

The University

An Owner's Manual

HENRY ROSOVSKY

СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности 6

ВВЕДЕНИЕ

Предупреждение: замысел 8

1. Рекомендательное письмо 12
2. Две трети самых лучших 24
3. День декана 32

СТУДЕНТЫ

4. Колледж университета: выбор и поступление 50
5. Как сделать выбор 66
6. Цели общего образования 91
7. Вариант учебной программы 106
8. Аспиранты: добро пожаловать в благородное сообщество ученых 125

ПРОФЕССОРА

9. Университетская жизнь:
достоинства и недостатки 155
10. Постоянные штатные должности:
суть и значение 175
11. Постоянная штатная должность:
конкретный пример 186
12. Упадок сил, зависть и прочие страдания 211
13. Университет как рынок 222

АДМИНИСТРАЦИЯ

14. Деканат 234
15. Управление университетом: семь принципов,
обеспечивающих эффективность 255
16. Постскриптум: упущения и выводы 283

Примечания 295

Благодарности

Выражаю свою глубочайшую признательность Дэвиду Блуму, Дереку Боку, Джону Боку, Уильяму Боуэну, Кену Гэлбрэйту, Филлис Келлер, Дэвиду Лэндесу, Нице Розовски, Фредерику Старру, Яне Ван Дер Мейлен, а также Дину Уитла за конструктивную критику, компетентные замечания и ценные предложения. Разумеется, никто из этих почтенных людей не несет ни малейшей ответственности за фактологическое или концептуальное несовершенство настоящей книги.

Я благодарен также за неоценимую помощь, оказанную мне Эдвином Барбером и Доналдом Лэммом из издательства «Нортон энд компани», — образцовыми редакторами и издателями.

И наконец, я бесконечно признателен Бонни Куриер, Эллен Ди Пиппо и Ким Айрес, имевшим дело с многочисленными вариантами рукописи этой книги и никогда — никогда! не терявшим чувства юмора. Не будь их, я наверняка утратил бы ту меру этого чувства, которая отпущена мне.

Генри Розовски

*Посвящается Ли, Джуди,
Майклу и Бенджамину*

ВВЕДЕНИЕ*

ПРЕДУВЕДОМЛЕНИЕ: ЗАМЫСЕЛ

Книги об университетах, особенно если они написаны профессорами и администраторами, носят, как правило, очень возвышенные названия. Президент Гарвардского университета Дерек Бок подарил нам труд, озаглавленный «По ту сторону башни из слоновой кости»; покойный президент Йеля, А.Б. Джаматти, назвал свое произведение «Хаос и порядок», а более 10 лет назад президент Калифорнийского университета Кларк Керр представил на суд читателей книгу «О пользе университета». Уже сами эти названия внушают благоговейный страх, и простой смертный вряд ли осмелится раскрыть подобные тома.

Выбранное мною название «Университет. Руководство для владельца» должно навести читателя на мысль, что в данном случае он встретится с принципиально иным подходом к предмету. В свое время я был экономистом — говорю об этом факте своей биографии в прошедшем времени, ибо никто из специалистов, отдавших 11 лет административной работе, не может более претендовать на полноправное место в той или иной научной области. Иногда индивидов, прошедших этап администрирования, снисходительно, хотя и вполне заслуженно, называют педагогами. К сожалению, в Америке этот титул приобретает оттенок почтительности только в провинциальных газетах. Что касается меня, то, разумеется, я еще не совсем утратил представление об экономике и даже пытаюсь использовать такие ее понятия, как сопоставление преимуществ и специализация производства в подходе к предмету настоящей книги. То есть на основе знания своей сферы пробую произвести некие изыскания в другой области.

Каждый раз, сталкиваясь с чем-то для себя новым — будь то холодильник или персональный компьютер, — я с

* Перевод с английского Н.А. Цыркун.

надеждой обращаюсь к инструкции для владельца. Пусть этому литературному жанру не хватает подчас изящества стиля или достаточной ясности, он тем не менее становится для нашей цивилизации основным. Благодаря своей приверженности автомобилям (признаюсь, что являюсь многолетним подписчиком журнала «Роуд энд Трэк» и членом клуба Американских автолюбителей), я более всего осведомлен по части руководств, касающихся машин. Их отличительные черты — практичность и оптимизм. Позвольте мне привести цитату из пособия для владельца «датсуна-1978». Не приходится сомневаться, что гораздо больший эффект произвели бы цитаты из инструкций к «мерседесу-бенц» или «ягуару», но таковые не часто встретишь в перчаточном отделении автомобиля, за рулем которого сидит профессор. Итак: «Благодарим вас за то, что вы выбрали “датсун”». Надеемся, выбор не принесет вам разочарования». Именно эти слова каждую осень произносят — только, естественно, подставляя вместо «датсуна» другое наименование — президенты, ректоры, деканы почти на каждом университетском дворе Америки. А далее обратите внимание на рубрики, содержащиеся в оглавлении: Экономичность, Инструменты и датчики, Комфортность и перечень удобств, Что делать в экстренных случаях...

Что же общего между холодильниками, персональными компьютерами, автомобилями и университетами? — Только то, что впервые встречаясь с каждым из вышперечисленных предметов, мы сталкиваемся с чем-то незнакомым. В студенческой среде немало людей, которые первыми в своей семье пытаются получить высшее образование. Еще больше процент новичков такого рода среди людей, делающих научную карьеру (см. примеч. 1)¹. Социальная мобильность — неотъемлемая черта американской предприимчивости, но она ставит перед высшей школой весьма специфические задачи. Нам, например, не следует рассчитывать на некий определенный общий образовательный уровень. Во многих цивилизованных

¹ Здесь и далее нумерация примечаний поглавная. Примечания приведены в конце книги. — *Примеч. ред.*

странах с имеющей глубокие корни культурой переход из средней школы в высшую — вполне естественный шаг, и его делают немногие избранные, хорошо подготовленные молодые люди, перед которыми не возникают трудности адаптации. Но для большинства американцев этот переход предполагает резкую ломку жизненного уклада. И для них детально проработанная инструкция, указывающая, на какую кнопку и когда нажать для предотвращения нежелательных осложнений, может оказаться чрезвычайно полезной.

Почему, однако, я называю свою книжку пособием именно для *владельцев*? Университет ведь нельзя купить или каким-то иным путем приобрести в собственность! Правда, столкнувшись с тарифами, которые устанавливаются за обучение некоторые частные колледжи, многие родители, вероятно, могут подумать, что за эти деньги они приобретают во владение и сами учебные заведения. Но я имею в виду нечто другое. А именно — обладание в более специфическом смысле слова. В том, который подразумевается, когда говорят: «Это моя страна». Я предлагаю читателю, обратившемуся к настоящему пособию, иметь в виду именно такой смысл слова «владелец».

С этой точки зрения можно вычленить различные группы владельцев. Например, преподавательский контингент называет себя университетом. В самом деле, в его руках находятся ключевые функции — преподавание и научные исследования. Без преподавателей не может быть университета. Но и административный персонал полагает, что университет — это его владение. Гигантское количество заведующих кафедрами, деканов, ректоров, вице-президентов и президентов держат в руках свое вотчинное хозяйство. Лично я уверен, что недостаточно высокое качество образования напрямую связано с безграничной властью администраторов, но к этому вопросу мы вернемся позже.

Еще одна многочисленная группа, претендующая на владение, — студенты. Они утверждают, что именно ради них существуют университеты. Университет — прежде всего школа, и если учить станет некого, он увянет и отомрет. Каждый социальный организм требует для своего

выживания, чтобы молодые сменяли пожилых и старых. Заканчивая высшее учебное заведение, бывшие студенты принимают на себя другие «владельческие» роли, становясь преподавателями, попечителями, спонсорами и просто выпускниками. Кроме того, студенты выпускных курсов, посвятив в среднем четыре лучших года своей жизни трудам по получению диплома, считают себя вправе осуществлять надзор над составлением учебных программ, менять факультеты, контролировать статьи расходов, а также качество и ассортимент блюд, подаваемых в студенческой столовой, и выборы президентов и деканов. Этот список статей разной степени значимости можно продолжать бесконечно.

Преподаватели, администраторы и студенты — главные персонажи настоящей книги. В ней, однако, появляются и другие герои, но нерегулярно и случайно. Я уже упомянул такие постоянно перемешивающиеся группы, как попечители, спонсоры и выпускники. Это те люди, которые определяют стратегию, финансируют и старательно заботятся о репутации *своих* школ. Диапазон их внимания весьма широк и как правило включает в себя качество обучения, мастерство футбольной команды, взаимоотношения студентов и преподавателей, практику приема, половой состав контингента и проч.

Можно назвать также других, так сказать, частичных владельцев. К ним относятся, например, правительственные учреждения (федеральные, штатные и местные): финансовые организации, предоставляющие средства для научных исследований, банки, услугами которых пользуются студенты и университеты, — основная инстанция, оценивающая деятельность тех и других. В государственных учебных заведениях влияние законодательных органов и налогоплательщиков всеобъемлюще. Дело в том, что в нашей стране практически ни один университет не может нормально функционировать без поддержки федеральных властей, а во многих случаях, властей штата. Это означает, что правительство тоже является в своем роде владельцем университетов.

И наконец, последняя группа — публика и самолично объявившая себя ее рупором пресса. Право на знания глу-

боко укорено в нашей национальной традиции, особенно когда речь идет об общезначимых фигурах и достоянии общественности. События, происходящие в крупнейших университетах, освещаются общенациональными средствами массовой информации, то, что происходит в менее авторитетных учебных заведениях, соответственно попадает в местную прессу. Научные открытия выносятся в газетные заголовки. Дебаты по поводу программ обучения — особенно если их можно обозначить простыми девизами типа «назад к основам!» — подробно описываются на страницах газет и журналов. Не меньший интерес вызывают проблемы, касающиеся секса и употребления алкоголя. В колонках редактора нередко можно найти советы ректорам. С сожалением должен констатировать, что тон этих публикаций носит чаще критический, чем хвалебный характер. Но я хочу подчеркнуть другое. Судя по прессе, университеты рассматриваются как общественное достояние, а многие университетские фигуры — как фигуры общественные. Это, в свою очередь, является ограничением свободы: университеты оказываются подотчетными еще одному владельцу.

Каждая глава этой книги должна служить потребностям всех этих «собственников». Я надеюсь, что благодаря ей студенты смогут разобраться в том, что представляет собой жизнь профессора, и наоборот; что и студенты, и преподаватели больше узнают об администрации и ее деятельности; что прочее население и пресса проявят больше внимания к нуждам и заботам академических кругов. В широком смысле моя цель состоит в том, чтобы показать, каким образом можно извлечь из университета максимум пользы, не нанося ему вреда и по возможности способствуя улучшению. Словом, моя книжка должна сослужить ту службу, к которой призваны все инструкции для владельцев.

1. РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОЕ ПИСЬМО

Прежде чем вы приступите к чтению, вероятно, достаточно субъективных глав (тем не менее я надеюсь, что все, сказанное мною в отношении других групп, покажется

вам объективно верным), мне хочется предложить вашему вниманию немного автобиографической информации. Иными словами, перед вами мои верительные грамоты (см. примеч. 1).

В той части света, где в основном сформировалось мое профессиональное лицо, а именно в Японии, такая формальность, как рекомендательное письмо, вещь обязательная. Там, добиваясь собеседования или просто приема, чрезвычайно важно заручиться рекомендациями со стороны персоны, обладающей определенным весом. Содержание подобной бумаги может быть различным. Иногда, например, наибольшее внимание в ней уделяется происхождению и семейным связям. В других случаях поручитель подчеркивает деловые и профессиональные качества своего протеже. Неизменно одно: стремление сгладить неловкость первого шага.

Я призываю последовать этому цивилизованному японскому обычаю и предлагаю вам такого рода письмо, необычное лишь в том смысле, что оно написано мною самим. По-видимому, мне полагалось бы найти некую знаменитость, которая высказалась бы на мой счет, но, просчитав возможности, я пришел к выводу, что в таком случае расклад получится не в мою пользу. Никто другой не знает факты моей жизни так хорошо, как я, и, откровенно говоря, я предпочитаю интерпретировать их самостоятельно, не передоверяя кому-либо. Итак, автобиография будет строиться на принципах самообслуживания, и, следовательно, вам не стоит искать здесь объективности или сбалансированности мнений. Эта книга обезоруживающе субъективна, и все в ней сказанное основано на моем индивидуальном опыте. Итак, начнем.

Дорогой сэр!

Дорогая леди!

Честь имею представить вам господина Генри Розовски, профессора колледжа Льюиса П. и Линды Л. Гейзер Гарвардского университета. Его титул может показаться вам излишне впечатляющим, но вспомните, что университеты — это такие организации, где всяческие звания и ранги любят не меньше, чем в армии. Генри Розовски — бывший декан факультета гуманитарных и естественных наук Гарвардского

университета. Этот пост в Кембридже, штат Массачусетс, но, к сожалению, вряд ли где-нибудь еще, без ложной скромности характеризуется как «самая лучшая и наиболее важная академическая должность в Америке» (см. примеч. 2). На протяжении своей дальнейшей жизни мистер Розовски, по видимому, обречен носить приставку «бывший». На шестом десятке лет это не слишком обременительно.

Университетская карьера Генри Розовски (в дальнейшем — ГР) разнообразна и полна событиями. Он закончил колледж Уильяма и Мэри (колледж назван в честь соправителей Англии, Шотландии и Ирландии, короля Вильгельма III Оранского и его жены королевы Марии II. — *Примеч. ред.*) и аспирантуру в Гарварде. Начал преподавать впервые в Калифорнийском университете в Беркли в 1958 г., где он изучал и читал курс, посвященный японскому экономическому чуду, когда эта тема была далеко не столь популярна, как теперь.

Как «специалист по региону» он всегда был окружен некой аурой: экономисты с почтением признавали его глубокие знания японской специфики, ориенталисты уважали его экономическую подготовку. Поскольку те и другие почти никогда не встречались, ГР в течение определенного времени вел тихую спокойную жизнь ученого.

Конец 1950-х — начало 1960-х годов были в Калифорнии очень плодотворным периодом для высшего образования. Рост университетов и щедрость налогоплательщиков создавали атмосферу оптимизма. Получение постоянной штатной должности (мечта каждого профессора!) требовало всего лишь некоторой незаурядности и достаточной работоспособности. Добавьте сюда калифорнийский климат — чего остается желать?

Эта идиллическая фаза внезапно прервалась в 1964/65 учебном году. В Калифорнийском университете в Беркли зародилась студенческая революция. По прошествии четверти века с этого знаменательного события его причины все еще вызывают оживленные споры. Главную роль сыграли, конечно, война во Вьетнаме и движение за гражданские права. Помните революционный лозунг — не склоняйтесь, не подчиняйтесь, не сотрудничайте! Имело значение и то, что у университетов не было опыта в ре-

гулировании внезапных студенческих беспорядков, возникавших в учебных заведениях, которые считали себя политически нейтральными. Впрочем, сегодня уже не так важно, каковы были причины, повлекшие за собой революционное движение. А вот его последствия обрисовались сразу и вполне очевидно: на университетских дворах возникла новая и очень неустойчивая обстановка. Массовые митинги, захват помещений, полицейские акции, требования, вызывающие бесконечные переговоры, нескончаемые диспуты, подогреваемые напыщенной риторикой — все это отнюдь не способствовало овладению знаниями, во всяком случае теми, которые обычно приобретались в университетах.

В этот момент ГР сделал крайне неточный прогноз — нередкий случай для людей его профессии. Получив образование главным образом на Востоке и будучи уроженцем Европы, он, естественно, испытывал в отношении Калифорнии понятный скептицизм: солнце и жара становятся со временем докучливыми, население лишено корней, и потому в этом климате и в этой среде все странное, экстраординарное находит мгновенный живой отклик. Беркли взорвался, так тому и суждено было быть, но, верил ГР, эти печальные события ни в коем случае не могут повториться в условиях стабильности Восточного побережья. В университетах Ivy League (старейшие университеты Новой Англии. — *Примеч. ред.*) и подобных местах студенты и профессора носят пиджаки и галстуки, а к старшим часто обращаются «сэр». Все взаимно вежливо. Там уж, во всяком случае, преподавание и научные исследования не пострадают. Добавлю, что ГР ощутил в себе опасную неспособность остаться в стороне от университетских проблем. Несмотря на декларировавшуюся им несклонность к переговорам, пустой риторике и созданию всяческих комиссий и комитетов, он, когда волна бунтов докатилась до Беркли, проявил в общественных делах гораздо больше участия, чем многие коллеги. Можно сказать, что здесь он повел себя так же, как другие профессора: стремясь к покою в библиотечной тиши, они никогда не упускают возможности ввязаться в те или иные политические игры. Разумеется, сам ГР предпочел

бы другую интерпретацию событий и подчеркнул бы искреннюю заинтересованность в сохранении моральных ценностей, гражданского мира и благоприятной обстановки в любимом учебном заведении.

Как бы то ни было, в конце 1964/65 учебного года ГР оставил профессорскую должность в Калифорнийском университете, присоединился к небольшой группе беженцев с Западного побережья, в основном гуманитариев, и отправился на поиски традиционного академического спокойствия. В те благодатные в смысле вакансий времена ему было сделано немало заманчивых предложений. Он выбрал хорошо знакомый ему по аспирантуре Гарвард.

Гарвард всегда играл значительную роль в жизни ГР. Он закончил там колледж Уильяма и Мэри (выпуск 1949 г.), где проучился четыре года и получил качественное образование. Профессора были тогда демократичны, добросовестны, подчас вдохновенны. В отношениях царил присущая южанам и абсолютно искренняя сердечность. Колледж Уильяма и Мэри был основан в 1693 г., всего через 57 лет после введения в Америке высшего образования. Второй старейший колледж в стране свято хранил свои лучшие традиции. Но в 1940-е годы это вряд ли считалось достоинством. Возможно, в XVIII в. Уильям и Мэри считался равноправной парой Гарварду. После гражданской войны ситуация резко изменилась, хотя в последнее время Уильям и Мэри стремительно набирает очки.

Гарвард привлекал бывшего аспиранта не воспоминаниями о славных днях юности. Он сохранял свои главные качества: во-первых, стремление развивать новые идеи — на кафедрах университета стояли люди, которые писали книги. Во-вторых, жесткий отбор студентов по очень строгим критериям, в результате чего университет пополнялся молодежью из всех штатов и множества стран. В-третьих, пренебрежение к школярству и почитание талантов. И наконец, история университета насчитывала 350 лет непрерывного развития.

Граучо Маркс как-то сказал, что нипочем не пожелал бы стать членом клуба, который захотел бы принять его

в свои члены. Возможно, приглашение из Гарварда наведало на ГР подобные мысли. Он относился с глубоким пиететом к членам гарвардского сообщества — каковой не мог со временем не уменьшиться — и сомневался, достоин ли он сам войти в эту почтенную компанию.

Сведения, содержащиеся в этой книге, во многом собраны за годы пребывания ГР в Гарварде, начиная с 1965 г. Это время трудно назвать эпохой спокойствия за стенами башни из слоновой кости. Несколько лекций или семинаров утром, ланч в факультетском клубе, прогулка по набережной реки Чарльз, занятия в Уайденерской библиотеке — это совсем не та картина, которая была характерна для его гарвардской жизни. Чтобы понять истинный ход вещей, надо начать с того, что буря, зародившаяся в Беркли, опустошительным смерчем пронеслась над всей страной. Колумбийский, Мичиганский, Корнеллский, Висконсинский университеты и множество других испытали на себе длительные и интенсивные атаки студенческого движения протеста. Гарвард не стал исключением, хотя многие его обитатели надеялись, что не без хвастовства называемый ими «флагманом американского высшего образования» университет останется в стороне от воздействия этих разрушительных сил. В 1967–1968 гг. университет пережил серию революционных вспышек, которые раз от разу становились все более серьезными и масштабными. Кульминация прихлась на 9 апреля 1969 г., когда студенты-бунтари заняли Юниверсити-холл — символ факультетской власти, а полиция предприняла жесткую акцию по их усмирению. В течение последующего десятилетия Гарвард сохранял приобретенную в ту пору репутацию политизированного университета. В эту группу вошло огромное число высших учебных заведений — инфекция не обошла ни один регион страны.

В связи с началом профессорской карьеры ГР следует сделать несколько замечаний. Мы уже отметили его неспособность оставаться в библиотеке или аудитории в стороне от общественных проблем. Что заставляло его выступать с пламенными речами на митингах? Зачем ему надо было вступать в дискуссии по поводу вторжения в Камбоджу или отмены выпускных экзаменов? И наконец,

какое ему было дело до исследований в области афро-американистики? Найти ответы на эти вопросы нелегко.

Вспомните убийство Мартина Лютера Кинга-младшего в 1968 г.: глубокая скорбь и чувство вины, охватившие либералов, волнения в больших городах, гнев, который разделяли многие мыслящие люди по всей стране. В университете прямым следствием этого печального события стало выдвижение агрессивно настроенными черными студентами требования признать их культуру и отвести ей подобающее место в исследовательских программах и планах обучения. Незадолго до трагической гибели Мартина Лютера Кинга ГР написал письмо Франклину Форду, занимавшему в то время пост декана факультета гуманитарных и естественных наук, в котором поставил несколько вопросов, касающихся равноправия. В письме отмечалось, что Гарвард поддерживает многих иностранных студентов, назначая им стипендии и помогая получить специальную подготовку. Эта политика отвечает традиционной стратегии Гарварда — поощрять наиболее способных, но недостаточно материально обеспеченных молодых людей. Но ведь университет имеет еще большие обязательства перед гражданами собственной страны, особенно теми из них, в истории которых — рабство, дискриминация, обиды, нанесенные вследствие расовых предрассудков. Разве Гарвард в полной мере выполнил свои обязательства перед американскими неграми?

Ответ декана Форда последовал летом 1968 г. В соответствии с духом времени и абсолютно обоснованно он назначал комиссию для исследования возможностей изучения афро-американистики. Как и следовало ожидать, ГР был избран председателем комиссии (сам напросился!). Составленная из членов различных кафедр факультета и нескольких чернокожих студентов, комиссия выступила с докладом, получившим в ту судьбоносную зиму 1969 г. широкий резонанс. «Нью-Йорк Таймс» заняла почти целую полосу выдержками из доклада и поместила на первой полосе фотографию ГР. (Тревожный симптом: имена профессоров должны фигурировать в научных изданиях, а не на газетных страницах.) В феврале 1969 г. общефакультетское собрание при всеобщем энтузиазме

(ропот недовольных был едва слышен) приняло рекомендации «комиссии Розовски».

Подробности доклада принадлежат истории и возвращаться к ним сейчас нецелесообразно. Вкратце суммируя: рекомендации включали создание междисциплинарной группы (не специального отделения), учреждение новых должностей для гуманитариев, специализирующихся в афро-американистике, и образование афро-американского культурного центра, подобного соответствующему еврейскому Центру Хиллела.

Недолгим было упоение славой! Весной 1969 г. — всего два месяца спустя после вышеупомянутой демонстрации энтузиазма — факультет, потрясенный полицейскими акциями, студенческими забастовками и угрозами, забыл обо всех тщательно продуманных рекомендациях комиссии Розовски и вместо предложенного ею предоставил организациям черных студентов и отдельным чернокожим учащимся права, которые доселе распространялись на обладателей постоянных штатных должностей: участие в голосовании по поводу программы обучения, прием на работу, предоставление постоянных штатных должностей и т.п. Беспрецедентное событие в долгой истории Гарварда! ГР назвал этот эпизод «университетским Мюнхенским сговором» и вновь припомнил мудрое высказывание Граучо Маркса насчет его собственного желания присоединиться к клубу, который пожелал видеть его своим членом. Он порвал все отношения с афро-американистикой и отошел — впрочем, ненадолго — от всякой общественной деятельности.

Осенью 1969 г. ГР становится главой факультета экономики, каковой пост он занимает вплоть до 1972 г. Это существенный момент. Со стороны подобное назначение кажется очень почетным, но в Гарварде таких постов стараются избегать. Они не дают реальной власти, не влекут финансовых преимуществ и требуют большой затраты сил и энергии. Лучшие ученые не стремятся к таким должностям; и вообще считается, что особо ценные кадры не должны заниматься административной работой. Есть и такие профессора, которых не назначают на эти вакансии в связи с несоответствием характера: ленью, гру-

бостью, слабоволием или отсутствием здравого смысла. Между прочим, некоторая часть сотрудников специально культивирует в себе соответствующие недостатки, чтобы избежать этой участи.

Что же касается ГР, то назначение на этот пост затормозило его научную карьеру. Зато в отличие от всего остального университета, сотрясаемого социальными бурями, экономический факультет прожил смутное время относительно спокойно. А между тем студенческая революционная активность достигла своего пика, война во Вьетнаме разгоралась. График занятий нигде не соблюдался, в том числе в Гарварде, а в Университете штата Кент национальные гвардейцы застрелили четырех студентов. ГР с облегчением завершил срок своего избрания и летом 1972 г. отправился в научную экспедицию в спокойный азиатский регион.

Февральским днем 1973 г., читая за завтраком в Джакарте (Индонезия) местную газету на английском языке, ГР нашел там информацию, которая сыграла немаловажную роль в его жизни. Джон Т. Данлоп, декан Гарвардского факультета гуманитарных и естественных наук, получил от президента Никсона назначение — возглавить новый Совет по уровню жизни в Вашингтоне, в обязанности которого входило следить за соотношением заработной платы и роста цен. А через несколько дней в Джакарту позвонила взволнованная жена ГР, сообщившая о том, что в газете «Гарвард Кримсон» начали появляться обычные в таких случаях спекуляции на тему будущего преемника Данлопа, и, к ее великому сожалению, одним из наиболее вероятных претендентов оказался ГР. ГР поспешил успокоить супругу, сказав, что «Гарвард Кримсон», как правило, ошибается в прогнозах, что у мистера Бока богатый выбор и что, если последует соответствующее предложение, он склонен ответить на него отказом. Ему казалось, что 46 лет — подходящий возраст для того, чтобы сконцентрироваться исключительно на Японии и быстро поднимающейся экономике Восточной Азии и заниматься с аспирантами и студентами выпускного курса Гарварда. Все прочие виды университетской деятельности являются пустой тратой времени. Так он считал или, сказать точ-

нее, верил, что считает. Увы, прогнозы никогда не были сильной стороной ГР!

Возвратившись в апреле в Кембридж, он получил приглашение от президента университета, господина Бока. ГР задал ему только один вопрос: «Если я скажу “нет”, кого вы выберете?» Выслушав ответ президента, он попросил сутки на размышление; разумеется, его ответ был «да». В течение последующих 11 лет ГР прослужил деканом факультета, ответственным за 8500 студентов, 6000 сотрудников, бюджет свыше 200 млн долл. и 1000 преподавателей.

Почему именно на него пал выбор? Сравнительно молодой возраст и энергичность не являлись его прерогативой. Готовность дать согласие — тоже, поскольку этой должности добивались многие. Можно было, конечно, справиться на этот счет у президента Бока, но присущая ему скрытность вряд ли способствовала бы прояснению дела. Вероятно, пролить свет на этот вопрос поможет некоторая информация о положении дел в университете.

Я уже упоминал политизацию Гарварда во второй половине 1960-х годов. Там сформировались две группы или партии. Одна называла себя либеральной и поддерживала левые тенденции. Вторая считалась консервативной, но вполне заслуживала характеристики реакционной. Обе группировки рассматривали выбор декана как серьезную возможность установить свой контроль над университетскими делами. Целью каждой было предотвратить выбор декана из противоположного лагеря.

Типичный центрист-прагматик, как он любил себя называть, ГР не был склонен присоединяться ни к тому, ни к другому лагерю. Он посетил собрания обеих враждующих группировок. Было время, когда каждая из них считала его своим сторонником. (Характерно, что он не предпринимал никаких мер к тому, чтобы их разубедить.) Таким образом он оказался одним из немногих, если не единственным кандидатом, который устраивал и тех и других.

Вдобавок ко всему ГР — экономист. Какие преимущества это сулило для исполнения должности декана? Разве экономисты проявили какие-то особые таланты в руководстве какими-либо организациями? Может быть, они разбираются в платежных ведомостях? Или их теории

способствуют пониманию того, что называется реальностью? На мой взгляд, на все эти вопросы с чистой душой можно ответить отрицательно. Тем не менее остается фактом, что в последние несколько десятилетий экономисты (как и юристы) выдвинулись на ведущие посты в руководстве научными учреждениями. Президенты таких университетов, как Принстон, Нортвэстерн и Мичиган — все принадлежали к числу специалистов в этих областях. Предшественник ГР был экономистом, его преемник — тоже. Можно привести и другие примеры. Случайно ли это? — Вряд ли.

В чем же экономисты более сведущи по сравнению с представителями других наук? Во-первых, они обладают некоторыми познаниями во множестве наук — знают кое-что из одной отрасли знания, кое-что из другой. Гуманитариям это несвойственно, а естественники гнушаются таким многознанием, считая его дилетантством. Во-вторых, экономисты умеют просчитывать так называемые непрямые последствия. Чтобы определить последствия того или иного решения в полной мере, надо учесть и проработать множество очевидных и скрытых факторов. Например, расширение приема принесет прибыль только в том случае, если наберется достаточное количество студентов, которые смогут платить за обучение, и сумма стипендий не превысит доходную статью. В-третьих, экономисты умеют мыслить не чисто абстрактными, абсолютными, а конкретными терминами. И наконец, всякий экономист знает, что такое деньги. Поскольку наше общество переживает длительный этап инфляции, это качество обладает в глазах общественности особой ценностью.

Все перечисленное может объяснить, почему экономисты получили ныне сравнительные преимущества. Но какими бы ни были причины его выдвижения, ГР взялся за работу с энтузиазмом и продержался на своем посту дольше, чем любой другой декан в послевоенную эпоху.

Проработав 11 лет в должности декана факультета гуманитарных и естественных наук, ГР сделал неожиданный шаг: он *добровольно* ушел с административного поста и возвратился к научной и преподавательской деятель-

ности. Одиннадцать лет — достаточно долгий срок. Он составляет примерно треть обычного постоянного профессорского контракта. Можно ли после такого длительного перерыва вернуться к интеллектуальной деятельности, требующей внутренней самодисциплины? Время покажет, но ГР твердо верит в то, что он называет Принципом Джона Куинси Адамса, нашего шестого президента, который после окончания деятельности в качестве главы правительства вернулся в палату представителей.

Вскоре после обнародования своего решения оставить кабинет декана, ГР удостоился чести получить письмо от Эдварда Б. Хинкли, выпускника Гарварда 1924 г., с приглашением вступить в Общество отставных администраторов (RATS), девиз которого — *ministrare sed non administrare* (помогать, но не править). Вот что писал ему мистер Хинкли:

Цель этого почтенного сообщества мудрецов очевидна: держаться вместе в свободном интеллектуальном союзе мужчин (и женщин), оставивших сомнительные выгоды власти и известные тяготы руководства в пользу бесспорных наслаждений сеяния зерен вечных истин, обретения радостей библиотечных бдений, вступления на путь изысканий и открытий.

Неизвестно, в пылу каких страстей сочинял эти строки мистер Хинкли, но они точно отразили настроения, владевшие в ту пору ГР. Его деканской жизни как раз и не хватало «радостей библиотечных бдений» и «изысканий и открытий», причем он прекрасно понимал, что если не вернется в класс и библиотеку прямо сейчас, то впоследствии это станет весьма проблематичным. Остаться на административном посту значило подписать себе приговор на пожизненную административную карьеру. В 1985 г. он принял также предложение войти в Гарвардскую корпорацию — наиболее влиятельный в университете управленческий орган. Он стал первым в Гарварде профессором за последние 100 лет, кто принял это предложение, причем не задумываясь. По торжественным случаям мужчины — члены Корпорации появляются в мантиях, полосатых брюках и цилиндрах. Кроме Гарвардского университета,

эти странные одеяния встречаются только в Японии — на свадьбах, похоронах и при императорском дворе. Возможно, именно это послужило одной из причин, побудивших ГР присоединиться к указанному сообществу, ибо его все больше и больше занимали мысли о Японии.

Дорогой сэр!

Дорогая леди!

Мое рекомендательное письмо затянулось, но одержимость предметом не позволяет мне быть кратким. Я надеюсь, что представил достаточно материала для характеристики моего персонажа, по крайней мере, с точки зрения накопленного им опыта. Последующие главы — своего рода обязательство, которое он наложил на себя. А читателю остается пожелать не забывать полезного правила: *caveat lector* — будь осторожен!

Искренне Ваш...

2. ДВЕ ТРЕТИ САМЫХ ЛУЧШИХ

Читая эту книжку, вы, вероятно, почувствовали, что ее автор не скрывает гордости своей профессией. В самом деле, я считаю, что система высшего образования может быть предметом законной гордости нашей страны. Многочисленным критикам Америки я, например, могу с уверенностью сказать, что две трети, а то и все три четверти лучших в мире университетов находятся в Соединенных Штатах. (Тот факт, что мы предоставили прибежище значительному числу и самых худших в мире учебных заведений, выходит за рамки нашей темы.) Какая отрасль нашей экономики может похвастать таким раскладом? Можно, конечно, вспомнить в связи с этим бейсбол, футбол и баскетбол, но ими список исчерпывает себя полностью. Никто не станет утверждать, что современная Америка располагает двумя третями лучших сталелитейных заводов, автомобильных гигантов, предприятий легкой промышленности, банков или правительственных учреждений. Мне, правда, говорили, что у нас сконцентрирована примерно такая доля ведущих больниц. Но поскольку значительная часть из них входит в систему университетских клиник, моя посылка тем самым оказывается еще

более обоснованной. Та высочайшая ступенька, которую мы занимаем в мире в области высшего образования, будучи предметом национальной гордости, заслуживает более пристального внимания.

Говоря о том, что нам принадлежит две трети (а точнее, видимо, три четверти) лучших в мире университетов, я имею в виду, что по общепризнанным меркам в рейтинге престижности американские частные и государственные высшие учебные заведения занимают почти все верхние места. Согласно последней экспертной оценке, проведенной азиатскими исследователями и обнародованной в «Эйшн Уолл-стрит Джорнал» 5 мая 1986 г., рейтинговая таблица выглядит следующим образом:

- 1 — Гарвард
- 2 — Кембридж, Оксфорд
- 3 — Стэнфорд
- 4 — Калифорнийский университет в Беркли
- 5 — Массачусетский технологический институт (МТИ)
- 6 — Йель
- 7 — Токийский университет
- 8 — Сорбонна (Париж)
- 9 — Корнелл
- 10 — Мичиган, Принстон

Я не придаю в данном случае значения распределению мест внутри этой десятки, хотя мне очень приятно увидеть на первом месте Гарвард. Как бы то ни было, это весьма приблизительная оценка, но в одном я уверен абсолютно твердо: если бы список удлинился до 20, 30 или даже 50 позиций, сравнительная доля американских университетов в нем не уменьшилась бы. Такие высшие учебные заведения, как Колумбийский университет, Чикагский, Южно-Калифорнийский (Лос-Анджелес), Калифорнийский технологический, Висконсинский и многие другие вряд ли найдут себе где-нибудь в мире достойных конкурентов. Обратите внимание и на такую деталь: в списке азиатских исследователей фигурируют Токийский университет и Сорбонна, которые попали сюда, скорее всего, благодаря преувеличенной восточной вежливости.

Мне могут возразить, что само понятие «лучший» в данном случае весьма условно, если не сказать бессмысленно.

Я с этим категорически не согласен. Просто надо договориться о том, что мы используем это слово в довольно широком смысле. Университеты, о которых идет речь, являются ведущими научными центрами, предлагают широкий диапазон образовательных программ, находятся на переднем крае в области социальных исследований. Студенты со всего мира, обладающие различным уровнем подготовки, стремятся попасть в число их питомцев (см. примеч. 1).

Чем объясняется такой благоприятный результат? Отвечая на этот вопрос, можно начать с того, что образованию на все уровнях уделяли огромное внимание уже отцы-основатели, можно упомянуть практически бесклассовую структуру нашего общества и как следствие — почти уникальное уважение к университетскому образованию. Национальное богатство, большое население, правительственная поддержка (особенно естественных наук) также относятся к числу факторов, стимулирующих образовательную систему. В 1930-е годы повышению уровня стандартов обучения способствовал приток в страну ученых-беженцев из гитлеровской Германии, а также других европейских стран. Благодаря им интеллектуальный уровень в наших университетах необычайно вырос. И естественные, и гуманитарные науки поднялись на совершенно новую ступень. Огромную роль в повышении уровня образования играет традиция частной филантропии, поощряемой соответствующей налоговой политикой. Все это чрезвычайно мощные факторы, но, на мой взгляд, можно назвать и не столь заметные, но тем не менее равно существенные причины, благоприятствующие развитию высшего образования в нашей стране.

Американская университетская жизнь характеризуется одним необычным качеством — конкуренцией, соревновательностью. Учебные заведения одного класса пытаются завоевать первенство по разным параметрам — от объема фонда для финансирования научных исследований до масштабов общественного внимания, которое к ним привлекается. Например, Гарвард и Стэнфорд соперничают в наборе студентов и аспирантов — вещь совершенно немислимая, скажем, в Токио или Киото, где прием зависит исключительно от успешного прохожде-

ния вступительных экзаменов. Столь же необычным для многих университетов в других странах является привлечение профессоров из других учебных заведений; им предлагается более высокая зарплата и более благоприятные условия для работы, что одинаково выгодно и самому профессору, и университету, который его приглашает. В Японии, как и во многих других странах, принято, чтобы преподаватель занимал место в том учебном заведении, которое окончил сам. Такого рода сегрегация представляет собой разительный контраст по сравнению с ведущими американскими университетами, преподавательский состав которых подбирается исключительно на основе личных качеств, вне зависимости от того, где и когда получен диплом об образовании.

Конкуренция университетов имеет, конечно, и негативные последствия — например, отток сил из определенных учебных заведений, теряющих свой авторитет на интеллектуальном рынке. Нельзя сбрасывать со счетов и слишком бурную миграцию научных светил, нескончаемо ищущих личной выгоды, а также связанное с этим ослабление корпоративного духа. Фантастически велик отрыв учебных заведений, практикующих «рыночные» сферы науки (например, компьютерное знание) от преимущественно гуманитарных. И наконец, возникает эффект уолл-стритовского мышления, предпочитающего финансирование тех областей, где достижения наглядны и не заставляют себя долго ждать — в противовес долгосрочным и немодным проектам.

Тем не менее у меня не вызывает сомнений, что положительные результаты конкуренции перевешивают ее негативные последствия. Она устранила благодущие и стимулировала стремление к совершенству и переменам. В 1980 г. британский журналист еще мог написать: «Оксфорду нецелесообразно участвовать в конкурентной борьбе. На сцене еще не появилось претендентов, способных сместить его с завоеванной позиции... В отличие от американских университетов... Оксфорду незачем доказывать свои достоинства... Они достаточно взвешены и оценены, чтобы обеспечить ему должное место» (см. примеч. 2). То же самое и теперь может быть сказано

относительно Токийского, Парижского, Оксфордского и Кембриджского университетов, но никто никогда не скажет этого о *каком-либо* американском университете. Нам, возможно, не достает должно оцененной позиции, но место наверху принадлежит нам.

Американские университеты отличаются также своей практикой назначения на постоянные штатные должности. Я отдаю себе отчет в том, что это весьма щекотливый пункт. Критики этой практики указывают на то, что в этих случаях не учитывается изменение способностей к преподавательской деятельности и на местах закрепляется немало утративших соответствующий потенциал педагогов. Я *не* собираюсь спорить с этой точкой зрения, хотя я с ней абсолютно не согласен; замечу лишь, что к предоставлению постоянных должностей у нас относятся с величайшей серьезностью. Соответствующие контракты заключаются только после очень продолжительного испытательного срока (обычно это восемь лет) и наличия внутренних и внешних рекомендаций. Процесс получения такого места проходит в условиях жесточайшей конкуренции. Например, в Гарварде мы задаемся вопросом: кто в мире является наиболее достойной фигурой, чтобы заполнить данную вакансию, и когда находим такую личность, пытаемся заполучить ее в свой университет. Может быть, мы не всегда правильно определяем эту кандидатуру, может быть, нам не всегда удастся привлечь желаемых персон, но цели у нас самые высокие. Детали предоставления пожизненных должностей в разных университетах разнятся, но в целом эта процедура одина для тех учебных заведений, которые входят в число двух третей самых лучших в мире. Все эти школы совершенно обоснованно считают, что качественный состав преподавателей — самый существенный фактор для повышения репутации и статуса. А это, в свою очередь, привлекает лучших студентов, обеспечивает научный авторитет, помогает получить финансовую поддержку со стороны.

Еще один фактор отличия американского университета от прочих — управление. Оно в большей степени определяется широким распространением частного высшего образования. Но это далеко не все. Государственное и частное

образование в Америке с точки зрения управления почти не отличаются друг от друга, зато вместе их управление значительно отличается от, так сказать, европейской модели.

В Америке принята унитарная система: на самом вершину стоит президент. Образовательная политика — программы обучения, типы присуждаемых степеней, выбор направления обучения, система приема и т.п. — определяется учеными. А вот вопросы бюджета, распределения инвестиций, введения новых программ, долгосрочного планирования и т.п. находятся в ведении руководства во главе с президентом, который подотчетен попечительскому комитету. Здесь важно отметить два момента. Во-первых, заведующие кафедрами, деканы, ректоры и т.д. назначаются, а не выбираются, и могут быть смещены с должности. Это очень важно, ибо выборы могут привести к назначению слабого руководителя. Кто, к примеру, будет, находясь в здравом уме и трезвой памяти, голосовать за начальника, обещающего сократить программу по его предмету? Во-вторых, относительно независимые попечители служат как государственным, так и частным школам, обеспечивая тем и другим невмешательство со стороны государства. Наша система руководства делает возможным принятие и осуществление в случае необходимости непопулярных решений. Опыт научил нас, что не все и не всегда наилучшим образом устраивается демократическим путем. Опыт научил нас и тому, что управление высшим учебным заведением становится наиболее эффективным, когда исключается или сводится к минимуму конфликт интересов.

Конечно, некой единой «европейской модели» управления не существует. В общих чертах ее можно определить как систему взаимодействия с министерством образования или подобным ему государственным учреждением, распределяющим бюджетные ассигнования. Профессора при этом напоминают чиновников, подвергаемых множеству бюрократических утеснений. Вместо конкуренции распространяется взаимная порука. Избранный администратор, как правило, осуществляет слабое руководство: сильные и самостоятельные фигуры не могут оказаться всеобщими фаворитами.

В последние два десятилетия в Европе распространилась такая форма демократии как «паритет»: важнейшие решения принимаются равным представительством студентов, персонала преподавателей и руководства. В Голландии, например, последствием такой демократической политики стало изъятие из практики самого понятия «лучшего достижения». Профессор Исаак Силвера, много лет преподававший в Лейдене физику, недавно написал: «Основной задачей университета является обучение и развитие науки, но в последнее время в Голландии сложилась такая система, которая представляет собой демократический институт, обеспечивающий главным образом всеобщую удовлетворенность и преподавателей и студентов. И только уже в следующую очередь обращается внимание на образование и науку». А нобелевский лауреат Николаас Бломберген кисло добавил: «Пройдет несколько лет... и голландцы станут горевать, если их футбольная команда выиграт Кубок мира — ведь это значит, что она добьется отличного результата» (см. примеч. 3).

Мы отличаемся от Европы также и в том, что весьма либерально подходим к выпускникам. Конечно, за пределами Соединенных Штатов ситуация меняется от места к месту, но следующие мои замечания тем не менее верны. В Японии даже в наиболее престижных университетах студенты-гуманитарии и общественники рассматривают жизнь в колледже, как трехлетние каникулы. Главным их занятием является игра в теннис. Часто говорят, что японские студенты нуждаются в длительных каникулах, чтобы восстановить силы после изматывающего среднего образования, а также нервотрепки и напряжения вступительных экзаменов. Может быть это и так, но все же три года кажутся мне слишком длинными каникулами.

В Великобритании, Германии и Франции образование в большой степени специализировано. Считается, что общее образование дает средняя школа, на университетском уровне изучаются только специальные науки. В Соединенных Штатах на это рассчитывать нельзя.

Во многих странах не предпринимается серьезных попыток снабдить студентов и профессоров хотя бы минимальными удобствами и оборудованием, здесь ощу-

щается недостаток в помещениях, библиотеки и лаборатории скудно оснащены, классные комнаты — например, по всей Италии — плохо приспособлены для занятий, а лекции записываются на магнитофон, ибо нет никакой нужды видеть перед собой профессора, бубнящего одно и то же по бумажке. С этой практикой я сталкивался в Индонезии, где ни один ученый не может прожить на свою зарплату. Покуда магнитофон воспроизводит его лекции, он пытается подзаработать где-нибудь в другом месте.

Перечисляя все факторы, позволяющие нам удерживать столь непропорционально большую долю лучших в мире университетов, нельзя пройти мимо такого явления, как региональная гордость. Она существует везде, но не везде в одинаковой мере. Многие из наших лучших университетов, как частных, так и государственных, являются чистым воплощением местного патриотизма: университеты Калифорнии, Северной Каролины, Висконсина и Миннесоты — все они таковы. Эти примеры можно множить и множить. В нашей большой и децентрализованной стране каждый регион имеет свою долю в лучшем. Прекрасная иллюстрация — штат Калифорния. Растущее народонаселение и налоговая база, здоровые амбиции, высокий уровень благосостояния и волшебный климат создали менее чем за 100 лет громадное число университетов, снискавших мировую славу. Причем все они удалены от традиционных культурных центров северо-востока. В Америке, слава Богу, невозможен всеподавляющий авторитет таких городов, как Париж, Токио или довоенный Берлин.

В области высшего образования марка «сделано в Америке» является знаком высокого качества, самого высокого, если иметь в виду верхушку рейтинговой таблицы. Может быть, уже пора применять и еще одну пометку — «обращаться с осторожностью». Университеты именно такого класса имел я в виду, задумывая данную книгу. Какие же конкретно и сколько их? В Соединенных Штатах насчитывается 3000 высших учебных заведений. На одном полюсе сосредоточиваются двухлетние школы, в которых обучается 36% всех студентов (см. примеч. 4). На другом — ведущие университеты, флагманы науки,

которых у нас около 50 и которые дают образование 10% студентов. То, о чем я здесь пишу, касается в основном только этой второй группы. Но разнообразие учебных заведений в стране не исчерпывается делением на две указанных группы. Есть, например, университеты, где мало занимаются исследовательской деятельностью, но обучают много студентов; в других присуждается только магистерская степень, не выше. Значительное число университетов дает широкое образование, а наряду с ними существует множество специализированных институтов, где изучают искусство, музыку, дизайн, а также военные академии. Таких у нас около 2000, и подготовленный нами читатель сможет самостоятельно определить, что для него наиболее перспективно.

Я хотел бы добавить, что акцент, который я делаю на работе наших лучших университетов с хорошо поставленными научными исследованиями, не умаляет роли прочих высших учебных заведений. Просто эти ведущие университеты находятся на переднем крае национальной интеллектуальной жизни. Они определяют лицо высшего образования. Они вырабатывают общие тенденции его развития. Принстонский, Мичиганский и Корнеллский университеты действительно типичны для определенной части американской высшей школы, хотя между ними существуют значительные различия. Но они являются чрезвычайно важными научно-образовательными единицами — не только для Соединенных Штатов, но и для остального мира.

3. ДЕНЬ ДЕКАНА (см. примеч. 1)

6.30 утра

Едва проснувшись, я спускаюсь к почтовому ящику, чтобы взять «Нью-Йорк Таймс», «Бостон Глоб» и «Уолл-стрит Джорнал». Прежде я просматривал первые полосы, обращая внимание на главные темы внутренней и внешней политики. Теперь нет. Теперь я быстро проглядываю три важнейшие газеты в поисках информации — как правило, критической, — касающейся Гарварда. В это утро мне на глаза попадает лишь одна заметка в «Уолл-стрит Джорнал», которая меня не слишком волнует:

На какой звонок прежде всего ответит президент Рейган, если ему одновременно звонят: редактор «Вашингтон Пост», глава компании IBM, глава Епископальной церкви и президент Гарварда? По данным опроса Института Гэллопа, 41% ответили, что президент предпочтет редактора «Пост». Затем идет глава IBM, президент Гарварда назван последним.

Теперь можно принять душ и побриться.

7.00

Выезжаю из дома, чтобы позавтракать в факультетском клубе, где у меня назначено деловое свидание. В машине включаю радио и, к своему удивлению, слышу: декан Гарвардского университета Генри Розовски получил выговор за сексуальные притязания в отношении студентки-выпускницы. Мое удивление не столь велико: дело в том, что накануне мне как раз выпала неприятная обязанность сделать такой выговор одному из наших профессоров, который пытался поцеловать студентку. Опыт научил меня, что средства массовой информации самым безбожным образом перевирают факты. Поскольку еще довольно рано, мало кто из студентов уже слушает радио, а преподаватели сейчас скорее всего завистливо смотрят на своих коллег, участвующих в телепередаче «Сегодня». Так что очень небольшое число значимых для меня лиц услышит эту информацию до того, как она прозвучит потом в исправленном виде. (Случилось так, что ее слышала одна из моих секретарш. Она немедленно позвонила на радио. Интересно, что мне она ничего не говорила, чтобы не волновать понапрасну.) Обещающее начало долгого трудового дня!

7.30

Я вхожу в благородный и слегка обшарпанный интерьер Гарвардского факультетского клуба, где подают завтрак. Замечаю завсегдатаев: это холостяки и те, чьи жены отказываются делать по утрам яичницу и поджаривать гренки. Здесь уже в разгаре деловые встречи. Я узнаю собравшихся по групповым интересам и могу в общих чертах догадаться, о чем идет речь. Вот за одним

столом собрались член Гарвардской корпорации (главного руководящего органа), несколько сонных студентов и профессоров; разговор, видимо, идет о Южной Африке. Наш вице-президент по связи с выпускниками и несколько специалистов по развитию университета несомненно обсуждают проблему бюджета: как увеличить его до 350 млн? Они весьма оживлены и изредка улыбаются. Как человек, непосредственно связанный с этого рода работами, я радуюсь, что они в хорошем настроении.

У меня назначена встреча с деканом колледжа — его еще называют деканом по студенческим вопросам. Тема: выборы новых комендантов общежитий и отношения с колледжем Рэдклифф. Все эти темы имеют нечто общее: они вечные и, никогда не находя окончательного решения, возвращаются в повестку дня вновь и вновь. Студенты Гарварда живут в 13 общежитиях — по типу оксбриджских, — и в каждом правит пара комендантов, обычно кто-то из факультетских и его супруга. Этой должности добиваются многие, но найти сбалансированную пару (т.е., чтобы жена была не просто домохозяйкой), которая удовлетворила бы студентов, крайне трудно. И вот мы с коллегой перебираем возможные кандидатуры.

Общежития наши переполнены. Это объясняется просто. Они были построены в 1930-е годы, когда жизненный стиль студента предполагал наличие горничных, официантов, обедов по меню и крахмальных скатертей. В послевоенные годы количество проживающих здесь студентов увеличилось на 25%, чтобы увеличить доход от платы за обучение и принять тех, кто показал себя как хорошо подготовленный абитуриент. При этом мы стараемся сохранить хотя бы видимость пристойного житья. Поэтому мы обсуждаем возможности нового строительства и реконструкции имеющегося фонда. Разговариваем также о курсе акций, безналоговых займах и прочем. В столь ранний час эти темы не способствуют хорошему пищеварению, но все же лучше рассуждать об этом, чем о проблемах Африки.

Гарвард и Рэдклифф — разные учебные заведения. В 1974 г. я предложил их объединить под общим названием Гарклифф. Идея не нашла широкого отклика, осо-

бенно в руководящих кругах Рэдклиффа. Вместо этого решено было развиваться на условиях «сердечного союза» (*entente cordiale*) — уровень сердечности периодически падал и рос. Я предлагал ввести совместное обучение, что Рэдклифф истолковал как принятие на себя роли женского колледжа в рамках Гарвардской общности.

Рэдклифф был основан более 100 лет назад, специально для того, чтобы обеспечить женщинам образование в Гарварде. С самого начала это был не совсем обычный колледж. Женщины-студентки Рэдклиффа изучали курсы у гарвардских профессоров — долгие годы отдельно, а с 1950 г. — в совместных классах. Последние 15 лет женщины и мужчины проживают в одних и тех же зданиях, посещают одни и те же лекции, получают те же самые ученые степени и являются субъектами забот единого руководства Гарварда. Рэдклифф сосредоточил свои усилия на собирании библиотеки по истории женщин и создании института для женщин-ученых. Так или иначе с ним связано множество щекотливых и довольно серьезных дипломатических проблем. Некоторые из них мы сегодня обсуждаем: нас обвиняют в том, что мы создали мужской клуб, не признаем специфически женских нужд и ведем себя сексистски. Так ли это? И что с этим делать?

8.45

Так и не решив ни одной проблемы и слишком плотно позавтракав, я иду через университетский двор в мой кабинет в Университи-холл. Пока еще тихо — студентов не видно, только несколько преподавателей направляются в Уайденерскую библиотеку. Прежде всего мне предстоит принять одного разгневанного коллегу с моего родного экономического факультета. Он только что получил извещение о зарплате на новый учебный год. Произведя расчеты, этот специалист сделал вывод, что прибавка составляет всего 1%. Он воспринял это как оскорбление. Я со злорадным удовольствием поправил его: прибавка на самом деле составила 6%. Просто он плохо помнил цифру своего прежнего жалованья. Коллега покидает мой кабинет в замешательстве. Подогретый этим мелким триумфом, я с надеждой смотрю в будущее.

9.00–11.00

Появляется мой персонал — помощник и четыре секретарши. Мне сообщают о телефонных звонках: «звонил Х. Просьба перезвонить». Кто-то из секретарш звонит, получает ответ — просьба перезвонить. И так до бесконечности. На радость телефонной компании Белл.

За два часа — четыре встречи. Очень быстро приучаешься назначать их на точное время, а также вовремя заканчивать. Звонок помощника, демонстративные взгляды на часы, наконец встаешь иходишь к двери. Что-нибудь да работает.

Встреча первая: встревоженный заведующий кафедрой. У него небольшой преподавательский состав, и трое ведущих профессоров внезапно объявили о своем желании получить академический отпуск. Все они — старинные приятели и коллеги, сказать им «нет» — значит осложнить взаимоотношения на будущее. Сказать «да» проще, но тогда пострадают студенты. У этого заведующего гипертрофированная совесть, но мало мужества. Он хочет, чтобы я взял на себя неприятную миссию отказать хотя бы двум. Я хорошо знаю свои обязанности: одна из них — проявлять свирепость. Вечером двое профессоров получают мой суровый вердикт.

У меня остается 10 мин до следующего свидания. Мне хочется пойти в туалет (см. примеч. 2), но окончить разговор сразу после того, как завершилась его деловая часть, неудобно: собеседник сочтет себя обиженным. Он заводит светскую беседу насчет неудачного расположения моего кабинета, недостаточного количества секретарей, пренебрежительного отношения к его учебной дисциплине. Я начинаю нервничать: его время истекло. К счастью, звонит телефон.

Встреча вторая: с моей помощницей по финансовым вопросам. Обсуждаем две темы: плату за обучение и жалование преподавателям на будущий год. Это крайне важные вопросы, самые важные после статей дохода и расхода. То и другое требует компетентного внимания, учета соответствующей политики в Стэнфорде, Беркли, Массачусетском технологическом, Йеле и других университетах. Мы вкратце обмениваемся информацией. Мое

правило: первым повышать зарплату и последним — плату за обучение. Моя помощница предлагает максимально увеличить плату, и у нее на то веские причины. Но я знаю, что президент корпорации будет возражать, и главное — не хочу отягощать бремя родителей, принадлежащих к среднему классу. Богатые надбавку выдержат, бедные в большинстве своем получают стипендию, удар придется на представителей среднего класса. Помощница утверждает, что без этого бюджет не сбалансируется. Необходимо срочно принять решение. Меня опять выручает телефонный звонок: мы решаем отложить этот вопрос до следующего утра. Я знаю, что очень немногие решения требуют действительно безотлагательной реакции, а все прочие лучше принимать без спешки.

Встреча третья: наиболее неприятная из всех. Случай исключительный, но не без прецедента. Один из наших профессоров, очень уважаемый ученый, которого я знаю еще со студенческих лет, почти все свободное время проводил в факультетском клубе, где время от времени инициировал всякие беспорядки. Он разведен, одинок и отличается странностями поведения. Мы обычно довольно терпимо относимся к эксцентричным поступкам, можем переварить даже немножко паранойи. Но отказ преподавать — это уже чересчур.

Профессор является точно вовремя. Это тщедушный нервный мужчина. Он не отрицает, что принял одностороннее решение прекратить преподавание. По его словам, студенты «неадекватны». Более рационального объяснения не последовало. Я осторожно советую медицинскую консультацию. Предложение отвергается. Тогда я намекаю на строгое дисциплинарное взыскание — отказ выполнять свои прямые обязанности нетерпим. Профессор говорит, что готов встретиться с коллегами на общем собрании. Мы расстаемся каждый при своем. Я прихожу к выводу, что мой коллега не в своем уме, а он считает меня полным идиотом, не способным отличить «адекватных» студентов от «неадекватных».

Встреча четвертая: я с удивлением отмечаю, что по расписанию у меня прием небольшой политической студенческой делегации. Декану приходится сталкиваться

далеко не с самыми лучшими сторонами своих подопечных: почти всем от меня что-то нужно. Студентов приятно встречать на лекциях или на досуге, а также за обеденным столом. К сожалению, в качестве политиков они невыносимы: заядлые спорщики, уверенные в своей правоте, не желающие идти на компромиссы и выслушивать мнения других. Бывают, конечно, исключения, но типичный студент/студентка-политик должен узнать себя в этом описании. То, что они пожелали со мной встретиться, удивления не вызвало — тем для обсуждения всегда найдется в изобилии, удивительным было то, что они заранее назначили официальную встречу, причем на столь ранний час.

Делегация состояла из трех студентов-евреев, причем двое из них были ортодоксами. (Этим объясняется их готовность встретиться в 10.30 утра — утренняя молитва уже давно закончилась.) Я знал, что вопрос для обсуждения предстоит непростой и заранее не собирался уступать. В июне день выпуска падает на второй день Шавуота — еврейского праздника, отмечающего получение Моисеем заповедей на горе Синай. Ради ортодоксов, которым может оказаться трудно посетить церемонию вручения дипломов (хотя, согласно моим консультантам по иудаике, отнюдь не невозможно), и в знак символического уважения религиозных чувств евреев эти честные молодые люди просили — скорее, требовали, — чтобы дата вручения дипломов была изменена. Я попытался прояснить им собственную позицию на этот счет.

Разве разумно вносить сумятицу в давно установившийся порядок, затрагивающий интересы более 25 тыс. человек лишь из-за того, что человек 100 строго соблюдающих обряды верующих потерпят некоторое неудобство? А что если с аналогичными просьбами станут обращаться представители других религиозных конфессий? Разве мы не светское учреждение? Мы и так уже сделали множество уступок для строго соблюдающих обряды евреев — теперь им не приходится сдавать экзамены по субботам, учиться в праздник Йом-Кипур и они без проблем получают кошерную пищу. Но нынешнее требование представляется мне неразумным, и в случае его удовлетворения мы получим очень опасный прецедент.

Делегация, однако, оказала довольно сильное давление. Студенты предъявили мне петицию, подписанную «3000 членами Гарвардского сообщества» (см. примеч. 3), с требованием перенести дату вручения дипломов. Потом последовала телефонная атака, и на нас посыпались письма. (В одном из них, от раввина, президент Бок сравнивался с египетским фараоном, и автор побуждал президента не ожесточаться сердцем против народа Израиля.) Будучи довольно близко знакомым с тактикой еврейского движения и даже активно участвуя в нем, я был готов к такому повороту событий. Моим товарищам-нееврейцам пришлось труднее — они жили в страхе быть обвиненными в антисемитизме.

Итак, мы, как говорится, откровенно обменялись взглядами. В их глазах я остался кем-то вроде средневекового исполнителя указов гонителя евреев. Но их чувства меня вовсе не огорчали. Я был абсолютно уверен в своей правоте и имел достаточно оснований полагать, что защищаю интересы большой группы еврейского студенчества.

Однажды моя помощница по административным вопросам, которая за 40 с лишним лет службы перевидала четырех деканов, сказала мне: «Мистер Розовски, быть деканом вообще очень трудно, но быть деканом-евреем просто невозможно».

11.00

Я перехожу двором из главного здания (Юниверсити-холл) в Массачусетский, чтобы встретиться с президентом. Эта тропа порядком исхожена. Один я мог бы давно ее протоптать.

Как всегда, президент горячо приветствует меня. Он хлопает меня по плечу, весело смеется, и мы устраиваемся в удобных креслах его кабинета. Кресло, в котором я сижу, привычно промято. Кресло, как и тропинка, мои старинные приятели. Мы часто встречаемся, по меньшей мере три или четыре раза в неделю, и каждый раз наши встречи ассоциируются у меня с приятными воспоминаниями. Я наслаждаюсь обществом президента, это самые лучшие минуты дня.

Обсуждаются два совершенно разных вопроса. Мое горячее стремление к экономии помогло быстро принять

решение реже красить стены аудиторий: облезшая краска еще никому не помешала успешно учиться. К сожалению, побочный эффект этого решения состоит в необходимости сократить бригаду маляров. Президент напоминает мне, что в данном случае лучше всего руководствоваться принципом «кто последним пришел, тот первым ушел». Но тут же оказывается, что все подлежащие увольнению маляры — негры. Мы оба приходим к заключению, что факультет может позволить себе сохранить прежний режим косметического ремонта.

Потом мы переходим к обсуждению долгосрочного планирования и связанных с ним обстоятельств. Наше взаимное отношение к этому вопросу, вопреки, казалось бы, ожиданиям, одинаково заинтересованное, что совсем не характерно для людей наших с ним специальностей. Он как юрист должен был бы, наверное, сосредоточиваться на вещах более сиюминутных и практических. Я как экономист предположительно должен был бы склоняться к преимущественному вниманию к вопросам информатики, статистики и прочего, связанного с цифрами. Но в нашем случае все не так. Президент взирает на вверенный ему университет с олимпийских высот, выискивая недостатки, чтобы их тут же искоренить и вообще улучшить все, что можно. Он стоит на плечах деканов, всматриваясь вдаль, в даль времени, на десятилетия вперед. Себя же я ощущаю полевым командиром, на которого сыплется град пуль. Принимаемые мною решения определяются куда более скромными рамками — часов, в лучшем случае — недель. Деканского Олимпа еще не открыли! Может, я ошибаюсь, но мне кажется, множество мероприятий, которые мы сейчас обсуждаем, уже приходили мне на ум. Но я глубоко уважаю мудрость и интеллект президента и понимаю, что он наталкивает меня на определенные выводы, так что у меня создается впечатление, будто я сам все придумал. Мы договариваемся насчет финансирования пятилетнего плана и решаем подробно изучить состояние дел на отделении романских языков.

12.00

Я тороплюсь назад в Университи-холл той же искоженной тропой, чтобы съесть сэндвич в обществе со-

братьев-деканов у себя в кабинете. Присутствуют: декан отдела аспирантуры факультета гуманитарных и естественных наук (специалист по русской истории), декан отделения прикладных наук (физик-статистик), заместитель декана по вопросам обучения (политолог), заместитель декана по биологическим наукам (нейробиолог), помощник по кадровым вопросам (логик) и мой помощник по планированию (историк и администратор). Наше собрание носит непринужденный характер. Мы сидим за кофейным столиком, каждый на своем привычном месте, едим одни и те же бутерброды, запивая кофе и кока-колой, бутылки с которой стоят прямо на стопках с бумагами. Наши встречи происходят еженедельно, длятся по два часа. Среди нас есть коллеги, встречающиеся за этим столиком на протяжении десятка лет. Это мои самые надежные советчики. От их глаза ничего не укроется. Им известно все, что знаю я (см. примеч. 4), и многое такое, о чем я не ведаю.

Какой-то единой модели для наших встреч не существует. Мы обсуждаем то, что актуально для данного момента. Все предстоящие назначения на постоянные должности проходят через наши руки, проверяются решения по основным финансовым вопросам; кадровая и образовательная политика, текущие проблемы и более-менее значительные события — все это нами регулярно обсуждается. Мы не голосуем. В конечном счете большинство решений остается за мной, но я никогда не пренебрегаю консультациями и советами моих коллег.

Кроме обычных дел, сегодня у нас на повестке дня спор между двумя учеными. Точнее, речь идет о столкновении двух культур. Один наш суровый физик полагает, что большинство биологов слишком эгоистичны и уделяют недостаточно внимания общему делу — обучению студентов. Если они не изменят своей политики, следует сократить их финансирование. Декан-биолог придерживается другого мнения и с нарастающей горячностью объясняет «особые условия» быстро развивающейся отрасли науки. Настроенный в пользу гуманитарных исследований историк сыплет соль на раны, напоминая нам, что основная тяжесть преподавания ложится на плечи

языковедов, по сравнению с которыми естественники просто бездельники в этом смысле. И так далее. Я слушаю всех и пытаюсь вынести соломоново решение (см. примеч. 5).

14.00

Деканы наконец уходят, завтрак съеден. Теперь мне предстоит стать участником брачной церемонии. В роли жениха — факультет гуманитарных и естественных наук (в моем лице), а невестой выступает молодой философ одного университета на Среднем Западе. Моя задача — уговорить его принять должность действительного профессора Гарвардского университета. Это очень важная миссия, пожалуй, самое ответственное на сегодня дело. Всякий раз, когда возникает возможность повысить средний уровень преподавания, деканское сердце начинает биться быстрее. А интуиция подсказывает мне, что этот молодой человек — кандидат в гении. (Невеста очень хороша!) Но это еще не все. Наше отделение философии превосходно, нередко его называют лучшим в стране. Оно настолько прекрасно, что оказывается в плену своего совершенства: почти невозможно подыскать кандидатуру, которая соответствовала бы его уровню. В результате ему угрожает опасность превратиться в клуб стариков, члены которого будут последовательно выбывать — кто в отставку, а кто на вечный покой. И мое воображение рисует мрачную картину: философское отделение в составе единственного патриарха с мешком черных шаров. И вот случай посылает нам блестящего кандидата!

В силу всего сказанного я отчаянно пытаюсь быть любезным и убедительным, делая ему столь заманчивое предложение. С сияющей улыбкой я выхожу в приемную навстречу гостям — молодому философу и его супруге. Она присутствует неслучайно. Ее профессия — программирование, и ее отношение к Гарвардскому университету, а также возможности трудоустройства во многом определяют исход нашего собеседования.

В большом и уютном кабинете созданы все условия, чтобы произвести на гостей благоприятное впечатление. Разожжен камин. Выставлены бутылки шерри и бренди (такое случается нечасто). За окном идет дождь, и я заме-

чаю, что молодой философ небрежно кладет ноги в грязных ботинках на мой новый белый диван. Это не порадует мою помощницу.

Я начинаю, как заурядный рекрутер. Гарвард — особое учебное заведение, возможно, уникальное. Здесь создана прекрасная атмосфера для научного роста. Я сам ни разу не пожалел, что стал его сотрудником, и вы тоже не пожалеете. Климат здесь восхитительный (см. примеч. 6) и т.д. Надо сказать, что я нисколько не кривлю душой, произнося все эти слова. Я убежден в том, что говорю, хотя отдаю себе отчет — то же самое и с равной убежденностью произносится дюжинами других рекрутеров по всей стране. Я вижу, и это тоже неудивительно, что мои собеседники хорошо знакомы с этим жанром. Во всех сферах идет ожесточенная борьба за наиболее блестящие кадры. Так что не я первый пытаюсь их уломать. (Жених нервничает.)

Далее наша беседа протекает тоже в известном ключе. Мне приходится выслушать перечень претензий к Гарварду, а одновременно к Бостону и Кембриджу, к нашим кадрам, зарплатам и т.п. Жилье слишком дорого; государственное обучение плохо, а частное — мало кому по карману; у супруги незавидные перспективы в смысле трудоустройства; отделение философии маловато; лучшие аспиранты предпочитают Принстон und so weiter (и так далее *(нем.)*. — *Примеч. ред.*)! Во всем этом есть крупинцы правды, но скрупулезное перечисление гостями недостатков — все же в первую очередь дань торгам. (Невеста должна проявить разборчивость.)

Потом мы переходим к частностям. Я предлагаю высокую зарплату, добавляю сюда компенсационные выплаты на жилье, а также упоминаю перепадающие спорадические выплаты, обещаю помочь супруге найти подходящую работу и устроить их единственного ребенка в лучшую кембриджскую частную школу. Весь мой список благодеяний воспринимается с безразличным выражением лиц. Никаких слов благодарности. Вместо этого — новый поток вопросов насчет возможности соблюдения еврейской субботы, отпусков и отставки.

Время беседования подходит к концу. Теперь нужно составить официальное письменное предложение, вклю-

чив в него все перечисленные мною приманки. Я прощаюсь с моими гостями и передаю их в руки заведующего кафедрой философии. Теперь им предстоит пройти круг коктейлей, обедов, краткой беседы с президентом Боком и переговоров с агентами по недвижимости. А меня ждет «Гарвард Кримсон».

15.00

«Гарвард Кримсон» — это ежедневная газета, которую выпускают наши студенты. Она очень влиятельна, потому что национальная и международная пресса обращаются к ней как к основному источнику новостей об университетской жизни. Это прекрасная и очень живая газета. Она привлекает ярких студентов, для которых журналистика становится главным делом, поглощающим больше времени, чем аудиторные занятия или любые другие виды деятельности. Многие из них стали знаменитыми журналистами.

Как читатель с более чем двадцатилетним стажем могу засвидетельствовать, что уровень газеты менялся. В 1960-е и в начале 1970-х годов она была весьма ангажированной и выражала экстремистские взгляды. Позднее принципы стали другими. Репортеры представляются мне теперь более объективными и точными в передаче информации, подчас даже бесстрастными — практически в той же степени, что и наша большая пресса. Другое дело — редакционные статьи. Здесь «Кримсон» уже не придерживается центристских позиций. Особенно бросается в глаза «контркультурный» стиль газеты, когда она касается взаимоотношений с «администрацией». Если лозунг «Нью-Йорк Таймс» — «новость — все, что годится для печати», то «Кримсон» руководствуется известным провокационным анекдотом — «Когда вы перестанете бить свою жену?» (или: «Когда вы перестанете пить по утрам коньяк?») За 11 лет своей деканской карьеры я очень редко встречал в редакционных колонках похвальное слово. Каждая моя инициатива встречалась в штыки, и отчеты о моей деятельности неизменно содержали намеки на некие тайные темные мотивы, которые якобы двигали мною, причем все это иллюстрировалось соответствующими далеко не льстящими мне фотографиями.

Хотя, конечно, за качество фотоматериала я должен взять ответственность на себя.

Итак, ко мне в кабинет являются трое репортеров. Мы встречаемся регулярно, раз в месяц. Я смотрю на этих молодых мужчин и женщин, одетых в футболки, свитера и джинсы, и пытаюсь прогнозировать, кто первым из них оденется в костюм-тройку или его женский эквивалент. Может быть, передо мной будущий Франклин Рузвельт, Уайнбергер или Энтони Льюис?

Но вот начинается турнир. Популярная среди студентов преподавательница, ассистент, не получила постоянного контракта. Что это — изгнание всех хороших преподавателей? Особенно женщин? Что я могу сказать по этому поводу? Им известно, что я никогда не комментирую вопросов, связанных с той или иной личностью, но готов в энный раз объяснить нашу позицию по сложным кадровым проблемам. На мой взгляд, проводимая нами политика справедлива. (Студенты-репортеры часто меняются, поэтому приходится по многу раз объяснять одно и то же.) Мой ответ кажется им патерналистским, снисходительным и вызывает кривые усмешки. Можно быть уверенным, что это интервью они снабдят высказываниями — наверняка анонимными, — подвергающими мои утверждения сомнению.

Сейчас в университете горячо обсуждается реформа образования. Я слышу проводником идеи внедрения жесткой программы, которая придаст процессу обучения определенную четкость. Поэтому меня спрашивают: отдаю ли я себе отчет в том, что это ограничит свободу студентов? Почему студентам самим не определять, какие занятия и в какой мере посещать? Почему их лишают власти самостоятельно составлять для себя программу обучения? Это очень серьезные и вполне обоснованные вопросы, и я стараюсь отвечать как можно подробнее. Я говорю об ответственности преподавателей, свободном обучении, необходимости всеобщего изучения наук и гуманитарных дисциплин и многом другом. Завтрашняя газета выйдет с шапкой: «Загоним студентов в аудитории!»

В последние 5 мин интервью я демонстративно и часто поглядываю на часы. Репортеры всегда не торопятся

уходить, но мне предстоит собрание факультета. Посетителям приходится все же покинуть мой кабинет, когда президент Бок и члены комиссии управления начинают собираться на планерку перед началом факультетского сбора.

15.45

Ежемесячное собрание факультета гуманитарных и естественных наук проходит, как хорошо отрепетированный балетный спектакль. Вместо сцены — внушительный Факультетский зал рядом с моим кабинетом. Это самое красивое, по общему признанию, место в университете. На стенах развешаны портреты знаменитых профессоров и президентов, тут же несколько бюстов (профессора в тогах). Прошлое Гарварда можно в зависимости от желания рассматривать либо как тяжкое бремя, либо как источник вдохновения. Элиот, Лоуэлл, Бенджамин Франклин, Теодор Уильям Ричардс (первый американец-химик, получивший Нобелевскую премию), Уильям Джеймс, Сэмюэл Элиот Морисон и прочие безмолвно взирают на нашу нынешнюю тупость. Лица всех знаменитостей — мужские и белые, в основном это WASP (белые англосаксонские протестанты) — точный портрет нашего прошлого. Надеюсь прожить достаточно долго, чтобы увидеть, как этот портрет будет видоизменяться.

Факультетский зал вмещает 250 человек. Этого почти достаточно. Всего у нас преподавателей и административного персонала около 1000, но многие мудрые профессора предпочитают не ходить на такие сборища, если, конечно, гром не грянет. Мне было бы не по себе, если бы на собрание сбежалось столько народу, что пришлось бы найти более просторное помещение. Это навеивает мрачные воспоминания о кризисе 1960–1970-х. Слава Богу, это повторяется нечасто. Сейчас, перед началом собрания, у дверей образовалась небольшая толпа, попивающая чай и жующая булочки. Эта мирная картинка заслуживает небольшой сноски к истории Гарварда. Я слышал, что в стародавние времена, задолго до моего появления, здесь существовал обычай чаепития. И вот в 1971 г., в разгар одного безумного политического спора, этот милый обычай был предан анафеме как один из грехов американ-

ского империализма и отменен. По прошествии времени я предпринял меры к его возрождению.

Наши встречи носят формальный характер. Как обычно, наш президент Бок ведет собрание, сидя на возвышении, окруженный кучей деканов. Здесь же президент Рэдклиффа. Народ призывают к порядку, оглашается процедура ведения и далее следуют мемориальные речи. Очень часто они представляют собой изящные, с любовью и не без юмора составленные некрологи, отчеты о жизни коллег-ученых, почивших в недавние годы. Мне очень по душе эта часть заседания. Авторами этих речей являются мои коллеги, друзья, знакомые. И некоторые из них — просто первоклассные мастера подобного жанра. Кроме того, отдавать должное другим — это непростое упражнение в смирении, по крайней мере для тех, кто еще не забыл, что это такое (см. примеч. 7).

Почти все звучащие на собрании речи носят формальный характер, за исключением одного выступления. Отделение биологии желает разделиться на две части — органической биологии и молекулярной. Поскольку это вопрос образовательной политики, требуется голосование. «Дебаты» проходят гладко, как по-писаному. Произносятся заранее четыре подготовленные речи, звучат одобряющие реплики. Никто, по существу, не возражает, воцаряется привычная скука. Кому какое дело, сколько у нас на факультете будет отделений биологии? Никто, однако, не подозревает, сколько сил было потрачено на то, чтобы сейчас торжествовала гармония всеобщего единодушия, сколько было пролито невидимых миру слез, чтобы добиться согласия по всем пунктам! Итак, все как один голосуют за разделение. Я вздыхаю с облегчением: дело сделано, каждый блестяще справился со своей ролью. Так происходит не всегда, на наших собраниях нередко рождаются конфликты, случаются непредвиденные осложнения. Как декан я предпочитаю гармонию и порядок.

В шесть я заканчиваю свой день в университете. У меня остается меньше часа, чтобы добраться до аэропорта Логан. При выходе меня останавливает репортер «Кримсона» и ехидно спрашивает, в чем был тайный смысл сегодняшних дебатов относительно разделения биологов. Я что-то мямлю на ходу и спешу прочь.

18.15

Я еду на такси в аэропорт Логан. На дорогах пробки, в туннеле Каллахан машины движутся со скоростью две мили в час. Самолет на Сан-Франциско взлетит через полчаса. Успею ли я на него?

Завтра состоится встреча «приращенной семерки» в Пало-Альто. «Семерка» — ассоциация ректоров (см. примеч. 8) частных университетов, которая собирается дважды в год для групповой терапии. «Семерка» создалась 30 лет назад по инициативе моего предшественника Мак-Джорджа Банди. Первоначально в этот союз вошли: Корнеллский, Йельский, Колумбийский, Стэнфордский, Чикагский, Пенсильванский и Гарвардский университеты. Все мы отличаемся повышенным чувством собственной исключительности. Из соображений добрососедства я предложил принять в наш круг Массачусетский технологический институт. Прошло 10 лет, прежде чем моя инициатива нашла положительный отклик — так «семерка» стала «приращенной». Мы совместно обсуждаем свои текущие проблемы, заботы о будущем, отношения с правительством, образовательную политику и проч. А в основном просто держимся за руки, наслаждаясь атмосферой дружеского взаимопонимания. Не найти более благодарной аудитории для жалоб на невежественных президентов, ленивых преподавателей, агрессивных студентов или скаредных выпускников. Несколько лет назад генеральный совет Гарварда обвинил нас в замкнутости и таким образом в нарушении антитрестовского законодательства. Я не могу согласиться со столь суровым истолкованием нашей деятельности.

Я успеваю в последнюю минуту взбежать по трапу самолета и занимаю свое место среди туристов и женщин с плачущими младенцами на руках. Удобства первого класса университетской политикой не допускаются, и правильно. Мне достаточно и 6 часов покоя после 12 часов напряженной работы. Выпив две порции виски со льдом, я открываю портфель и достаю корреспонденцию, которую не успел прочитать в кабинете. Это довольно скучное занятие. Я читаю и царапаю на полях замечания для ответов. Два документа привлекают мое внимание.

Первый — копия меморандума, адресованного главе нашего отделения химии в связи с его поисками старшего профессора неорганической химии. Текст составлен британским Нобелевским лауреатом. Он, в частности, гласит:

Репутация, которая сопутствует вам в области, которая столь бурно развивалась в последние 30 лет (см. примеч. 9), не позволяет мне рекомендовать моему коллеге принять предложение занять должность в Гарварде. Все достойные джентльмены, которых вы упомянули в своем списке желаемых кандидатур, были бы последними идиотами, если бы решились покинуть свои теплые места. Это особенно касается тех выдающихся личностей, которые уже имели сомнительное счастье сотрудничать с Гарвардом (см. примеч. 10). Так что советую вам не тратить попусту время.

Второй документ — прошение об отставке, подписанное одной из моих дочерей, которая была принята на работу в экспериментальную зоолабораторию. Указывая причины отставки, она пишет: «неудовлетворенность ролью наемного работника в капиталистическом обществе; возможность путешествовать». Как говорила Скарлетт О'Хара, «об этом я буду думать завтра». Я откладываю в сторону деловые бумаги и вынимаю последний роман Джона Ле Карре. В 00.30 мы приземляемся в аэропорту Сан-Франциско.