и государственный деятель,
заслуженный деятель науки РФ,
г. Ростов-на-Дону, Россия,
e-mail: ellina1985@gmail.com

Vladimir S. Zolotarev

Doctor of Economical Sciences, Professor,
Writer, Public and Statesman,
Honored Scientist
of the Russian Federation,
Rostov-on-Don, Russia,
e-mail: ellina1985@gmail.com

Широкая общественность нашего города, Ростовской области и далеко за ее пределами будет вскоре торжественно отмечать столетний юбилей выдающегося ученого, общественного деятеля и замечательного человека – Юрия Андреевича Жданова. О нем написаны статьи, очерки, воспоминания. Его труды продолжают быть востребованы, они изучаются и переиздаются. Ежегодно в Южном федеральном университете проходят Ждановские чтения. Ученые и специалисты обсуждают современные политические, экономические и социальные проблемы и новые вызовы, встающие перед страной и обществом, используя проверенную ждановскую методологию их анализа, и отдают должное его провидческим предвидениям развития событий.

Прошло двенадцать лет, как Жданова нет с нами, но с годами все ярче высвечиваются его многогранная личность и воплощенные в

жизнь плоды его деятельности. Как говорится, большое видится на расстоянии и познается в сравнении. Да простят меня нынешние и бывшие руководители, всем нам не дотянуться до высоты, взятой этим человеком. Такие личности, как Юрий Андреевич Жданов, рождаются раз в столетие.

Те, кому довелось работать и общаться с этим незаурядным человеком, видели его в разных ипостасях, и в каждой он проявлялся блистательно. Ученый-энциклопедист, организатор науки и образования, общественный деятель, отменный оратор и полемист, обладающий несомненным литературным талантом. Чтобы в этом убедиться, достаточно обратиться к его поэтическим сборникам и коротким прозаическим эссе о природе и жизни, в которых открываются сущность бытия, богатство мира и его красота.

Повторюсь, о Жданове написано много, но еще ждет своего освещения его талант руководителя, то, как удалось ему за время своего ректорства ввести провинциальный заштатный вуз в число университетских грандов большой страны, которая в ту пору величалась Советским Союзом.

В этой статье хочу поделиться своими наблюдениями, как Юрий Андреевич Жданов руководил университетом, о принципах и методах, им применяемых, вовсе не претендуя на всестороннее освещение данной темы. Ранее мною был написан очерк о Юрии Андреевиче, и потому прошу прощения у читателей за повторы, своего рода плагиат у самого себя. Но ранее сделанные оценки представляются уместными в данном тексте.

Мне посчастливилось долгое время работать под руководством Юрия Андреевича и общаться с ним в служебной и неформальной обстановке, будучи комсомольским секретарем университета, завкафедрой, а затем деканом экономического факультета. Я видел, как он определял миссию и стратегию развития университета, как оперативно решал возникающие проблемы, как умел без понукания и разносов, а тем более унижения человеческого достоинства объединять подчиненных для решения поставленных задач, как интеллигентно и весело проводил товарищеские встречи за чашкой чая. Я видел его решительным и серьезным, задумчивым и отрешенным в минуты, когда он листал страницы книжных новинок или знакомился с печатными раритетами, видел в праведном гневе. Но никогда не видел Юрия Андреевича сникшим, опустившим руки. Он всегда был деятелен, собран, эмоционален, смотрел только вперед, усложняя решаемые задачи, и своим примером увлекал за собой.

Как-то в разговоре с ним признался, что долгие годы наблюдаю, как он успешно руководит Ростовским государственным университетом – таким огромным котлом, в котором бурлят научные идеи амбициозных ученых, их честолюбивые помыслы и устремления, бушуют эмоции и энергия студенчества – все то, что присуще беспокойным творческим людям, и не найду ответа, как кратко определить стиль его управления. Тешу себя мыслью, что кое-что у него перенял. Юрий Андреевич лукаво усмехнулся и сказал: «Это просто: регулируемый самотек». Услышанное прозвучало парадоксально и походило на шутку пересмешника, решившего разыграть собеседника. Что это: пльиви, мой челн, по воле волн?

Но после размышлений, сопоставления фактов и бесед с коллегами ко мне пришло понимание, какой глубокий смысл вкладывает Жданов в определение своего руководства. Это свободное поступательное эволюционное развитие вуза, в котором каждый в меру своих сил и талантов может проявить инициативу и новаторство, но в рамках постоянного руководящего воздействия, обеспечивающего достижение общих целей. Конечно, отдавал себе отчет в том, что стиль – это человек, а скопировать выдающегося руководителя, каким был Ю.А. Жданов, нельзя, но применяемые им принципы, методы и формы управления не грех взять на вооружение современным менеджерам.

Таким образом, первый вывод успешности топ-менеджера – это сама его личность, обладающая развитым интеллектом и высокими человеческими качествами. Юрий Андреевич Жданов был невысокого роста, не обладал героической внешностью и статью, бросающейся в глаза. Но он был наделен каким-то редким магнетизмом притяжения.

Где бы он ни появлялся, сразу становился центром внимания. Стоило ему вступить в беседу или подняться на трибуну, как все вокруг превращались в благодарных слушателей. Удивительно, но его не очень сильный тенорок даже в отсутствие технических средств усиления речи свободно проникал во все уголки больших залов и аудиторий. Сказывалось блестящее образование, уроки риторики и красноречия.

Силой логики, яркостью и убедительностью доводов Юрий Андреевич мог оторвать скучающих участников партактивов, ученых на форумах и простых смертных от мелких повседневных мыслей и заставить задуматься о главном, о сущностном, о перспективных и реальных направлениях общественного прогресса.

Юрий Андреевич общался со многими известными учеными, писателями, журналистами и просто интересными людьми. Он щедро делился со своими коллегами тем, что познал и признал значимым, дос-

тойным распространения. Корю себя, что не запомнил и не записал многое из того, о чем мы с ним беседовали. Но никогда я не слышал от Юрия Андреевича сетований на бытовые неудобства, о желании приобрести престижные вещи, а тем более о накопительстве. Одевался Жданов, как и подобает публичному человеку, строго и достойно. Но в его одежде не было и намека на экстравагантность или дань моде. Он постоянно отказывался от предложений поменять свою квартиру на более престижную и более комфортную для жизни, так как считал, что его семье вполне достаточно привычного и обжитого жилья, где была возможность уединиться, читать книги, размышлять, творить и писать свои труды. Общаясь с разными людьми – от вахтера до мировой знаменитости, он оставался самим собой, легко находил темы для общего разговора и очаровывал своих собеседников.

Юрий Андреевич, естественно, знал себе цену, и ему не надо было самоутверждаться в качестве лидера в университете и научном сообществе. Он не имел себе равных и стремился окружить себя людьми талантливыми и инициативными, вовсе не опасаясь, что кто-то может потеснить его на том месте, которое он занимал. Признавая его непрекаемый авторитет, все живое и талантливое тянулось к нему и вовсе не ощущало на себе подавляющего давления его интеллекта. Напротив, все подпитывались его идеями и перспективным видением окружающего мира.

Здесь уместно обратить внимание на следующий принцип Жданова-руководителя. Он не приближал к себе людей, занимающихся показухой, стремящихся постоянно вертеться перед глазами начальства. Ему вовсе не нужна была имитация деловой активности, показной преданности и чиновничества.

«Человек талантливый без комплексов неполноценности самовыражается в реальных делах, – говорил Юрий Андреевич, – а посредственность с такими комплексами и чрезмерными амбициями постоянно самоутверждается. А если такой человек попадает в руководящее кресло, то это – беда для всех. Прав был Гете, когда писал, что нет ничего страшнее деятельного невежества».

Жданов любил и умел общаться с молодежью, искал и замечал талантливых, ярких, неординарных и открывал перед ними перспективы роста. Назначая молодых, проявивших себя, на ответственные должности, он возражал скептикам: не будем ждать, пока они состарятся. Юрий Андреевич хорошо знал, что происходит в студенческой среде, какие проблемы волнуют молодых.

«Меньше заседательной суеты “слушали – постановили”, – поучал он комсомольских активистов. – Не копируйте взрослых бюрократов. Наполняйте жизнь молодежи событийными делами. Больше выдумки и меньше нравоучительства и показухи. Молодые любят яркие массовые состязательные мероприятия, где можно проявить свои способности в науке, учебе и важных общественных делах города и страны. Это формирует гражданскую позицию, чувство ответственности за общее дело. Однако культ учебы и научного поиска формирует и другое. В поле зрения студентов университета должно попадать все значимое, происходящее вокруг. Выход в свет новой книги, интересной статьи в журнале, театральной постановки, кинофильма. Их коллективное обсуждение также формирует гражданскую позицию, расширяет профессиональный и культурный кругозор. Наша общая задача – всесторонне развивать личность».

Следующий принцип управления Юрия Андреевича Жданова заключался в том, что он весьма осторожно подходил к использованию административных методов, что очень важно применительно к творческому коллективу. Он хорошо понимал, что ничего выдающегося нельзя достичь, прибегая только к административному нажиму и тотальному контролю за всем и вся, что происходит во вверенном ему коллективе. Ключ к успеху развития коллектива он видел в создании необходимых условий для творчества, стимулирования инициативы. Он не мешал в работе тем, кто увлечен и действует в направлении общих целей развития, и помогал определиться тем, кто испытывал сомнения и проявлял нерешительность. Помните словосочетание «регулируемый самотек»? Все должно развиваться на основе объединения общих усилий в реализации и корректировке принятой концепции, в которой принимают участие все члены коллектива. При этом главное – правильно расставить кадры, постоянно мониторить их деятельность и поддерживать вузовскую систему в предпочтительном состоянии.

Сейчас много скепсиса по поводу демократии, это понятие стало чуть ли не нарицательным. Ныне возобладал подход: довольно рассуждений, обсуждений и споров, главное – без возражений выполнять указания вышестоящего начальства, наводить порядок и укреплять исполнительскую дисциплину. Споры нет: без этих атрибутов нельзя. В те далекие времена партийные руководители города и области ставили в упрек Жданову некую организационную расхлябанность и дисциплинарную вольность сотрудников университета, что, по их мнению, приводит к опасному вольнодумству. Некоторые высшие чины партноменклатуры испытывали ревность к публичному авторитету Ждано-

ва, его интеллекту и внутреннему достоинству и потому старались при случае подвергнуть его действия критике.

На заседании бюро Ростовского горкома КПСС в 1966 г. решено было заслушать вопрос «О работе парткома РГУ по укреплению дисциплины и ответственности кадров». В университете поработала большая комиссия горкома. Члены ее перевернули горы бумаг, протоколов и отчетов. Естественно, накопили много мелких огрехов и упущений. Секретарь парткома на заседании бюро выслушал немало критики о состоянии дел в университете и лично в свой адрес. Жданов сидел хмурый, с покрасневшим лицом, так как хорошо понимал, что эти стрелы направлены в него. Секретарь горкома по завершении заседания спросил: «Так что, Юрий Андреевич, не напрасно поработала наша комиссия и решение горкома своевременное?» Видимо, ему доложили информаторы, что наш ректор был недоволен выбранным временем: работа комиссии и обсуждение вопроса проходили накануне весенней сессии, а оценка состояния дисциплины и ответственности кадров рассматривалась в отрыве от результатов основной деятельности.

Как человек, прошедший большую партийную школу, Жданов умел владеть собой в разных ситуациях. «Решение горкома, – спокойно ответил он, – не обсуждают. Его выполняют». Однако в кругу своих соратников Юрий Андреевич после посетовал: «Мало осталось марксистов в партийных комитетах. Принимая решения, они подходят к рассматриваемым вопросам метафизически, а в управлении следует руководствоваться диалектическими методами. А именно: уметь оценить главные достижения и рассматривать все сопутствующее на их фоне». Буквально через два месяца университет за заслуги в научной работе и подготовке высококвалифицированных кадров был награжден орденом Трудового Красного Знамени. Диалектика восторжествовала. Так что дисциплина, конечно, важна, спору нет, но в этой связи можно сослаться на высказывание человека, который был приверженцем железной дисциплины. Имеется в виду Троцкий, который в изгнании пришел к интересному выводу.

«Дисциплина необходима, как соль для еды, – писал он, – но, согласитесь, нельзя же есть соль без еды». Действительно, нельзя укреплять дисциплину, выхолащивая содержание самого дела, заменяя его муляжами и показухой и перегружая всех тотальным контролем. Ныне неслыханно развилось бумаготворчество, на службу которому поставлена ЭВМ.

В вверенном Жданову коллективе при всей идеологической зашоренности была демократия, вернее, академическая свобода, которая

воспринималась не как «что хочу, то и ворочу», а прежде всего как личная ответственность за дела коллектива и свои поступки. У человека, особенно творческого, считал он, должен быть внутренний стержень, имеющий силу морального закона, определяющий общий настрой, поступки и поведение, а не страх наказания за нарушение запретов. Это определяется в широком смысле уровнем культуры человека, которую ректор ставил во главу угла всех начинаний.

Юрий Андреевич никогда не прибегал к жесткому администрированию «делай только так, как я решил». Он видел проблемы шире и глубже, чем его подчиненные, а знания и опыт позволяли ему лучше определять причинно-следственные связи многих явлений и процессов, но при этом хорошо понимал, что сверху всего не видно. А во многом успех дела на местах кроется в учете деталей и мелочей, нюансов, психологии рядовых исполнителей, и потому не сковывал инициативу руководителей среднего и низового звена, доверял им и при этом подсказывал, давал советы. За упущения в работе спрашивал, но при этом показывал, в чем кроется причина ошибок. Но никогда он не распекал подчиненных публично и не выказывал своего раздражения. Помню, был случай, когда я пренебрег советами Юрия Андреевича – и потерпел фиаско в своих начинаниях. Жданов сказал твердо и жестко, как в пустоту: «К моим советам следует прислушиваться». И это подействовало на меня гораздо сильнее, чем гневная речь вышедшего из себя руководителя.

Юрий Андреевич Жданов терпеть не мог пустопорожних разговоров с потугой на наукообразие. В таких случаях он цитировал известного сатирика: «Они хотят свою образовательность показать». С ректором, чтобы его заинтересовать, следовало говорить о деле, делиться интересными наблюдениями, полезным опытом, новыми начинаниями, всем тем, что идет на пользу развития науки и образования. Терпеть он не мог, когда его подчиненные по причине ущемленного самолюбия, явных и больше надуманных обид начинали выяснять отношения между собой, вовлекая в конфликт коллег. Жданов решительно пресекал подобное в зародыше. Если вошедшие в клинч стороны писали жалобы в вышестоящие инстанции, взывая о поддержке, то ректор считал, что тем самым они выражают недоверие коллективу, который может разобраться во всем самостоятельно. «Не забывайте, – наставлял он, – в каком окружении мы работаем. На нас смотрят пытливые всеподмечающие глаза студентов. Публичное выяснение отношений преподавателей по поводу задетого самолюбия и непомерных

амбиций – безнравственно. Оно оказывает худшее воспитательное воздействие на молодых, отравляет моральный климат в коллективе».

Помню, на юрфаке целый год тянулась, все более разрастаясь, склока двух авторитетных ученых, профессоров, докторов наук. Как водилось в ту пору, финал разбирательства проходил на заседании парткома университета, которое затянулось надолго. Члены парткома наслушались разного, и все как будто в грязной луже извалялись. Юристы показали себя во всей красе. В зале заседаний звучали показательные выступления прокуроров, адвокатов и судей. Но так и не пришли к окончательному решению, кто прав, а кто виноват. Жданова на заседании парткома не было. Предполагаю, он намеренно уехал в командировку, чтобы не участвовать во всем этом. Члены парткома решили перенести заседание и спрятаться за его авторитет. Быть арбитром в сложных ситуациях – удел руководителя. На повторном заседании Жданов присутствовал и слушал, как страсти накалялись. Ситуация вновь заходила в тупик. Ректор все более мрачнел и наконец сделал движение, вроде собрался покинуть комнату. «Достаточно! – сердито прервал Юрий Андреевич очередного выступающего. – Мы не можем более тратить драгоценное время, чтобы утихомирить разыгравшееся профессорское честолюбие. До конца недели, – обратился он к зачинщикам конфликта, – закончить склоку, которая уже стала притчей во языцех. Кто-то из вас должен быть умнее и отступить. Если нет – уходите оба. В подобных конфликтах виновен и тот, и другой». На следующей неделе стало известно, что один из конфликтующих профессоров уволился. Обстановка разрядилась, а многие сделали для себя выводы.

Некоторые руководители спешат увидеть зримые плоды своей деятельности и увлекаются реорганизацией структуры организации, занимаются со страстью объединением, разделением, созданием новых подразделений, что увеличивает административно-управленческий персонал и расходы. При этом возникает иллюзия движения вперед, порой при нулевом эффекте. Юрий Андреевич Жданов совсем не злоупотреблял подобным подходом. Совершенствование оргструктуры университета должно подчиняться, считал он, главной цели – повышению качества научно-исследовательских работ и учебно-воспитательной деятельности. Можно создать подразделение под вывеской «инновационное», выделить под него помещение, штаты, финансирование и получить в результате пшик. Юрий Андреевич считал, что ядром, вокруг которого формируется новая кафедра, лаборатория, отдел, институт, является ученый, зарекомендовавший себя в науке,

генерирующий прорывные идеи. Жданов искал таких людей внутри вуза и приглашал со стороны, создавал реальные научные школы, которые становились известными в стране. Он был убежден и убеждал всех, что только мощные коллективы ученых разных специальностей вместе с производственниками способны решать крупные народно-хозяйственные проблемы. Прорывные направления возникают на стыке наук, считал он. Но для этого не надо городить административно-бюрократические структуры. Объединение академической, вузовской и прикладной наук на производстве можно осуществить в рамках целевых программ. Тем самым уже в то время Жданов ратовал за внедрение в практику проектных методов управления. Созданный им СКНЦ ВШ (Северо-Кавказский научный центр высшей школы) функционировал практически на общественных началах, но стал интегратором научных сил в регионе и сыграл свою созидательную роль во всех общественно-политических, образовательных и научных процессах, которые происходили на Северном Кавказе, в создании университетов в Краснодаре, Ставрополе, в Кабардино-Балкарии, Адыгее и Калмыкии. СКНЦ ВШ проложил дорогу для Южного научного центра РАН, который был создан в декабре 2002 г. с головным офисом в Ростове-на-Дону. Вывод можно сделать один: продвигает прогресс не форма (оргструктура), а содержание. Как писал Козьма Прутков, «вначале пишется картина, затем делается к ней рамка». Так что необходимо проявлять осторожность со структурно-организационными преобразованиями и думать прежде всего о совершенствовании содержания вузовской деятельности по всем направлениям.

Как-то в 1988 г. Юрий Андреевич спросил меня, что я думаю о перестройке, которая набирает обороты в нашей стране и инициируется М.С. Горбачевым. «Пробудила энергию людей, породила надежды, – ответил я, – но многое уходит в свисток, а продуманные изменения в экономике запаздывают. Это – тревожно». «Вот-вот, – кивнул головой Юрий Андреевич и вдруг заговорил на немецком языке и тут же, взглянув на меня, перешел на русский. – Послушайте немецкую сказочку под названием “Ученик чародея”. Смысл ее состоял в том, что у чародея была волшебная дудочка. Когда он в нее дудел, из-под земли пробивались роднички. Со словами “Я все понял!” его ученик схватил дудочку и стал в нее дудеть, не обращая внимания на предостережения волшебника о том, что он не знает, как остановить процесс фонтанирования воды. Мальчик его не послушал, и чародей исчез. Вода все прибывала и прибывала. Мальчик не смог ее остановить и в результате утонул. Вот так, – веско сказал Жданов. – Нет решений стопроцентно

положительных. Каждое влечет за собой как положительные, так и отрицательные последствия. Необходимо перед прыжком головой в реку просчитать все риски и последствия, – Юрий Андреевич задумался и, как бы ставя точку, сказал: – И продумать, где вовремя остановиться, а то и выйти с минимальными потерями из процесса. Хороший урок для всех занимающихся управленческой деятельностью».

Юрий Андреевич обладал феноменальной памятью и, что особенно поражало, на имена и фамилии людей, с которыми сводили его судьба и совместная работа. Причем в обиходе его памяти входили не только люди известные, при должностях и званиях, но и простые смертные. Со мной поделился своим потрясением на сей счет выпускник химического факультета РГУ. Прошло около двадцати лет, как он окончил вуз. Однажды в книжном магазине он столкнулся с Юрием Андреевичем. Произошел обмен приветствиями, и выпускник спросил бывшего ректора, вовсе не надеясь на верный ответ, кто перед ним стоит. «Конечно, – ответил Жданов, – Вы – Валентин Ежов». Оказалось, он запомнил бывшего студента – комсомольского активиста. К этому нечего добавить!

Юрий Андреевич Жданов как личность хорошо усвоил философский посыл Иммануила Канта, в чем обязанность человека, а тем более руководителя: самому себя образовывать, самому себя совершенствовать и развивать в себе нравственные качества. Он постоянно следил за развитием науки и был в тренде основных направлений и достижений во многих областях знаний и культуры. Мог судить о них и популяризировать важные достижения. На его столе всегда лежали книги, журналы с научными публикациями, историческая и политическая литература, художественная литература. «Как Вы все успеваете прочесть?» – удивлялся я. Жданов улыбался: «Я владею скорочтением. Очень удобный навык!» Он буквально проглатывал толстенную книгу, быстро перелистывал страницы и при этом выхватывал суть, на которую стоит обратить внимание. Свои убеждения Юрий Андреевич отстаивал твердо, но не навязывал их окружающим. Для убеждения собеседников использовал научно обоснованные доводы и аргументы, но при этом подталкивал собеседника к самостоятельным размышлениям и верным выводам, исподволь вооружая его методикой познания и желанием не останавливаться на достигнутом, не почивать на лаврах, а постоянно самообразовываться и развиваться. Юрий Андреевич Жданов исходил из понимания культуры как способа деятельности, содержащей в себе целостность всех своих моментов, связанных с материальным производством, формами общения, способами соединения,

кооперации, координации людей, производством также нравственных ценностей, с нормами поведения людей, понятием о добре и зле, совести, чести, долге. «Культура не есть в отдельности материальное производство, или наука, или искусство, – считал он, – она представляет собой их синтез, способ соединения».

Деятельность руководителя Юрия Андреевича Жданова воплощала на практике именно подобное понимание культуры.

Поступила в редакцию

21 февраля 2019 г.