

служиванием. Строят их не в городе – многие пожилые люди откровенно признаются, что устали от городской жизни и согласны доживать свой век в тишине на природе. Волкова, кстати, уже обсуждала этот проект с администрацией Киржачского района Владимирской области. Красивейшие места. Обслуга была бы из ныне сидящего без работы местного населения. Советовалась и с теми, кто взялся бы за осуществление проекта. Выглядит это примерно так. Пенсионеры района создают некое некоммерческое партнерство, берут ссуду в банке под залог своих дорогих городских квартир, строят пансионат на недорогой земле в облюбованном районе, продают квартиры, рассчитываются за кредит, и на счету партнерства остаются еще немалые деньги. При умелом управлении их можно пустить в оборот, доход от которого покроет обслуживание пансионата. На худой конец можно положить в банк под проценты...

Люди согласны на такой обмен, добавляет Волкова. – Но сегодня они не пойдут на него по одной причине: в стране правовой беспредел. Государство должно доказать, что может гарантировать достойную жизнь. Пока таких доказательств нет. Поэтому это только голубая мечта...

УЧЕБА ДЛИННОЮ В ЖИЗНЬ

На том памятном собрании в 2001 году Волкова сделала ставку на свою профессиональную подготовку. И не ошиблась. Успех ей сопутствовал и сопутствует на каждом шагу. И я решил выяснить, что это за подготовка такая.

Всю жизнь учусь, – сказала Алла Ивановна. – Работала в институте, в секторе научной организации труда, но меня интересовали все проблемы, связанные с производством. Однажды мне поручили разработать план социального развития предприятия. Никто не имел представления, что это такое. Пошла к руководству и попросила, чтобы меня направили на учебу – хотела послушать лекции по социологии. Объездила все институты столицы и нашла такую кафедру в МГУ – методологии социальных наук, заведовала ею Галина Михайловна Андреева. Год посещала лекции факультативно. Затем были практические занятия. Предложили написать диссертацию, но у меня были маленькие дети, и я отказалась. После этого меня направили на годичные курсы повышения квалификации по АСУ. Там я познакомилась с принципами управления. Выпускная работа называлась так: «Функциональная структура системы управления». Многие тогда увлеклись технической стороной управления, но я понимала, что техника без фундаментальной основы – функции – ничто. В функции закладываются стратегия, планы и реализация. Однажды, кажется, это был 1979 год, меня направили на курсы, которые вели выпускники Гарвардского университета. Среди них были и психологи. Тема: сетевое планирование. Все это у меня откладывалось как ценный багаж. И очень пригодилось в дальнейшем. Меня приняли в Институт труда, доверили сектор... Могу делать какую-то конкретную работу, но система в целом – мне интересней. Я в ней как рыба в воде...

Так я узнал, что у Волковой системное мышление. Другими словами, она видит мир как единое целое, со всеми его связями и функциями.

И это в нашей истории – главное...

ФИШКА

Говорят, что рабочий стол одного из президентов США украшала взятая в рамочку надпись: «Фишка дальше не идет»... Происхождение этой фразы известно далеко не всем. Если верить оксфордскому толковому словарю, «фишка» – это предмет, который кладут перед игроком в покер, чтобы напомнить – его черед сдавать карты. Чаще всего для этой цели использовали костяной нож. Его двигали по столу от одного игрока к другому. Процедура называлась «передача фишки».

Эта фраза родилась в Соединенных Штатах, но широко распространилась по всему миру как метафора. Суть ее в том, что передающий фишку перекладывает ответственность на другого человека, и за возможную ошибку винить будут уже того. Искусство передавать фишку практикуется не только на государственной службе, оно процветает в любой организации. Особенно оно характерно для пирамидальной структуры, в которой проблемы сначала рассматриваются на нижнем уровне. Человек в основании пирамиды полагает, что людям наверху виднее. Но те жутко заняты и считают, что вопрос тщательно изучен в нижних эшелонах – там у людей для этого есть время. Каждый надеется, что работа будет выполнена на другом уровне. В результате ее не выполнит никто... Кстати, таким же манером фишка передается и дома, среди членов семьи...

К чему этот экскурс – о том следующая глава...

ЭФФЕКТ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Все дело в обратной связи. Связь вообще – процесс двусторонний, крайне важна реакция другой стороны. Эта реакция – суть обратной связи. Если вы руководите какой-либо контрольной, и к вам пришла депутация с жалобой, это уже плохой признак. Вы должны были знать о проблеме заранее. Знать – и первым принять меры. А если вы, паче чаяния, еще и проигнорировали жалобу депутации, то контрора ваша долго не проживет. Обратная связь – основа любой системы: нет обратной связи – нет системы.



ФОТО АНДРЕЯ НИКЕРИЧЕВА

Это, так сказать, введение в тему. Возвращаясь к практике Волковой. Обладающая системным мышлением Алла Ивановна пришла на то памятное собрание еще и потому, что, познакомившись годом раньше с московской программой приватизации жилья, поняла, что без активности самих жителей этот процесс породит массу негативных явлений. Став старшей по дому и войдя в районный совет, она прежде всего познакомилась с работой управы. И обнаружила, как она выразилась, «безумный объем работы», висящий на каждом специалисте управы. Надо сказать, что одновременно в совет на практику прислали студентку Высшей школы экономики. Девочка изучала систему управления в Москве. Волкова взялась ей помогать. Выстроив схему управления, они обнаружили закономерность: как только появлялась новая проблема, в системе управления создавалась структура для ее решения. Но функции оставались неизменными: точно так же шли вниз указания решить проблему, то есть ответственность перекладывалась на низшую структуру. Та в свою очередь без методик и специалистов решить не могла. С ростом проблем ширилась управленческая структура. Множилось количество бумаг с указаниями и инструкциями. Управа не успевала отписываться. Рос и поток жалоб населения наверх на нерешенные проблемы. Сверху метали гром и молнии в сторону управы...

И никто не задумался над тем, что проблема – в отсутствии обратной связи, – подведет черту Алла Ивановна.

А обратная связь появится лишь в том случае, когда кто-то на каком-то уровне системы возьмет наконец ответственность на себя, – вставил я свой пятак в ее резюме.

И тут в повествование просится цитата из Сирилы Норткота Паркинсона: «Связь, на которой держится вся цивилизация, подразумевает обмен эмоциями, фактами, идеями или знаниями. Чтобы преуспеть в искусстве связи, нужно прежде всего желание ее установить, умение вызвать доверие, ясно знать, что ты хочешь сказать, и, наконец, чувство стиля... Чтобы преуспеть в искусстве связи, нужно совершить большое усилие, усилие творческое. Надо поставить себя на место людей, которых мы хотим в чем-то убедить, а для большинства из нас это и есть самая трудная задача»...

Это об обратной связи. И это – о Волковой! Волкова – тот самый человек, который, будучи в самом основании пирамиды, взял ответственность на себя и принял устанавливать недостающую обратную связь. Перечтите написанное в предыдущих главах. Разве это не ясное знание того, что хочешь сказать людям? Разве не обмен знаниями, идеями и эмоциями? И разве не умение вызвать доверие? Нужны еще факты? Пожалуйста.

Прислушиваясь к делу, Волкова пришла к заместителю главы управы района Владиславу Ницевичу и сказала: «Хочу с вами поговорить». «О чем?», – спросил Ницевич. «Безразлично о чем, – ответила Волкова. – Хочу понять логику

вашего мышления. Если совпадает с моей, будем работать».

Они говорили два часа. Логика совпала...

Изучив принцип работы исполнительной власти, Волкова стала искать пути в законодательную. И очень скоро оказалась в общественном совете Московской городской думы при комиссии Галины Хованской. Перейдя работать в Государственную думу, Галина Петровна забрала Волкову с собой – работать в подобном общественном совете. Но Алла Ивановна не забывает и городскую Думу – по-прежнему советуется, пишет концепции. Знают ее теперь и в Совете Федерации. А познакомились так. Когда проект закона о дачных участках передали сенаторам, Волкова, узнав, что в документе есть формулировка, позволяющая властям прибирать к рукам земли общего пользования, пришла к ним и доказала, что изымать нельзя: земля – имущество садоводов. Поправку в закон внесли. И, чего скрывать, Волкова этим чуть-чуть гордится. Но больше – использует сей факт во встречах с жителями.

Говорю им: вы только обижаетесь на власть, а надо с ней работать. Умейте войти в диалог с законодателями, потому что им тоже нужна обратная связь: они должны знать, как работают их законы, – рассказывала мне Алла Ивановна...

Признаюсь, когда я услышал, что Волкова пошла в милицию «налаживать контакты», то скептически хмыкнул. Вот что в ответ на это сказала Волкова:

У каждого человека есть потребность в уважении окружающих. Когда я пришла к участковому, то рассказала ему историю, которая меня потрясла... Как-то я была в налоговой инспекции и встретила там женщину восьмидесяти лет. Она стояла у окна и плакала. Я подошла. Этого было достаточно, чтобы она начала заливать душу. Она рассказала, что ее сын работал начальником отдела милиции. Его убили. Мало того что убили, она каждый год его заново закапывает. Я пересказала эту историю участковому и от себя добавила: «Не все определяется деньгами»...

Тенгиз Абуладзе рассказывал, что толчком для сюжета его фильма «Покаяние» послужил реальный факт: в Мингрелии, в деревне, кто-то выкопал покойника и поставил к воротам дома его родственников. Выходит, теперь его Варлам Аравидзе перерос метафору: социальное зло разрушительно настолько, что наказывает самое себя...

Работает обратная связь...

СЧАСТЛИВЫЙ ЧЕЛОВЕК

Реформа – нынче едва ли не самое популярное слово. Вот и Андрей Кончаловский недавно высказался: «Необходима реформа национального характера, внедрение краеугольного для Запада понятия индивидуальной ответственности». При этом считает, что внедрением могло бы заняться телевидение. Заблуждение. Телевидение – канал без обратной связи. Этим могли бы... нет, уже занимаются такие, как Волкова и ее единомышленники. Они и есть тот самый канал обратной связи, которой так недостает всей нашей системе, а не только ЖКХ...

А еще Андрей Сергеевич считает, что в школе нужно ввести урок индивидуальной ответственности. И начать с отношения к отхожему месту.

Волкова уже ввела. И начала с того самого места...

Признаюсь: намеревался писать очерк не о Волковой, а о том, какую роль играет личность в реформировании жилищно-коммунального хозяйства – к тому меня, кстати, подтолкнула она же: любой разговор о самоуправлении жильем домом Алла Ивановна начинает словами о реформе ЖКХ. Только акцент делает на слове «жилищная» – это ее, если хотите, стихия и крест. Впрочем, вторая составляющая – «коммунальная» – ей не чужда. Она призналась мне, что мечтает о личной встрече с руководителем Департамента ЖКХиБ. «Думаю, у меня есть о чем с ним поговорить», – сказала Волкова загадочно...

«Будет проверять совпадение логик», – подумал я. Но промолчал...

Впрочем, ничего удивительного – если сформулировать ее кредо, то выйдет очень короткое: ищущий Человека!

Я очень счастливый человек, – скажет мне Волкова. – Потому что знания, которые накопила, оказались нужны людям. Я нашла единомышленников, поддержку. Я захожу в свой дом с удовольствием. Передо мной всегда открывают дверь. Со мной здороваются. Мне улыбаются. Мне всегда рады. Между мной и людьми связь взаимного уважения – энергия этой связи дает силы...

Кстати, об энергии взаимного уважения. Алла Ивановна – семьдесят. Выглядит моложе. Особенно когда говорит о своем центре – двух десятков лет как не бывало!

Лицо счастливого человека – лучшее свидетельство достойной жизни, знаете ли...

Василий ДВОРЫКИН

ГОЛУБИ РАЗДОРА

Полтора года назад жители дома № 26, корпус 1 по Большой Черкизовской улице (ЖСК «Плановик-2») столкнулись со странным явлением: из вентиляционных отверстий к ним в квартиры стало доноситься голубиное воркование. Потом оттуда полетели перья, пошел неприятный запах. Дальше больше – некоторые особо активные голуби стали пытаться... просунуть головы через вентиляционные решетки!

Инициативная группа жителей отправилась на чердак проверить, что же там происходит. Увиденное повергло их в шок.

Пол, трубы были буквально залеплены птичьим пометом, – рассказывает заместитель председателя ЖСК Александр Голодковский. – Высота слоя фекалий достигала 50 сантиметров. Также мы нашли несколько голубиных трупов. Птичьим пометом были забиты защитные сетки вентиляционных колодцев. Высохшие фекалии, рассыпаясь в пыль, попадали через сетку внутрь колодцев, а оттуда в квартиры. А жители всем этим дышали... Сетка-рабица, которую рабочие РЭУ-2 (эксплуатирующая организация) установили на крыше, чтобы предотвратить попадание голубей на чердак, никуда не годилась.

Инициативная группа обратилась в санэпидемстанцию. За день до приезда ее представительницы рабочие РЭУ-2 в спешном порядке за два часа вывезли с чердака практически весь мусор. Совпадение или они были предупреждены об инспекции? Естественно, когда сотрудница СЭС осмотрела чердак, то заявила, что здесь вполне чисто, а то, что помет кое-где остался, так это ничего – мол, бывает!

Но дело, конечно, не только в голубях, которые, несмотря на поспешную уборку чердака, не собираются его покидать. На чердаке полно других нарушений. Вот цитата из жалобы, которую жители написали в государственную жилищную инспекцию Москвы: «На чердаке нарушена герметизация труб мусоропровода и канализационных стояков. Мусоропровод в двух местах соединения имеет две огромные щели, через них сильной струей бьет воздух, попадая через чердак в вентиляционные колодцы, а затем в квартиры. Дымоуловители сверху забиты птичьим пометом и не имеют защитных колпаков».

Жители пригласили представителей префектуры, жилищной инспекции БАО, ДЕЗ района Преображенский и РЭУ-2 провести совместное обследование чердака и крыши, которое и состоялось 5 сентября. Была также приглашена и «Московская среда».

К сожалению, конструктивного диалога не получилось... Большинство членов комиссии изначально были настроены скептически. Чердак они осмотрели поверхностно. Когда заместитель председателя ЖСК по вопросам работы инженерно-технических коммуникаций Александр Захаров, который и проводил «экскурсию», предложил пройтись в глубь чердака и посмотреть, что там делается, за ним отправилась лишь главный специалист жилищной инспекции Татьяна Шелехова. Остальные со словами «будем мы пачкаться» удалились прочь.

По окончании осмотра я поинтересовалась у Татьяны Григорьевны:

Каковы впечатления?
Никаких нарушений нет, все в пределах нормы. Помет в таком количестве есть на любом чердаке. Я не понимаю, как это может повлиять на жителей. Скажу больше: чердак практически в идеальном состоянии.

Да, действительно, внешне все вполне благопристойно. Помета немного, дохлый голубь встретился всего один... Но, по словам жителей, когда рабочие наводили порядок на чердаке, они лишь вывезли мусор – до чистки дымоуловителей и вентиляционных колодцев, которые комиссии даже не осматривала, дело не дошло. А значит, все остается по-старому, и зараза продолжает поступать в квартиры.

Ну а закончилось все банальным скандалом. Одна из членов комиссии напустилась на председателя ЖСК Дину Алексееву:

Сколько хотите, столько и жалуйтесь! Вы забрали ключи от чердака. Неделю назад мы хотели сделать вам капитальную сетку на крыше, но вы не дали. Вы сами прикармливаете голубей, чтобы подставить свою эксплуатирующую организацию! У вас вообще задолженность, и мы можем расторгнуть с вами договор.

Информация о задолженности, кстати, стала для жителей сюрпризом. По их словам, они подняли документы и никаких долгов не обнаружили.

Пока Дина Витальевна и другие жители пытались вставить хотя бы слово, высокая комиссия по-английски покинула подъезд. Татьяна Шелехова сказала, что напишет акт проверки в другом месте, так как здесь слишком шумно. Ну а остальные участники действия, видимо, решили, что разговор продолжать нет смысла. Мне удалось догнать женщину, обвинявшую жителей в прикармливании голубей.

Назовите, пожалуйста, свою фамилию и должность!
Не назову.
Почему?
Не хочу.

Для того чтобы написать объективную статью, мне необходимо мнение всех участников конфликта. Объясните, пожалуйста, свою позицию!

Выключите диктофон. Я не для этого сюда пришла. Вот и поговорили. А ведь когда человек уверен в собственной правоте, он не боится включенного диктофона...

Впрочем, допустим, что незнакомка (жители знают лишь, что она работает в ДЕЗе) права. Жителей охватило массовое помешательство, и они сами заманивают птиц на чердак, чтобы выставить не устраивающую их эксплуатирующую организацию в невыгодном свете. Но не слишком ли это сложный способ, чтобы отказаться от услуг РЭУ-2? На самом деле, как мне кажется, все куда банальнее. В доме живут люди, которые умеют отстаивать свое право на нормальную жизнь – жизнь без птичьих фекалий в собственной ванной. А такая активная позиция многих не устраивает. Гораздо проще сделать вид, что все нормально. Тем более что дом вовсе не производит впечатление запущенного – на нем даже табличка висит «Дом образцового содержания». Так зачем же выпендриваться и обращать внимание на такие мелочи, как голуби, активно внедряющиеся в быт? Но жители не считают, что они слишком многого хотят. Они намерены добиться полного изгнания птиц с чердака и приведения его в порядок по-настоящему, а не кое-как.

Возможно, у представителей ДЕЗ района Преображенский и РЭУ-2 есть своя версия происходящего, которую они готовы представить нашей газете? Мы ее с удовольствием опубликуем. Только разговор должен состояться при включенном диктофоне...

Лидия ГРОМЕКА